



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M. FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

"EVOLUZIONE DELLO SMART-WORKING IN ITALIA"

RELATORE:

CH.MO/A PROF./SSA LORENZO ROCCO

LAUREANDO/A: LEONARDO FERRO

MATRICOLA N. 2002481

ANNO ACCADEMICO 2022 – 2023

Dichiaro di aver preso visione del “Regolamento antiplagio” approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione ‘Riferimenti bibliografici’.

I hereby declare that I have read and understood the “Anti-plagiarism rules and regulations” approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted – either fully or partially – for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work – including the digital materials – have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section ‘References’.

Firma:



*Alla mia famiglia,
per avermi permesso di raggiungere
questo traguardo e avermi sempre supportato
Ad Antonio,
per esserci dati forza lungo questo percorso*

Sommario

INTRODUZIONE	- 3 -
CAPITOLO 1 - COSA SI INTENDE PER SMART WORKING	- 5 -
1.1 Definizione di smart working	- 5 -
1.1.1 Telelavoro: il precursore dello smart working	- 5 -
1.1.2 Lo smart-working è una filosofia manageriale	- 6 -
1.2 Chi intendiamo quando parliamo di smart worker?	- 6 -
CAPITOLO 2 – VANTAGGI, CRITICITA’ E SFIDE DELLO SMART WORKING	- 9 -
2.1 I vantaggi dello smart working	- 9 -
2.1.1 I vantaggi per il lavoratore	- 9 -
2.1.2 I vantaggi per le aziende	- 10 -
2.1.3 I vantaggi fiscali (credito d’imposta)	- 11 -
2.1.4 I vantaggi per l’ambiente	- 12 -
2.1.5 Quando smart-working fa rima con soddisfazione	- 12 -
2.2 Gli svantaggi dello smart-working e come fronteggiarli	- 15 -
2.3 I consigli dell’ILO per un efficace implementazione dello smart working	- 16 -
CAPITOLO 3 - STORIA DELLO SMART WORKING: DALLE ORIGINI AL GIORNO D’OGGI	- 18 -
3.1 L’origine del lavoro da remoto	- 18 -
3.1.1 Prime tipologie di lavoro da casa	- 19 -
3.2 Dal telelavoro allo smart working	- 19 -
3.2.1 L’importanza della legge 81/2017 e successive	- 21 -
3.2.2 Dopo il 31 agosto 2022 - il ritorno alle regole ordinarie	- 22 -
CAPITOLO 4 - IL QUADRO PRECEDENTE ALLA PANDEMIA	- 23 -
4.1 Valori di confronto internazionale	- 23 -
4.2 La situazione messa in luce dall’Osservatorio del Politecnico per l’Italia	- 25 -
CAPITOLO 5 - L’IMPATTO DEL COVID SULLO SMART WORKING	- 27 -
5.1 Uno sguardo a livello globale	- 27 -
5.1.1 E in Europa?	- 29 -
5.1.2 La tendenza a lavorare più ore da casa rispetto all’ufficio	- 30 -
5.2 Dati dell’Osservatorio relativi all’Italia.....	- 30 -
5.2.1 La situazione nelle aziende associate ad Assolombarda - survey svolta tra Marzo e Novembre 2020	- 31 -
5.2.2 Confronto con i dati della Lombardia e del resto dell’Italia	- 34 -
5.2.3 Gestione degli orari di lavoro degli smart worker	- 34 -
5.2.4 La scarsità tecnologica	- 35 -
5.2.5 Milano: Comune vs Hinterland	- 35 -
CAPITOLO 6 – BEST PRACTICE E CASI DI SUCCESSO	- 38 -
6.1 Leve su cui agire per impostare un progetto di smart working aziendale	- 38 -
6.1.1 Monitoraggio del lavoro agile	- 39 -
6.2 I casi aziendali più rilevanti in Italia	- 39 -
6.2.1 E nella Pubblica Amministrazione?	- 40 -
CAPITOLO 7 – LA SITUAZIONE POST-COVID E LE PROIEZIONI SUL FUTURO ..	- 41 -
7.1 Le percentuali post-covid in Italia	- 41 -
7.2 L’effetto sui costi di lavorare da casa	- 42 -
7.2.1 E a livello ambientale qual è l’effetto dello smart working?	- 42 -
7.3 La nuova organizzazione degli spazi di lavoro	- 42 -
7.3.1 Breve riferimento al diritto alla disconnessione	- 43 -
7.4 Aspettative di dipendenti e datori di lavoro	- 43 -

7.4.1 Differenze nell'adozione tra i vari settori	- 46 -
7.4.2 Come spiegare questo entusiasmo sia dal lato lavoratori che datori di lavoro ...	- 47 -
CONCLUSIONI	- 49 -
<i>BIBLIOGRAFIA</i>	- 51 -

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni, il concetto di lavoro è cambiato notevolmente, portando alla diffusione sempre più ampia dello smart working in tutto il mondo.

Come molti altri paesi, anche l'Italia ha vissuto un profondo cambiamento nella sua cultura lavorativa, spinto da una combinazione di fattori come l'avanzamento delle tecnologie digitali, le nuove esigenze dei lavoratori e soprattutto le circostanze straordinarie imposte dalla pandemia da COVID-19.

L'obiettivo di questo elaborato è esaminare l'evoluzione dello smart working specificamente all'Italia, con brevi accenni e confronti ai dati relativi al resto del mondo, analizzando i suoi effetti sul mercato del lavoro, sul benessere dei lavoratori e sui vantaggi/svantaggi per dipendenti e aziende. Utilizzando un approccio che comprende analisi di dati statistici, sondaggi e studi di caso, ci si propone di comprendere i progressi raggiunti, le sfide affrontate e le prospettive future dello smart working in Italia.

Questo elaborato fornisce al lettore una panoramica sull'evoluzione che ha riguardato lo smart working dalle sue origini ai tempi recenti, attraverso la lettura di sette capitoli.

Il primo capitolo si occupa di dare una definizione di “smart working”, con un breve accenno al suo precursore (il telelavoro) e l'identificazione di cosa viene considerato come lavoro agile nelle statistiche internazionali.

Segue il secondo capitolo che si propone di presentare i vantaggi dello smart working, sia per il lavoratore, che per le aziende, oltre che per l'ambiente; inoltre vengono illustrati gli svantaggi e i consigli per gestire al meglio tale modalità di lavoro.

Il terzo capitolo si occupa di mettere in luce l'evoluzione dello smart working dalle sue origini, fino ai tempi più recenti; analizzando le prime forme di lavoro da casa, oltre che l'evoluzione della normativa che lo regola.

Con il quarto capitolo viene illustrato il quadro pre-pandemico del lavoro da remoto, con il confronto di dati relativi all'Europa e all'Italia, oltre che ai vari settori economici.

Il quinto capitolo mette in evidenza come è cambiato lo smart working a causa della crisi pandemica. L'analisi inizia con l'illustrazione dei dati relativi al resto del mondo, per poi passare all'Europa e infine soffermarsi più nello specifico all'Italia, con un approfondimento dettagliato delle rilevazioni su Milano e le aziende associate ad Assolombarda.

Il sesto capitolo si prefigge di mostrare alcuni esempi di aziende che hanno abbracciato con successo questa nuova modalità lavorativa, oltre che un'analisi sulle best practice da adottare per implementare efficacemente un progetto di smart working.

Infine, l'ultimo capitolo presenta la situazione italiana del lavoro da casa dal post-covid ad oggi; includendo le proiezioni sul futuro e le aspettative di datori di lavoro e dipendenti.

CAPITOLO 1 - COSA SI INTENDE PER SMART WORKING

1.1 Definizione di smart working

Il *lavoro agile*, noto anche come *smart work*, è un tipo di prestazione lavorativa che, nonostante avvenga in un ambiente subordinato, si differenzia dal lavoro tradizionale per il fatto di poter essere svolto in *luoghi diversi da quelli aziendali* (solitamente dalla propria abitazione) e in *orari non rigidamente stabiliti*. Questa modalità di lavoro si basa sull'utilizzo di strumenti informatici e telematici, come computer e Internet, che consentono alle persone di svolgere le proprie attività lavorative da una posizione a loro scelta, a condizione che vi sia una connessione stabile o la possibilità di comunicare e scambiare dati in tempo reale con l'azienda (Ichino, 2020).

Convenzionalmente, l'accezione che viene data al termine *smart working* si tende ad equipararla, in quanto a significato, a *remote working*. Tuttavia, sebbene le due modalità in buona parte si sovrappongano, esiste una sottile differenza tra i due termini: nel primo caso una porzione delle ore lavorative viene svolta al di fuori della sede aziendale, offrendo una maggiore flessibilità in termini di orario e luogo di lavoro (come sopra detto), mentre nel secondo caso l'intero lavoro viene svolto ovunque il dipendente ritenga opportuno al di fuori della sede dell'attività (Coppola, 2021).

1.1.1 Telelavoro: il precursore dello smart working

Il *telelavoro*, che ha avuto una certa diffusione negli anni '80, rappresenta un precedente storico del lavoro agile, ma si differenzia da quest'ultimo. Nel telelavoro come originariamente inteso, i dipendenti dovevano installare una postazione fissa e ingombrante presso la propria abitazione o in un altro luogo concordato, collegata all'azienda tramite cavi o connessioni radio. Questa forma di lavoro a distanza era limitata principalmente a mansioni come centralinista o operatore di call center e non consentiva la flessibilità nella scelta del luogo o dell'orario di lavoro. Inoltre, comportava elevanti investimenti per le imprese e poteva includere un numero limitato di mansioni.

D'altra parte, il *lavoro agile* non richiede un investimento significativo da parte dell'azienda ed è applicabile a una vasta gamma di mansioni, anche di natura più professionale. A partire dalla metà degli anni '90, sempre più lavoratori dipendenti hanno la possibilità, previo

accordo con l'azienda, di svolgere la propria attività lavorativa da luoghi diversi rispetto alla sede aziendale. In alcuni casi, l'intera prestazione lavorativa avviene in questa modalità, con il dipendente presente in azienda solo occasionalmente o in specifiche circostanze, mentre il resto del tempo è contattabile solo tramite telefono, e-mail o altri mezzi di comunicazione telematica.

Al giorno d'oggi, per comprendere con esattezza se si sta parlando di *smart working* o *telelavoro* è necessario porre l'attenzione sulla seguente questione: il telelavoro consiste nel trasferire al di fuori dell'ambiente aziendale le attività che normalmente si svolgerebbero al suo interno (Fluida Europe srl, 2023), quindi il lavoratore ha lo *stesso carico di lavoro* e gli *stessi orari* di inizio e fine giornata di un impiego in presenza (Bonnani e Danza, 2020), a differenza del lavoro in smart working in cui vi è libertà nelle modalità e orari, purché venga raggiunto l'obiettivo.

1.1.2 Lo smart-working è una filosofia manageriale

Lo smart working è un *approccio gestionale* che si basa sull'attribuire al lavoratore maggiore autonomia e flessibilità nella scelta del luogo, dell'orario di lavoro e degli strumenti da utilizzare, in cambio di una maggiore responsabilità per i risultati ottenuti. Il vero cambiamento che deriva dallo smart working, però, è molto più profondo: si passa da un modello di gestione incentrato sulla presenza fisica e il controllo, a un modello basato sulla fiducia, sulla collaborazione, sulla flessibilità e sulla delega. È importante considerare il fatto che questo nuovo approccio ha superato i limiti geografici e ha consentito ad aziende provenienti da diverse nazioni di collaborare in modo continuativo. L'adozione di un modello *Smart* non implica solo lavorare da casa, ma comporta anche una revisione del concetto di leadership, favorendo la collaborazione (Carriero, 2020).

1.2 Chi intendiamo quando parliamo di smart worker?

Quando si desidera misurare un fenomeno come il lavoro a distanza, i criteri utilizzati per definirlo influenzano significativamente i risultati ottenuti. Infatti, cosa stiamo esattamente misurando? Tra *lavoro da remoto*, *telelavoro*, *lavoro da casa* e *lavoro a domicilio*, il confronto tra paesi a livello internazionale è fortemente influenzato da ciò a cui ci riferiamo nell'analisi.

Di recente, l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) ha affrontato questo aspetto e ha redatto una guida con l'obiettivo specifico di "fornire raccomandazioni su come i quattro diversi concetti di lavoro a distanza, telelavoro, lavoro a domicilio e lavoro da casa devono essere interpretati in termini di statistiche" (International Labour Organization, 2020).

Per comprendere meglio le quattro categorie, dal momento che spesso sono in sovrapposizione le une con le altre, è importante definire il concetto di "*luogo di lavoro predefinito*". Questo termine si riferisce al luogo in cui di solito ci si aspetta che il lavoro venga svolto, tenendo conto sia della professione sia dello stato occupazionale (che può essere: la sede dell'unità economica, la struttura del cliente, gli spazi pubblici e, in caso di lavoro autonomo, talvolta, la propria abitazione).

È possibile ora definire le quattro categorie sopracitate: lavoro da remoto, telelavoro, lavoro da casa e lavoro a domicilio.

Il *lavoro da remoto* viene definito come l'attività lavorativa che si svolge in un luogo diverso dal luogo di lavoro predefinito. Può essere eseguito in diversi luoghi alternativi, a seconda della professione e dello stato occupazionale, offrendo un'alternativa al luogo in cui normalmente si prevede che il lavoro venga svolto.

Il *telelavoro* invece è caratterizzato da due elementi principali: il lavoro viene svolto in un luogo alternativo rispetto al luogo di lavoro predefinito, e si fa uso di *dispositivi elettronici personali* come computer, tablet o telefono (cellulare o fisso) per eseguire le attività lavorative. L'uso di tali dispositivi è fondamentale per svolgere il lavoro e possono essere utilizzati per comunicare con colleghi e clienti, nonché per eseguire compiti specifici senza la necessità di interazioni dirette con altre persone. Il telelavoro rientra nella categoria più ampia di lavoro a distanza, che coinvolge l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC) o dei telefoni fissi, per lavorare in luoghi diversi dalla sede principale. Quello che distingue il telelavoro è l'impiego dei propri dispositivi elettronici personali.

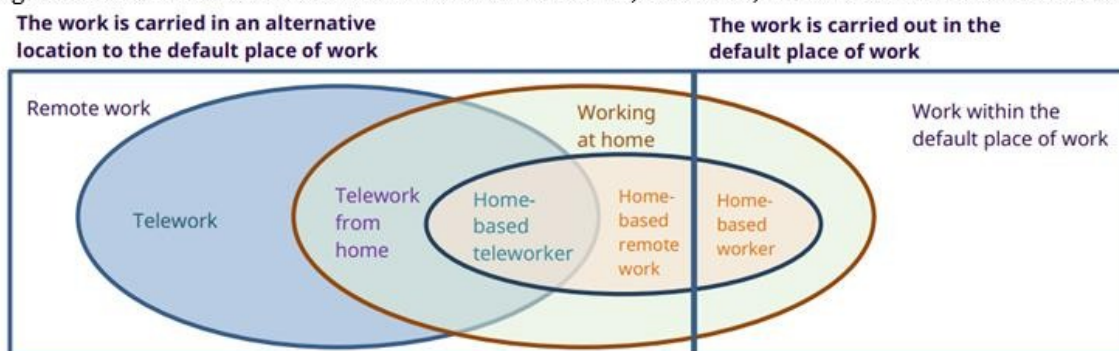
Il *lavoro a domicilio* si riferisce all'attività lavorativa che viene svolta, in tutto o in parte, presso la residenza del lavoratore. Quindi, il luogo fisico in cui si svolge il lavoro è l'abitazione stessa del lavoratore. Questa categoria di lavoro non dipende dal luogo di lavoro predefinito, ma può sovrapporsi quando la casa del lavoratore è sia il luogo in cui viene svolta l'attività lavorativa che la sede dell'unità economica (ad esempio, nel caso di un lavoratore autonomo che ha un ufficio a casa). Nella definizione di domicilio, non vengono inclusi locali come negozi al dettaglio o officine di riparazione collegati all'abitazione se non ne fanno parte

integrante (ad esempio, se hanno un ingresso indipendente). Tuttavia, le aree esterne direttamente adiacenti alla residenza, come cortili e giardini, sono considerate parte integrante dell'abitazione stessa.

I *lavoratori da casa* sono descritti come coloro la cui sede principale di lavoro è la propria abitazione. In altre parole, si tratta di persone che abitualmente svolgono il proprio lavoro da casa, indipendentemente dal fatto che la loro abitazione sia considerata il luogo predefinito di lavoro. Quindi, il concetto di lavoro da casa rappresenta una sottocategoria all'interno della più ampia categoria di lavoro a domicilio.

Questi concetti di lavoro non hanno confini chiaramente delimitati e spesso si sovrappongono (come si può evincere dalla figura sottostante) e tale suddivisione viene fatta principalmente al fine di compiere i rilevamenti statistici nel modo più veritiero possibile.

Figura 1: schema sulla combinazione tra lavoro a distanza, telelavoro, lavoro a domicilio e lavoro da casa



Fonte: International Labour Organization, 2020

Dall'illustrazione, si può notare che tra i lavoratori da casa considerati nelle statistiche internazionali sono inclusi sia i lavoratori a domicilio che i telelavoratori. Queste sono diverse tipologie di lavoro rispetto a quella del lavoratore agile (smart worker), come definita dalla normativa italiana nell'articolo 18 della Legge 81/2017 (*modalità di esecuzione dell'impiego dipendente stabilite attraverso un accordo tra le parti, che può includere forme di organizzazione basate su fasi, cicli e obiettivi, senza restrizioni specifiche in termini di orario o luogo di lavoro, con possibile utilizzo di strumenti tecnologici per svolgere l'attività lavorativa*).

CAPITOLO 2 – VANTAGGI, CRITICITA’ E SFIDE DELLO SMART WORKING

2.1 I vantaggi dello smart working

Indipendentemente dal termine utilizzato, che sia telelavoro, smart working o remote working (nonostante vi siano delle differenze, sopra citate), è innegabile che il loro diffondersi sempre più massiccio non sia semplicemente correlato all'emergenza del Covid-19.

Oggi, molte aziende e amministrazioni pubbliche si chiedono come implementare lo smart working. Ma perché dovremmo optare per il lavoro agile? Non è solo una questione di contingenza: il lavoro agile offre numerosi vantaggi.

2.1.1 I vantaggi per il lavoratore

Naturalmente, variano a seconda del tipo di lavoro svolto. In generale, però, tutti i lavoratori apprezzano i seguenti vantaggi derivanti dello smart working (Bucap spa, 2020):

-Risparmio di tempo: Di solito, il tragitto casa-lavoro e viceversa, che sia in auto o con i mezzi pubblici, richiede diverse ore al giorno. Tuttavia, lavorando in smart working, si recupera questo prezioso tempo e può essere impiegato per altre attività. Inoltre, si risparmia anche il tempo necessario per prepararsi per andare a lavoro;

-Riduzione dei costi: Riduzione dei costi legati appunto agli spostamenti casa-lavoro (benzina, abbonamento ai mezzi di trasporto, ecc.) e tutte le altre spese che possono insorgere passando diverse ore fuori casa;

-Minore stress: Evitando gli spostamenti in auto nel traffico, la ricerca di parcheggio e le lunghe code, lo smart working permette di ridurre lo stress legato agli spostamenti. Lo stesso vale per chi si sposta con i mezzi pubblici, in quanto si evitano le folle, i ritardi e gli imprevisti. Inoltre, nella propria casa spesso ci si sente più a proprio agio aiutando anch'esso alla riduzione dello stress che sarebbe più presente nel luogo di lavoro;

-Migliore conciliazione tra lavoro e vita privata: Come accennato, il lavoratore dispone di più tempo per sé stesso. Ciò consente di dedicare più tempo alle proprie esigenze e a quelle dei

propri cari. Questo aspetto è di grande importanza e influisce notevolmente sul livello di soddisfazione del lavoratore;

-Lavoratori più motivati: gestendo autonomamente i propri orari e riuscendo a raggiungere gli obiettivi prefissati ovviamente la motivazione non può che aumentare;

-Maggiore efficienza e produttività: secondo i dati presentati dall'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano nel 2020, il 73% dei lavoratori ritiene che la propria concentrazione nello smart working sia buona o ottima, il 76% ha sperimentato un aumento dell'efficacia e il 72% ha notato un aumento dell'efficienza;

-Estrema flessibilità: il lavoro agile consente di scegliere liberamente il luogo, il modo e il momento per svolgere le attività al fine di migliorare le prestazioni e ridurre al minimo gli sforzi (Forte, 2020).

-Possibilità di lavorare da remoto: uno dei vantaggi principali è proprio la possibilità per i dipendenti di poter lavorare da remoto (Carli, 2022); vantaggio goduto principalmente dai lavoratori costretti a trasferirsi in altre regioni o all'esterno a causa della distanza dalla sede aziendale (ad esempio, con il termine "south working" si intende proprio il fenomeno che nei due anni di covid ha riguardato il 27% delle aziende, in cui i dipendenti delle regioni del Sud hanno fatto rientro in quest'ultime, dalle sedi del Nord ed estere).

In sostanza, lo smart working offre numerosi vantaggi che vanno oltre il risparmio di tempo e di stress, contribuendo all'equilibrio tra lavoro e vita privata e favorendo una maggiore produttività ed efficienza.

2.1.2 I vantaggi per le aziende

Non bisogna pensare che solo i lavoratori siano interessati allo smart working. Anche le aziende e le pubbliche amministrazioni hanno gradualmente compreso i numerosi vantaggi che il lavoro agile comporta (Bucap spa, 2020):

-Lavoratori più soddisfatti e produttivi: Un dipendente soddisfatto desidera rimanere nell'azienda (ciò evita che l'azienda debba investire risorse nella formazione di un nuovo

dependente), contribuire in modo efficace e, possibilmente, crescere professionalmente. Un dipendente più produttivo, efficiente ed efficace rappresenta una risorsa di grande valore per l'azienda;

Diversi studi dimostrano che coloro che lavorano al di fuori dell'azienda sono generalmente più produttivi rispetto ai dipendenti che si trovano in ufficio. Grandi aziende internazionali hanno riportato un aumento della produttività che varia dal 35% al 40%. Inoltre, gli smart worker hanno una minore assenza dal lavoro, circa il 63% in meno (Botteri e Cremonesi, 2017).

-Incremento delle competenze digitali: Un altro aspetto dello smart working è l'aumento delle competenze digitali dei dipendenti, che devono utilizzare nuovi strumenti e software durante il lavoro agile. Secondo i dati del Politecnico di Milano, il 71% dei dipendenti del settore privato e il 53% dei dipendenti del settore pubblico hanno riferito di aver sviluppato maggiori competenze digitali;

-Flussi di lavoro più efficienti: È stato inevitabile rivedere i processi aziendali e quelli delle pubbliche amministrazioni per adattarli alle nuove esigenze degli strumenti digitali. Così facendo migliorano i processi e i flussi di lavoro, diventando più semplici, immediati ed efficienti.

-Risparmio: In modo diretto o indiretto, il lavoro agile comporta un risparmio per le aziende. Infatti, si riducono in modo significativo i consumi di elettricità e acqua, solo per citare alcuni esempi immediati. Inoltre, un'azienda potrebbe decidere di spostarsi in una sede più piccola con un affitto più basso, ottenendo ulteriori risparmi.

-Bacino più ampio di talenti: le aziende hanno la possibilità di reclutare lavoratori particolarmente competenti anche da aree geografiche distanti dalla sede aziendale.

2.1.3 I vantaggi fiscali (credito d'imposta)

Il *Decreto Rilancio* (art. 120) ha previsto delle agevolazioni fiscali per le aziende che effettuano “investimenti di carattere innovativo quali lo sviluppo o l'acquisto di strumenti e tecnologie necessarie allo svolgimento dell'attività lavorativa”. In tale articolo sono quindi

incluse tutte le spese effettuate per l'acquisto di strumenti e tecnologie finalizzate allo smart-working (circolare AE del 10 luglio 2020, n. 20/E).

Queste agevolazioni consistono in un credito d'imposta pari al 60% delle spese sostenute, fino a un massimo di 80mila euro, per gli investimenti sopportanti nel 2020 al fine di consentire lo svolgimento delle attività in smart-working (Bucap spa, 2020)

2.1.4 I vantaggi per l'ambiente

Inoltre, uno dei vantaggi più importanti (se non il più importante) derivante dallo smart working è la riduzione dell'inquinamento che grava sull'ambiente (Bucap spa, 2020).

Secondo un recente studio dell'Enea (Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile), lo smart working riduce di circa un'ora e mezza gli spostamenti giornalieri, fa risparmiare 46 milioni di chilometri, riduce di 8 mila tonnellate le emissioni di CO₂, di 1,75 tonnellate le emissioni di PM₁₀, di 17,9 tonnellate le emissioni di ossido di azoto. Ciò porta a un risparmio per mancato acquisto di carburante di circa 4 milioni di euro l'anno.

Un altro studio, realizzato da Development Economics (studio dell'Added Value of Flexible Working), ha stimato che il lavoro agile può ridurre i livelli di anidride carbonica di 214 milioni di tonnellate l'anno entro il 2030.

Questi dati dimostrano che lo smart working è una pratica che può avere un impatto positivo sull'ambiente. Riducendo gli spostamenti, lo smart working può aiutare a ridurre le emissioni di gas serra e l'inquinamento atmosferico.

2.1.5 Quando smart-working fa rima con soddisfazione

In base ai dati raccolti dall'Osservatorio del Politecnico di Milano (2019), i lavoratori agili sono in media più soddisfatti delle relazioni con colleghi e superiori e dell'organizzazione del proprio lavoro. Le ragioni che li spingono a partecipare al lavoro agile sono sia di *natura personale*, come la riduzione dello stress da pendolarismo e il desiderio di raggiungere un migliore equilibrio tra vita privata e professionale, sia come di *natura lavorativa*, come l'aumento della motivazione e della produttività (Biotti, 2021). Inoltre, c'è anche una

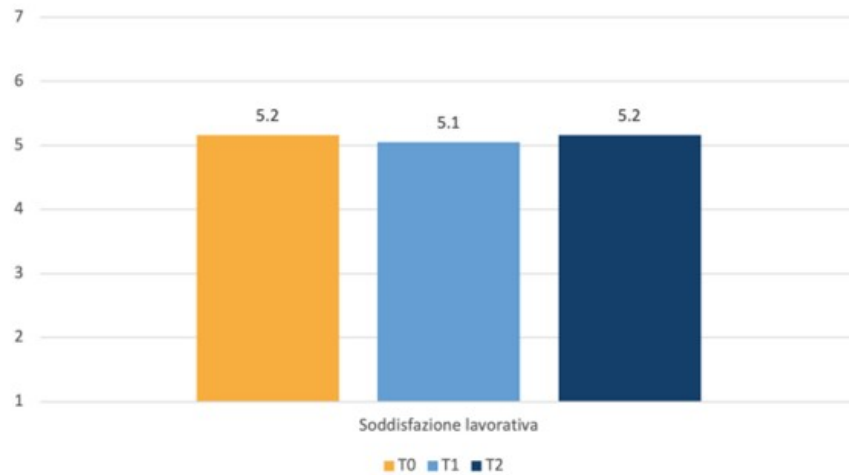
maggior attenzione all'ambiente, grazie alla riduzione delle emissioni dovute agli spostamenti tra casa e ufficio (come sopra visto).

Nell'analisi, è importante considerare anche il punto di vista dei manager che collaborano quotidianamente con i lavoratori agili e sono responsabili di valutarne le prestazioni. Tra gli aspetti positivi più frequentemente segnalati dai manager coinvolti nell'Osservatorio, vi sono una maggiore responsabilizzazione nel raggiungimento dei risultati, un miglioramento dell'efficacia del lavoro e della gestione autonoma delle urgenze, nonché un impatto positivo sul coordinamento.

Inoltre, in base ai risultati di uno studio del Dimeila (Dipartimento di Medicina, Epidemiologia e Igiene del Lavoro ed Ambientale, 2020), all'interno dell'Inail, è possibile visualizzare graficamente il grado di soddisfazione degli smart workers (Figura 2).

Lo scopo dello studio è stato quello di monitorare e valutare nel tempo l'impatto dell'esperienza di lavoro agile sul benessere dei dipendenti coinvolti. Per questo scopo, sono stati coinvolti 319 dipendenti che hanno partecipato al progetto. La metodologia utilizzata per raccogliere i dati (Dimeila, 2021) ha previsto l'assegnazione di un questionario in diversi periodi di tempo agli stessi lavoratori: una prima rilevazione è stata effettuata al "tempo 0", subito prima dell'avvio della sperimentazione (dicembre 2018); una seconda rilevazione è stata effettuata al "tempo 1", un anno dopo l'adozione del lavoro agile per un giorno alla settimana (dicembre 2019); infine, una terza somministrazione è avvenuta al "tempo 2", durante l'utilizzo del lavoro agile come misura di contenimento del contagio da SARS-CoV-2 (luglio 2020).

Figura 2: Soddisfazione verso il lavoro, valori medi nei 3 tempi di rilevazione

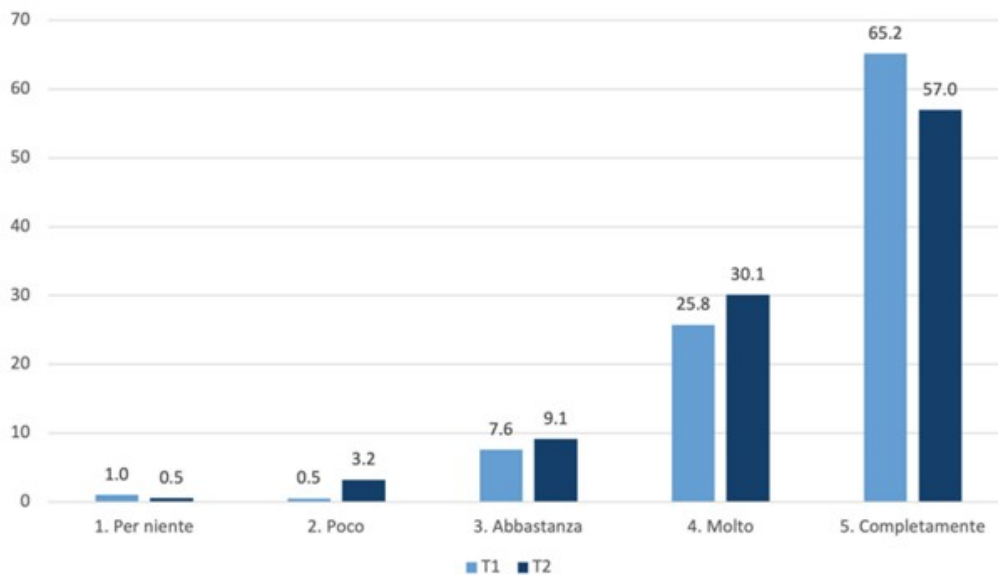


Per la misura è stato utilizzato l'item di soddisfazione lavorativa complessiva di Cortese & Quaglino, 2006

Fonte: Inail, 2021

Nella Figura 3 sono rappresentate le percentuali relative al livello di soddisfazione complessiva riguardo all'esperienza di lavoro agile. In generale, si osservano percentuali piuttosto elevate nelle categorie di risposta "molto" e "completamente" soddisfatto in entrambi i periodi di valutazione considerati. Tuttavia, si notano percentuali leggermente più alte nella modalità di lavoro agile per un giorno alla settimana, dove il 91% dei lavoratori si dichiara "completamente" e "molto" soddisfatto, rispetto al lavoro agile per l'emergenza, in cui l'87% dei lavoratori si dichiara "completamente" e "molto" soddisfatto (Di Tecco, et al., 2021).

Figura 3: Soddisfazione relativa all'esperienza di lavoro agile



Fonte: Inail, 2021

2.2 Gli svantaggi dello smart-working e come fronteggiarli

Un recente studio del Politecnico di Milano ha rilevato che lo smart working presenta i seguenti svantaggi (Bucap spa, 2020):

- difficoltà a separare il tempo del lavoro dal tempo privato per il 29% del campione;
- difficoltà a trovare un equilibrio tra tempo da dedicare al lavoro e alla vita privato per il 28% del campione;
- sensazione di isolamento nei confronti dei colleghi, del lavoro e dell'azienda per il 29% del campione.

A ciò può aggiungersi la *disparità percepita nel carico di lavoro*, con lavoratori scarsamente impegnati ed altri sommersi di lavoro. Disparità sentita dal 40% dei lavoratori impiegati nelle grandi imprese e dal 39% di quelli impiegati nella PA (Bocan, 2022).

Il lavoro a distanza, inoltre, riduce anche le opportunità di interazione faccia a faccia, *compromettendo la comunicazione*, i flussi di conoscenza e il controllo manageriale. Ci sono molte evidenze (OECD, 2020b) a sostegno dell'idea che gli incontri di persona facilitino una comunicazione più efficace rispetto a forme più distanti come e-mail, chat o telefonate. Ad esempio, è stato dimostrato che la comunicazione personale è più persuasiva e attira maggiore attenzione. Inoltre, una minore frequenza di comunicazione personale può avere conseguenze

negative sugli impegni con importanti stakeholder, come clienti e fornitori, con effetti dannosi sulle performance generali delle aziende.

Questi svantaggi possono essere gestiti adottando internamente delle *best practice*, come ad esempio: organizzare delle riunioni e degli incontri online per mantenere la connessione con i colleghi, creare un ambiente di lavoro a casa che sia confortevole e produttivo e in generale ogni altra pratica condivisa da tutti i lavoratori che consentono di rendere il lavoro da casa più gratificante e meno stressante.

In conclusione, i vantaggi dello smart working sono relativamente numerosi e allettanti, mentre gli svantaggi sono relativamente pochi e gestibili. Questo spiega perché sempre più aziende e la PA stanno pensando di adottare questa nuova modalità di lavoro.

2.3 I consigli dell'ILO per un efficace implementazione dello smart working

Le aziende e le pubbliche amministrazioni spesso sbagliano quando decidono di utilizzare il lavoro agile: per dirla in altro modo, lascia i dipendenti "allo sbaraglio" (Bucap spa, 2020a), senza linee guida chiare e senza le risorse necessarie per iniziare le loro giornate lavorative.

Come possono le risorse lavorare in modo efficiente, efficace e senza stress mentre lavorano fuori sede? Ci sono una serie di consigli pratici, messi a disposizione dall'International Labour Organization (2020c), che le aziende e la PA possono adottare al fine di massimizzare l'efficacia dell'attività lavorativa dei propri dipendenti:

I. Supporto gestionale: dai manager ai supervisori

È importante che i manager siano aperti al lavoro agile, poiché la loro resistenza può ostacolarne l'efficacia. La gestione degli smart workers richiede un approccio basato sui risultati, con obiettivi e compiti chiaramente definiti; il tutto seguito dal monitoraggio e dalla discussione dei progressi ottenuti senza la necessità di rendicontazioni troppo onerose.

II. Strumenti e formazione adeguati

È fondamentale fornire ai lavoratori le attrezzature necessarie, come laptop e app per il telelavoro, nonché un adeguato supporto tecnico e formazione sia per i manager che per i lavoratori stessi. È importante che gli smart workers mantengano un contatto regolare con

supervisor, colleghi e l'organizzazione nel complesso, per evitare il rischio di isolamento sociale.

III. Aspettative chiare

È essenziale che tutte le parti coinvolte abbiano chiare le aspettative riguardo ai risultati attesi, alle condizioni di lavoro, agli orari di disponibilità, al monitoraggio del progresso e alla comunicazione dei risultati. Ad esempio, è importante stabilire regole chiare su quando i lavoratori agili sono disponibili o non disponibili per il lavoro e rispettarle.

IV. Sovranità del tempo

Il telelavoro offre flessibilità ai lavoratori nel gestire il proprio lavoro negli orari e nei luoghi più comodi per loro, pur rimanendo disponibili durante l'orario lavorativo dell'organizzazione. Questa flessibilità è cruciale per rendere efficace questa modalità di lavoro, consentendo ai telelavoratori di conciliare le loro responsabilità personali, come la cura dei familiari, con il lavoro retribuito.

V. Strategia di gestione dei confini

Nonostante le aspettative chiare, i lavoratori devono creare strategie personali per gestire efficacemente il confine tra lavoro e vita personale. Questo può includere un ambiente di lavoro dedicato e privo di distrazioni, nonché la possibilità di disconnettersi dal lavoro durante specifici momenti dedicati al riposo e alla vita personale.

VI. La fiducia

La fiducia è fondamentale per il successo dell'adozione dello smart working. I manager, i lavoratori e i colleghi devono fidarsi l'uno dell'altro affinché il lavoro agile possa funzionare efficacemente.

CAPITOLO 3 - STORIA DELLO SMART WORKING: DALLE ORIGINI AL GIORNO D'OGGI

3.1 L'origine del lavoro da remoto

Le nuove forme di lavoro a distanza hanno ricevuto i primi riconoscimenti negli *Stati Uniti* con il Clean Air Act del 1990, in cui si fornivano incentivi fiscali alle aziende che le adottano, e in *Europa*, con il cosiddetto Rapporto Bangemann del 1994, che include sperimentazioni di nuovi modelli lavorativi come il *lavoro a domicilio* e il *telelavoro*. Queste sono le prime occasioni in cui si promuovono modalità di lavoro più flessibili, che rispondono meglio alle esigenze dei datori di lavoro, dei lavoratori e, soprattutto, della società in generale, con benefici sociali, energetici e ambientali. La considerazione ha origine dal fatto che spostare quotidianamente milioni di persone da casa al luogo di lavoro non è più una necessità reale, ma un'abitudine dannosa per un'economia emergente (la new economy). In una società globalizzata, in cui le relazioni interpersonali sono sempre più importanti, questa soluzione affronta diverse questioni: mitigare gli effetti economici o la dipendenza dalle materie prime, offrire una maggiore sostenibilità ecologica e qualità della vita per gli individui. Questi sono i principi fondamentali su cui si basa e si realizza la transizione verso il lavoro a distanza.

Dopo le prime sperimentazioni, è emersa la necessità di definire il concetto. Nei primi anni '90, l'*Eurofound* ha fornito una definizione istituzionale in Europa, secondo cui: *il telelavoro è ogni forma di lavoro svolta per conto di un imprenditore o un cliente da un lavoratore dipendente, autonomo o a domicilio, che è effettuata regolarmente e per una quota consistente del tempo di lavoro da una o più località diverse dal posto di lavoro tradizionale utilizzando tecnologie informatiche e/o delle telecomunicazioni* (D'Ambrosio, 2022). Inoltre, è stata promossa la parità di trattamento tra i lavoratori a domicilio e gli altri lavoratori dipendenti tramite la convenzione internazionale dell'OIL del 1996. Il termine con cui può essere tradotta la transizione in corso è "*lavoro da casa*", che mette in evidenza il carattere non occasionale dello svolgimento dell'attività lavorativa presso la propria abitazione o locali a libera scelta diversi dal luogo di lavoro, senza porre l'attenzione su chi fornisce le attrezzature e gli altri materiali utilizzati per la produzione.

3.1.1 Prime tipologie di lavoro da casa

L'OIL ha identificato tre diverse tipologie di lavoro da casa (D'Ambrosio, 2022):

- I. *Lavoro industriale a domicilio*: la produzione avviene a domicilio, anche se fa parte di un processo produttivo di fabbrica;
- II. *Lavoro da casa su piattaforma digitale*: coinvolge i "crowdworkers" o lavoratori nella folla (simili agli attuali riders), che sono considerati autonomi, anziché dipendenti;
- III. *Telelavoro*: i lavoratori utilizzano le tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni per svolgere il proprio lavoro a distanza, da casa o da un'altra location a scelta.

Il concetto di "telelavoro" come "lavoro a distanza" inizia a prevalere per la maggior parte delle tipizzazioni lavorative. In quegli anni, si comincia gradualmente a prendere coscienza della necessità di affrontare la questione del lavoro da remoto e avviare un dibattito sulla sua regolamentazione e tutela del lavoro svolto da casa. In *Italia*, il segnale di cambiamento arriva attraverso i primi *Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro*, che si aprono alla sperimentazione di nuove modalità di lavoro, come il telelavoro. Ad esempio, nel settore delle telecomunicazioni nel 1996 o nel pubblico impiego nel 1998, nell'ottica di modernizzare la Pubblica Amministrazione attraverso specifici progetti di telelavoro.

In sintesi, il lavoro a distanza, sperimentato e introdotto nella contrattazione sindacale europea e italiana come "telelavoro", ha assunto contorni sempre più precisi. Nell'evoluzione a cui si è giunti fin qui è possibile distinguere almeno due tratti distintivi: uno *spaziale*, che riguarda lo spazio fisico in cui viene svolta l'attività lavorativa, e uno *tecnologico*, che riguarda le modalità alternative per prestare lavoro all'interno di un rapporto di lavoro

3.2 Dal telelavoro allo smart working

La transizione dal *telelavoro* allo *smart working* si sviluppa grazie alla spinta derivante dagli eventi internazionali. Nel 2010, la *strategia Europa 2020* mira a promuovere una ripresa economica dell'Unione europea, dopo la crisi finanziaria, attraverso una serie di riforme che favoriscano la crescita e la creazione di occupazione entro il 2020.

Ci sono numerosi cambiamenti che influenzano le imprese e i lavoratori. Le imprese hanno bisogno di innovare e competere su mercati più ampi, aumentando la produttività, mentre i

lavoratori sono sempre più attenti al miglioramento dei loro stili di vita e alla conciliazione tra vita e lavoro (la *work-life balance*).

L'Unione Europea mira a promuovere misure legislative volte a diffondere il lavoro flessibile. Le legislazioni nazionali, senza introdurre criteri e modalità nuove, iniziano a intraprendere percorsi di riforma che portano all'istituzione di forme che derivano direttamente dal telelavoro, ma ne ampliano gli obiettivi e la portata.

Se le caratteristiche del telelavoro sono legate a due variabili (spaziale e tecnologica), la transizione verso lo smart working introduce una terza variabile, quella *temporale*, che riguarda le nuove modalità di organizzazione dei tempi di lavoro.

Questo momento segna la transizione storica in cui avviene il passaggio. Da allora, le denominazioni per le nuove forme di lavoro a distanza si sono moltiplicate, con caratteristiche basilari diverse (Smart Working o Lavoro Agile in Italia, Flexible Working in Inghilterra, Work 4.0 in Germania, ecc.), a seconda delle normative dei diversi paesi, lasciando però inalterato il principio comune, sostenuto dall'Unione Europea, di una maggiore flessibilità nell'organizzazione del lavoro.

In *Italia*, il concetto di smart working è stato introdotto ufficialmente nel parlamento nel 2014, con una proposta di legge che definisce una "*forma flessibile e semplificata di telelavoro*" (D'ambrosio, 2022). Questa nuova forma di flessibilità del lavoro si differenzia dal telelavoro, con caratteristiche e obblighi specifici per i lavoratori e i datori di lavoro.

Si mira a migliorare la produttività e la soddisfazione dei lavoratori, riducendo al contempo gli obblighi e i costi per le aziende, come quelli legati alla sicurezza sul lavoro.

È qui che si verifica un cambio di paradigma, passando dal *lavoro basato sulla presenza* in azienda al *lavoro per obiettivi*, consentendo ai lavoratori di auto-organizzarsi, a condizione che completino i progetti entro le scadenze previste.

Successivamente, nel 2016, è stato proposto un disegno di legge in Italia che includeva misure per favorire la flessibilità *nei tempi e nei luoghi* di lavoro subordinato. Queste misure sono state poi stabilite definitivamente nella legge 81 del 2017, che disciplina il lavoro agile in Italia (*Disposizioni per la salvaguardia del lavoro autonomo non imprenditoriale e le misure volte a promuovere un'organizzazione flessibile del lavoro subordinato in termini di orari e luoghi*). Il termine smart working è stato sostituito dalla denominazione "*lavoro agile*", ma gli obiettivi produttivi e di conciliazione tra vita e lavoro rimangono gli stessi.

3.2.1 L'importanza della legge 81/2017 e successive

Secondo l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, dopo un anno dall'entrata in vigore della legge sul Lavoro Agile, si è osservato che nella *Pubblica Amministrazione*, il 60% di coloro che avevano avviato progetti strutturati di lavoro agile lo aveva fatto a seguito della normativa, mentre solo il 23% degli enti pubblici aveva già pianificato l'introduzione del Lavoro Agile prima che la normativa venisse introdotta, e il 17% l'aveva già adottato prima dell'entrata in vigore della legge.

Nel settore delle *imprese*, invece, la situazione era molto diversa: solo il 17% di coloro che avevano adottato il lavoro agile lo considerava uno stimolo normativo, mentre l'82% delle grandi imprese e il 76% delle PMI avevano già introdotto o stava considerando l'adozione del lavoro agile prima ancora che la legge fosse promulgata.

A partire dal 21 febbraio 2020, il Coronavirus ha varcato i confini dell'Italia e molte realtà italiane hanno adottato lo smart working come misura per ridurre al minimo il rischio di contagio, pur continuando le proprie attività. L'Italia ha adottato il lavoro da remoto per contrastare la diffusione del Coronavirus, grazie a un decreto d'urgenza che consentiva l'adozione dello smart working anche senza un accordo preventivo con i dipendenti, come richiesto invece dalla Legge sul Lavoro Agile del 2017.

In particolare, il decreto ha stabilito la "sospensione delle attività lavorative per le imprese [...] ad eccezione di quelle che possono essere svolte in modalità domiciliare o a distanza" (Dl. 23 febbraio 2020, n.6.). Sempre più aziende hanno così iniziato a chiedere ai loro dipendenti di lavorare in smart working, con gli strumenti di cui disponevano.

Anche nell'ambito della PA il Governo si è adoperato per varare una disciplina sul lavoro da casa. Infatti, con il Decreto Cura-Italia, "*il lavoro agile è diventato la regola per tutta la durata dell'emergenza*" (Capoferro, 2022).

Con l'avvio della Fase 2, il 4 maggio 2020, circa 8 milioni di lavoratori sono tornati al lavoro. Tuttavia, ci si trovava ancora in una fase di convivenza con il virus. In questo contesto, in cui il distanziamento sociale era prioritario per ridurre il rischio di diffusione del Coronavirus, lo smart working è rimasto una modalità molto diffusa di lavoro.

Attraverso il DPCM del 26 aprile 2020, il Governo stesso, ha suggerito di sfruttare al massimo il lavoro da casa per le attività che potevano essere eseguite in quella modalità. Lo

smart working è stato considerato un elemento chiave di quella delicata fase, tanto da diventare obbligatorio per alcune aziende o categorie di lavoratori.

Le successive misure del Governo hanno stabilito una proroga nell'implementazione dello smart working semplificato (senza un accordo preventivo col lavoratore) attraverso il Decreto Legge n. 105 del 23 luglio 2021. Questo decreto ha posticipato la scadenza sia per il settore privato che per la Pubblica Amministrazione al 31 marzo 2022, successivamente spostata al 31 agosto 2022. Il Decreto sancisce quindi la possibilità di continuità nell'applicazione dello smart working nelle aziende, non obbligatoriamente con un accordo collettivo, fino alla fine dell'estate.

Inoltre, entro il 31 gennaio di ogni anno, le Pubbliche Amministrazioni dovranno redigere un Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) che stabilirà le modalità di attuazione del lavoro agile, prevedendo che almeno il 15% dei dipendenti possa usufruirne per le attività che possono essere svolte in smart working.

3.2.2 Dopo il 31 agosto 2022 - il ritorno alle regole ordinarie

Il Governo, consapevole che le disposizioni temporanee per l'accesso semplificato allo smart working, definite dal Decreto Rilancio stavano per scadere, ha iniziato a preparare il terreno per stabilire regole ordinarie. A tal fine, si tiene conto del *Protocollo Nazionale sul Lavoro Agile* nel settore privato, firmato il 7 dicembre dal Ministero del Lavoro e dalle parti sociali. Questo documento si basa sulla constatazione che "*lo smart working, noto anche come lavoro agile, è cresciuto durante la pandemia e, al di là dell'emergenza, diventerà una modalità caratterizzante il lavoro futuro*" (Capoferro, 2022). Il Protocollo definisce quindi il quadro di riferimento per l'implementazione dello smart working in futuro, delineando le linee guida per la negoziazione collettiva a livello nazionale, aziendale e territoriale. L'obiettivo è affidare alla contrattazione collettiva tutto ciò che è necessario per l'attuazione in diversi contesti produttivi specifici.

CAPITOLO 4 - IL QUADRO PRECEDENTE ALLA PANDEMIA

Con l'avvento della pandemia di coronavirus, è esploso anche il lavoro da remoto, utilizzato per garantire la sicurezza dei lavoratori e al contempo assicurare la continuità dell'attività economica.

Tuttavia, già prima della pandemia, secondo i dati delle indagini sulla forza lavoro, l'ILO stima che circa il 7,9% della forza lavoro mondiale, corrispondente a circa 260 milioni di lavoratori, svolgesse il proprio lavoro da casa in modo permanente (ILO, 2020a).

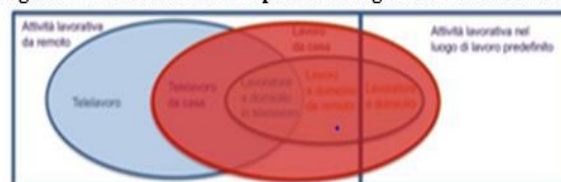
Gli Osservatori Digitali del Politecnico di Milano avevano dedicato parte delle loro ricerche allo smart working in Italia (Area Studio Assolombarda, 2021). Nel 2015, il 17% delle *grandi imprese* italiane aveva avviato progetti strutturati di smart working, introducendo nuovi strumenti digitali, politiche organizzative, pratiche manageriali e nuovi layout fisici degli spazi di lavoro (l'8% nell'anno precedente). Inoltre, il 14% delle grandi imprese si trovava in una fase esplorativa. Da allora, sono passati quasi otto anni, durante i quali il fenomeno dello smart working è stato analizzato in relazione al contesto socioeconomico e ha acquisito un ruolo di primo piano, specialmente durante l'emergenza sanitaria, poiché è strettamente legato a temi come la sostenibilità sociale, ambientale ed economica, nonché al benessere delle persone.

4.1 Valori di confronto internazionale

Le statistiche ufficiali di *Eurostat* hanno fornito informazioni sull'adozione del lavoro da casa basato sulle ICT in Europa prima dell'emergenza sanitaria.

Questa categoria, come definita dall'ILO, comprende anche i lavoratori *a domicilio* e i *telelavoratori* (area rossa in Figura 4).

Figura 4: Evidenza sulla composizione degli smart worker nelle statistiche



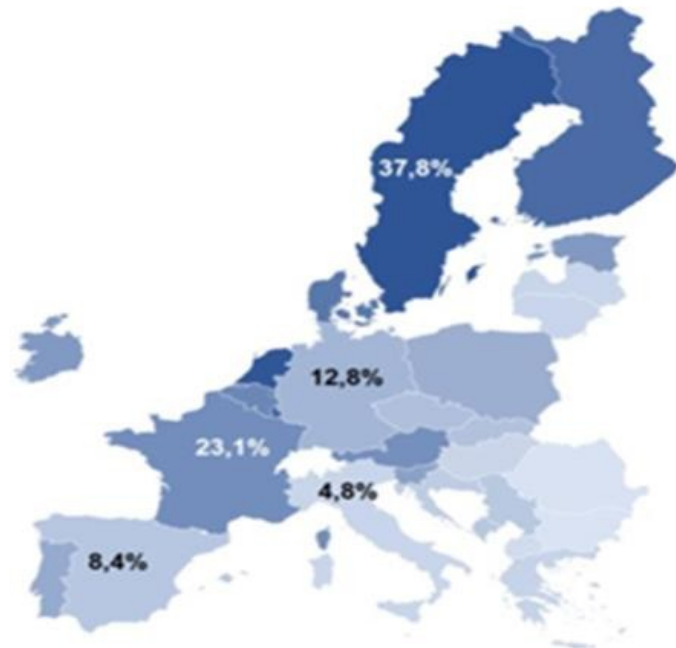
Fonte: Area Centro Studi Assolombarda, 2021

Secondo questa definizione, l'Italia nel 2019 risulta essere uno dei paesi con una percentuale più bassa di lavoratori in questa condizione, con solo il 4,8% del totale (Figura 5).

Il nostro paese si trova quindi molto distante dalla *Svezia*, che si posiziona in cima alla classifica con il 37,8% dei lavoratori che ricadono in questa categoria. Inoltre, l'Italia si colloca anche al di sotto di altri paesi europei più vicini come la *Francia* (23,1%), la *Spagna* (14,8%) e la *Germania* (12,3%), che hanno una percentuale più elevata di lavoratori in questa situazione (Area Studio Assolombarda, 2021).

La diversità che si osserva è dovuta a una serie di fattori che si combinano. Questi includono il grado di interesse di un paese per la *tecnologia*, la disponibilità e la qualità dell'*infrastruttura tecnologica*, la *cultura manageriale* che promuove una maggiore produttività nelle aziende e le *esigenze dei dipendenti* che cercano flessibilità spaziale e temporale per conciliare il lavoro con gli impegni familiari e le responsabilità personali (Eurofound, 2020).

Figura 5: % lavoratori da casa sul totale



Fonte: Area Centro Studi Assolombarda su dati Eurostat, 2021

Per quanto riguarda alcuni paesi extra EU, secondo alcune ricerche, circa il 20% dei lavoratori negli Stati Uniti svolgeva regolarmente o occasionalmente il proprio lavoro da casa o da una posizione alternativa. In Giappone, questa percentuale era del 16%, mentre in Argentina era solo dell'1,6% (ILO, 2020b).

Per quanto riguarda i *settori economici* (Barbieri, 2020), lo smart-working è più diffuso nei servizi di informazione e comunicazione (57% dei lavoratori del settore), nelle attività

professionali e scientifiche (53%), nelle attività finanziarie (43%), nelle attività immobiliari (43%) e nelle amministrazioni pubbliche (30%). Riguardo alle *categorie professionali*, il 6,5% della forza lavoro europea è composto da professionisti che svolgono la propria attività in smartworking, seguiti dalle professioni tecniche (4,5% della forza lavoro dell'UE) e dagli impiegati (2,5%).

4.2 La situazione messa in luce dall'Osservatorio del Politecnico per l'Italia

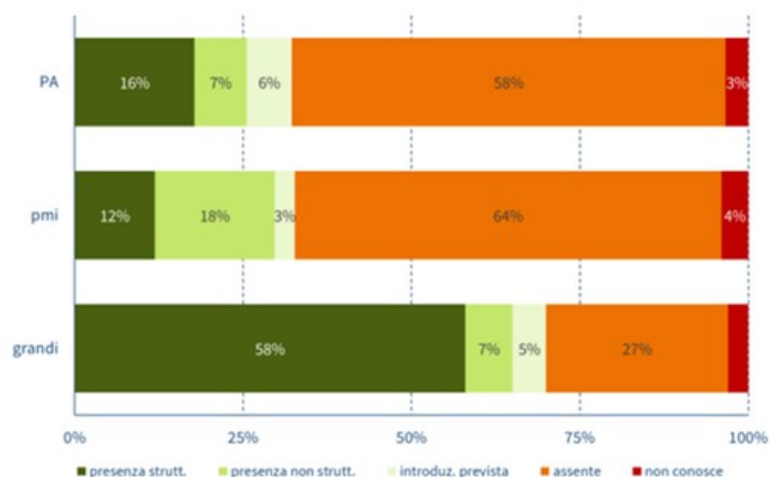
Se concentriamo la misurazione sul concetto di smart working possiamo chiederci quanto sia diffuso in Italia e quanti lavoratori ne siano interessati. L'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano è la fonte più autorevole che monitora il fenomeno da diversi anni.

L'Osservatorio ha considerato sia l'aspetto *estensivo* del fenomeno (cioè la percentuale di aziende con hanno almeno un lavoratore in smart working), sia il suo carattere *intensivo* (ovvero la proporzione di smart worker rispetto al totale dei dipendenti) tenendo conto solo di coloro che potenzialmente possono svolgere il proprio lavoro da remoto. L'Osservatorio ha identificato convenzionalmente la popolazione idonea come i lavoratori *white collar* (dirigenti, quadri e impiegati) delle aziende con più di 10 dipendenti (Area Studio Assolombarda, 2021).

Per quanto riguarda il carattere *estensivo*, l'Osservatorio ha distinto tra le piccole e medie imprese (PMI), le grandi imprese e la Pubblica Amministrazione (PA).

Nel 2019, l'Osservatorio ha segnalato una diffusione dello smart working pari al 65% nelle grandi imprese (di cui il 58% in forma strutturale e il 7% in forma non strutturale), al 30% nelle PMI (di cui solo il 12% in forma strutturale) e al 23% nella PA (di cui il 16% in forma strutturale).

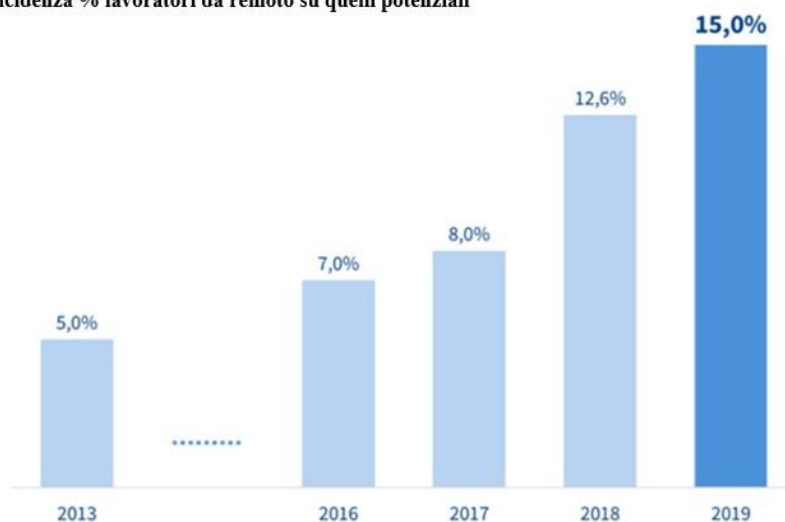
Figura 6: Adozione % smart working per tipologia di impresa (2019)



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Osservatorio Politecnico Milano, 2021

Per quanto riguarda l'aspetto *intensivo* del fenomeno, l'Osservatorio ha stimato che nel 2019 vi fossero 570.000 smart worker in Italia, corrispondenti al 15% dei potenziali lavoratori che possono svolgere il proprio lavoro in remoto (white collar). Questo dato rappresenta una crescita significativa rispetto agli anni precedenti, come evidenziato nel grafico.

Figura 7: Incidenza % lavoratori da remoto su quelli potenziali



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Osservatorio Politecnico Milano, 2021

In termini di caratteristiche sociodemografiche (Polimi, 2018), secondo le stime dell'Osservatorio nel 2018, la maggioranza degli smart worker sono ancora uomini (76%), appartenenti alla generazione X, che comprende individui tra i 38 ei 58 anni (50%), e risiedono principalmente nella regione nord-ovest del Paese (48%).

CAPITOLO 5 - L'IMPATTO DEL COVID SULLO SMART WORKING

La situazione è stata completamente trasformata quando, durante il 2020, l'epidemia globale ha provocato un rapido aumento del lavoro da casa in tutto il mondo, soprattutto in Europa. Questo cambiamento era principalmente mirato a ridurre il rischio di contagio negli ambienti di lavoro e nei mezzi di trasporto pubblico.

5.1 Uno sguardo a livello globale

La pandemia ha consentito una sperimentazione globale del lavoro intelligente, dimostrando che il principale ostacolo all'innovazione è la *cultura organizzativa*. Nei contesti in cui le nuove modalità di lavoro erano già sviluppate, è stato più facile adattarsi all'emergenza, mentre altrove si sono riscontrate maggiori difficoltà. I risultati degli studi dell'International Labour Organization (2020b) suggeriscono che le opportunità di lavorare da casa aumentano all'aumentare del *livello di sviluppo economico* di un paese. Nei paesi in cui una parte significativa dei posti di lavoro è concentrata in settori come le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC), i servizi professionali, la finanza e le assicurazioni o la pubblica amministrazione, è possibile destinare un numero maggiore di lavoratori al lavoro da casa. Al contrario, i paesi con una forte dipendenza da settori come l'industria manifatturiera, l'agricoltura, l'edilizia e il turismo sono più limitati in termini di possibilità di lavoro da casa.

Secondo l'ILO, durante i primi mesi della pandemia di COVID-19, circa il 20% dei lavoratori a livello mondiale è passato al lavoro da remoto. Considerando che nel 2019 solo il 2,9% dell'occupazione globale lavorava da casa, e che questi dati includono anche lavoratori che non sono coinvolti nello smart working (come i telelavoratori e i lavoratori a domicilio), si può dedurre che la percentuale di lavoratori agili nel mondo è aumentata notevolmente a seguito dell'epidemia.

Analizziamo ora la situazione, durante la pandemia, di alcuni dei maggiori paesi mondiali (Ciacia, 2021):

Negli *Stati Uniti*, dove il lavoro da remoto è diffuso da molto tempo, si è osservato più che un aumento, una maggiore uniformità nell'adozione dello smart working. Già nel 2019, secondo i

dati federali, il 41% dei dipendenti della pubblica amministrazione svolgeva lavoro da remoto, mentre ad agosto 2020 il lavoro da remoto raggiunge il 35% degli occupati totali.

Nel caso del *Giappone*, a differenza degli Stati Uniti, nonostante il suo sviluppo tecnologico, l'uso del lavoro da remoto è sempre stato molto basso rispetto ad altre economie avanzate. Durante la crisi pandemica, l'adozione del lavoro da remoto da parte delle aziende pubbliche e private è aumentata dal 6% a marzo 2020 al 10% ad aprile 2020. Tuttavia, l'adozione è stata limitata e concentrata principalmente nelle grandi aziende tecnologiche americane con sede nell'area metropolitana di Tokyo, come Google, che hanno permesso una vasta adozione dello smart working ai propri dipendenti. La scarsa adozione è associata all'arretratezza della cultura sul lavoro, oltre che all'ossessiva ricerca della produttività che hanno frenato l'adozione di questa nuova modalità di lavoro.

Nel caso dell'*America del Sud*, anche in aree con economie meno floride come l'*America Latina* e i *Caraibi*, si è registrato un aumento nell'adozione del lavoro da remoto. Secondo l'ILO, si stima che almeno 23 milioni di persone, tra il 20% e il 30% dei salariati, siano passate al lavoro da remoto in queste regioni, rispetto a una stima inferiore al 3% prima della pandemia. In *Argentina*, in particolare, molte aziende hanno adottato lo smart working come risposta alla pandemia. Secondo un'indagine condotta dal PNUD (Programma delle Nazioni Unite per lo Sviluppo) nel marzo 2020 su 250 grandi aziende con sede in Argentina, il 93% di esse ha adottato lo smart working come politica in risposta alla pandemia. Tuttavia, non tutte le aziende sono state in grado di continuare a svolgere regolarmente il loro lavoro: solo il 48% di esse è riuscito a operare normalmente, mentre una percentuale maggiore ha dovuto sospendere in parte o completamente l'attività.

Per quanto riguarda il *Camerun*, il paese africano maggiormente colpito dalla pandemia, non ci sono dati specifici disponibili sull'adozione del lavoro da remoto, ma a maggio 2020 i lavoratori pubblici e privati sono stati incoraggiati a lavorare da casa per evitare il contatto fisico. Il governo ha incentivato l'uso di nuove tecnologie, come modem, software e piattaforme di videoconferenza, per agevolare il lavoro da remoto.

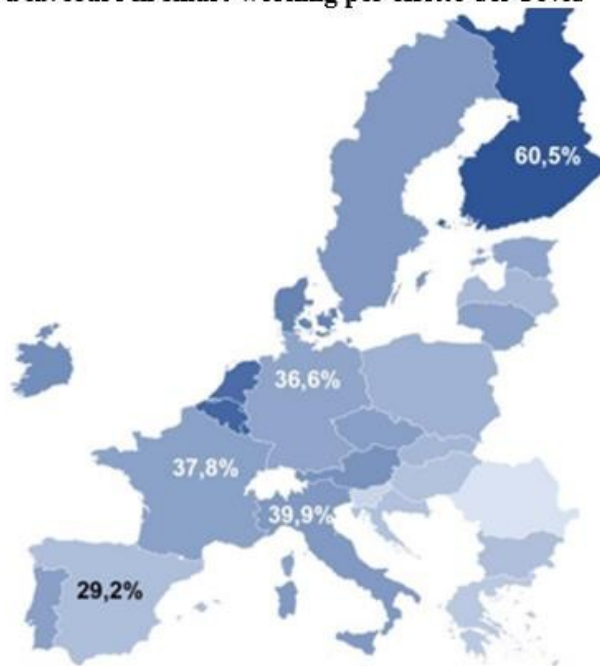
5.1.1 E in Europa?

In Europa, si è registrata una maggiore crescita delle nuove modalità lavorative nei paesi in cui erano già sviluppate, ma anche in quelli che sono stati particolarmente colpiti dalla pandemia (Centro Studi Assolombarda, 2021).

Fino al 2018, solo il 5,4% dei dipendenti in Europa lavorava regolarmente a distanza, e questo dato è rimasto abbastanza stabile dal 2009.

Nell'aprile 2020, durante l'emergenza sanitaria, più di un terzo (37%) dei lavoratori nell'Unione Europea ha iniziato a lavorare da casa. L'Italia, che precedentemente si trovava a essere il fanalino di coda, è risultata uno dei paesi più reattivi, registrando la percentuale più alta (40%).

Figura 8: % lavoratori che hanno iniziato a lavorare in smart-working per effetto del Covid



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Eurofoud, 2021

È utile, inoltre, notare che il *potenziale per lavorare da remoto*, ovvero la quota di occupazioni suscettibili al lavoro a distanza, varia significativamente tra i paesi e all'interno di essi. Ad esempio, mentre il Lussemburgo ha la possibilità di svolgere il 50% dei lavori da casa, in Turchia questa percentuale è solo del 21%, mentre l'Italia si attesta sul 32%. Inoltre, se si analizzano le diverse *regioni*, si nota che le capitali hanno generalmente il più alto

potenziale di lavoro da remoto, con un tasso che supera di 9 punti percentuali la media nazionale (OECD, 2020a).

In tutti i paesi, quindi, la risposta all'emergenza sanitaria è stata l'ampio utilizzo del lavoro da remoto, che ha portato a una rapida diffusione di questa modalità di lavoro.

5.1.2 La tendenza a lavorare più ore da casa rispetto all'ufficio

Recenti statistiche raccolte dall'OECD (2020) mettono in luce che c'è una tendenza all'aumento delle ore lavorate da casa. Durante il periodo di contenimento, si è verificato un notevole aumento nell'uso di server aziendali, indicando che le persone stavano lavorando molto più a lungo rispetto al solito. Negli *Stati Uniti*, la giornata lavorativa media è aumentata di quasi il 40%, aggiungendo tre ore in più, il che rappresenta il più grande balzo a livello mondiale. Nel *Regno Unito*, in *Francia*, in *Canada*, in *Italia* e in *Spagna*, è stato registrato un aumento di due ore. Questo aumento è in parte dovuto al fatto che i dipendenti hanno iniziato a lavorare prima, poiché non dovevano spostarsi, ma hanno terminato alla stessa ora. In parte è correlato alla necessità di svolgere più attività contemporaneamente, richiedendo quindi più tempo per completarle le mansioni lavorative, specialmente a causa delle esigenze di assistenza all'infanzia durante la chiusura delle scuole.

5.2 Dati dell'Osservatorio relativi all'Italia

Al termine del 2020, l'Osservatorio sullo smart working del Politecnico ha stimato che circa 6,6 milioni di lavoratori in Italia svolgevano le loro attività in smart working di emergenza (o semplificato), a marzo 2020. Questo numero è diminuito a 5 milioni a settembre, che rappresenta il 33,8% dei lavoratori dipendenti. Si prevede che, nella "nuova normalità", il numero di lavoratori nello smart working si stabilizzerà a circa 5,3 milioni (Centro Studi Assolombarda, 2021).

Figura 9: Numero di lavoratori da remoto tra il 2019 e 2020



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Osservatorio Politecnico, 2021

Per comprendere l'impatto in termini relativi, è importante considerare che, a partire dalla fase di emergenza, lo smart working ha coinvolto un gruppo molto più ampio di potenziali utenti rispetto al passato. In precedenza, la platea di potenziali utilizzatori era comunemente limitata ai dipendenti di aziende con più di 10 addetti, i cosiddetti "white collar", mentre ora include tutti i dipendenti a tempo indeterminato.

Se confrontiamo il numero di smart worker registrato nel 2019 (570.000) con la base di lavoratori utilizzata nel 2020 (15 milioni di potenziali lavoratori), l'incidenza percentuale si riduce dal 15% al 3,8%. Questo valore rappresenta un decimo di quello previsto in un futuro senza pandemia.

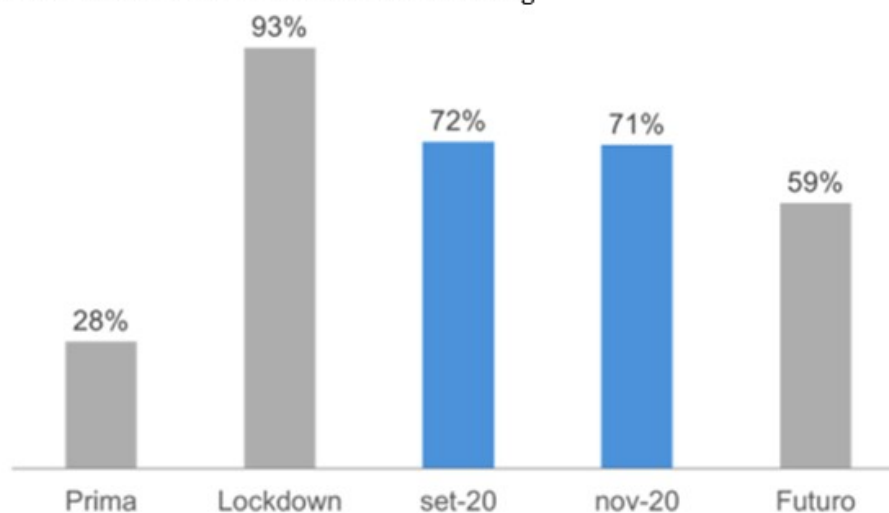
5.2.1 La situazione nelle aziende associate ad Assolombarda - survey svolta tra Marzo e Novembre 2020

Dal finire di febbraio, l'emergenza sanitaria del Covid-19 si è gradualmente diffusa in tutto il territorio italiano. Per contenere il contagio, sono stati adottati provvedimenti restrittivi che hanno avuto un impatto sulle attività produttive e sull'organizzazione del lavoro. Assolombarda ha monitorato l'evoluzione della situazione conducendo sette "sondaggi flash"

tra marzo e novembre 2020 sulle imprese dell'industria e dei servizi associate ad Assolombarda, operanti nelle province di Milano, Lodi, Monza e Brianza, Pavia (Centro Studi Assolombarda, 2021).

L'indicatore utilizzato per misurare la diffusione dello smart working è la percentuale di aziende che lo utilizzano per almeno un dipendente (*carattere estensivo*). Secondo la rilevazione effettuata a settembre 2020 su 1.045 aziende partecipanti, il 28% dichiara di utilizzare lo smart working già prima della pandemia. Durante il lockdown, questa percentuale raggiunge il 93%, e a settembre si attesta al 72% (percentuale che a novembre rimane sostanzialmente invariata: 71%). In prospettiva, in una situazione di "nuova normalità" post-Covid, il 59% delle imprese dichiara che utilizzerà questa modalità di lavoro, praticamente il doppio rispetto al periodo pre-pandemia.

Figura 10: Incidenza % aziende che utilizzano lo smart working

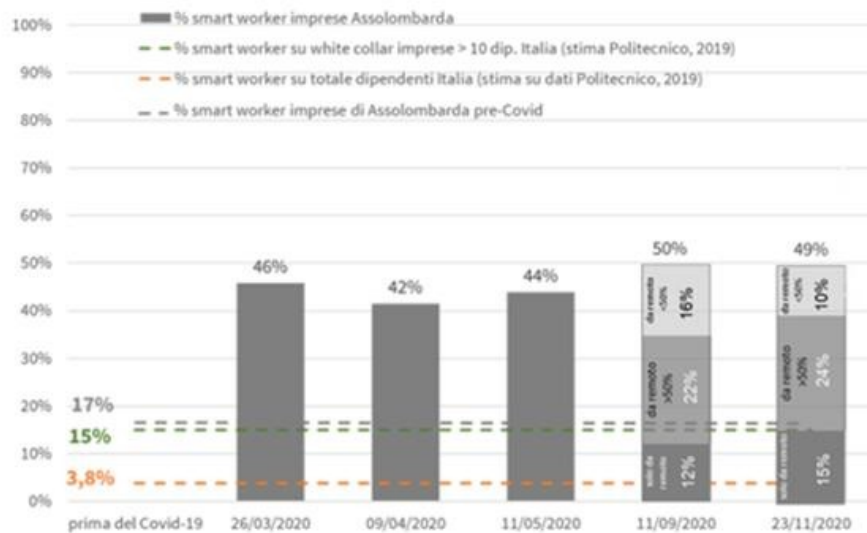


Fonte: Centro Studi Assolombarda, 2021

Per valutare l'*intensità dell'utilizzo* dello smart working, un secondo indicatore significativo è il coinvolgimento complessivo dei dipendenti in questa forma organizzativa del lavoro. Tra le stesse 1.045 imprese del campione coinvolto nella rilevazione di settembre 2020, prima dell'emergenza il 17% dei loro dipendenti era coinvolto nello smart working. Secondo l'Osservatorio del Politecnico di Milano per il 2019, l'uso stimato dello smart working riguardava il 15% dei lavoratori potenzialmente interessati (impiegati, quadri e dirigenti) nelle imprese italiane con oltre 10 dipendenti e il 3,8% di tutti i lavoratori dipendenti (Figura 11).

L'evoluzione di questa percentuale durante il lockdown è stata monitorata attraverso le rilevazioni del 26 marzo e del 9 aprile, quando la percentuale di lavoratori in smart working sul totale dei dipendenti delle imprese associate ad Assolombarda è risultata rispettivamente del 46% e del 42%. A partire dall'11 maggio, la quota si è stabilizzata al 44%

Figura 11: Rapporto smart worker sui dipendenti totali delle imprese del campione (% dei dipendenti)



Fonte: Centro Studi Assolombarda, 2021

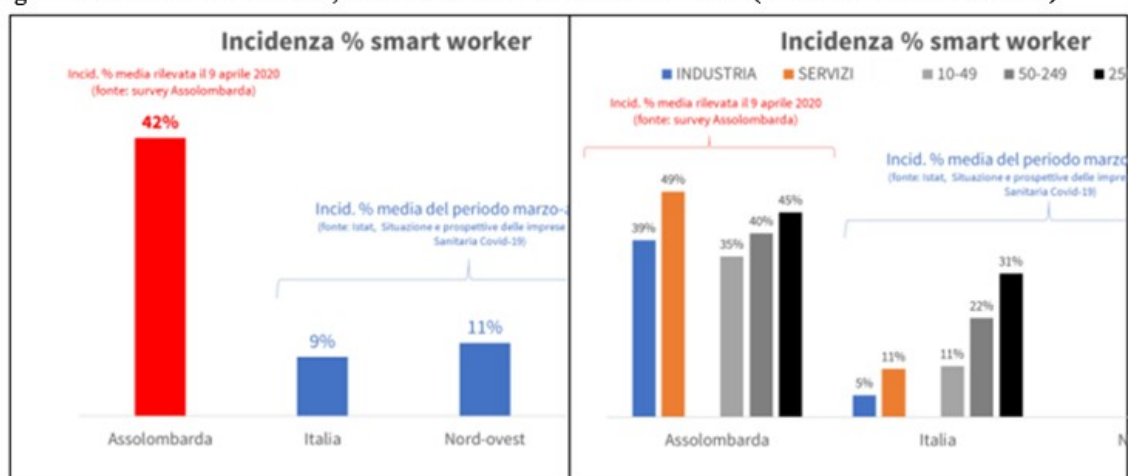
Dopo la fine della “prima ondata” il 3 maggio, sempre più lavoratori hanno iniziato ad alternare l'attività in remoto con l'attività in presenza. In base a quanto rilevato dai sondaggi, all'11 settembre solo il 12% dei lavoratori svolgeva esclusivamente il proprio lavoro da casa, mentre più di un terzo (38%) svolge la propria attività in parte in presenza e in parte da remoto: nello specifico, il 22% lavora principalmente in sede e il 16% principalmente da remoto. Il restante 50% opera esclusivamente in sede. Durante la "seconda ondata", a novembre 2020, la percentuale di dipendenti presenti in sede (51%) rimane simile a quella di settembre, mentre aumenta la percentuale di lavoratori che lavorano esclusivamente o principalmente da remoto (rispettivamente al 15% e al 24%), a discapito di quelli presenti in sede per la maggior parte del tempo (la cui incidenza si riduce al 10% rispetto al 16% di settembre).

In sintesi, l'emergenza ha aumentato notevolmente l'utilizzo dello smart working, anche in termini *intensivi*: guardando ai dati dall'inizio alla fine del periodo, il 49% della forza lavoro del campione opera (almeno in parte) da remoto, rispetto al 17% precedente all'inizio della pandemia.

5.2.2 Confronto con i dati della Lombardia e del resto dell'Italia

Secondo i dati raccolti (Centro Studi Assolombarda, 2021), l'adozione dello smart working nelle aziende di Assolombarda è stata significativamente più elevata rispetto alla media italiana e lombarda. Rispetto alle statistiche diffuse dall'Istat, si osserva che mediamente, il 9 aprile, l'incidenza rilevata nelle imprese associate ad Assolombarda è stata del 42%, rispetto a una media nazionale del 9% tra marzo e aprile e all'11% in Lombardia.

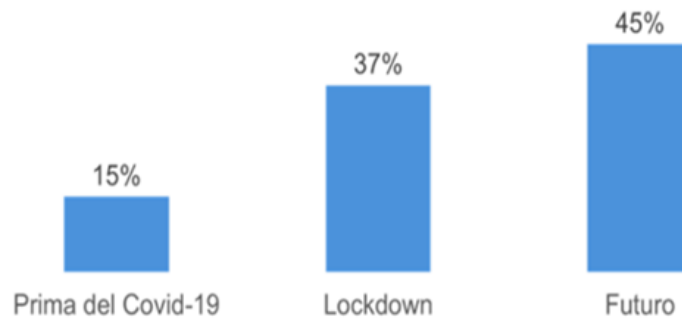
Figura 12: Confronto tra Italia, Nord-Ovest e aziende Assolombarda (% smart worker sul totale)



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat, 2021

5.2.3 Gestione degli orari di lavoro degli smart worker

Un altro punto che è stato messo in luce dalla rilevazione (Centro Studi Assolombarda, 2021) riguarda la gestione degli orari di lavoro per coloro che lavorano da casa. Prima dell'emergenza, solo il 15% delle aziende dava indicazioni specifiche sui tempi di riposo. Durante il lockdown, questa percentuale è aumentata notevolmente, arrivando al 37%. Guardando al futuro, la necessità di considerare attentamente questo aspetto è sempre più diffusa (45% delle aziende): possiamo dire che è una delle conseguenze positive legate all'esperienza del lockdown, in cui il tema della conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro si è presentato in modo tangibile per la maggior parte dei lavoratori.

Figura 13: % di aziende attente alla disconnessione dei propri dipendenti

Fonte: Centro Studi Assolombarda, 2021

5.2.4 La scarsità tecnologica

Tuttavia, l'adozione forzata del lavoro da casa ha messo in evidenza la vulnerabilità tecnologica delle organizzazioni, anche delle imprese più grandi e strutturate. Il 69% di queste aziende ha dovuto aumentare la disponibilità di laptop e altri strumenti hardware, il 65% ha dovuto implementare sistemi per accedere in modo sicuro e remoto alle applicazioni aziendali, mentre il 45% ha dovuto adottare strumenti per la collaborazione e la comunicazione. Nel frattempo, il 50% delle PMI ha dovuto sospendere le proprie attività e non ha potuto investire in tecnologie (Pictet, 2020).

Le aziende che hanno incrementato la loro dotazione tecnologica hanno principalmente investito in strumenti hardware (15%), software per la collaborazione a distanza (14%), sistemi per l'accesso sicuro ai dati da remoto (14%) o hanno incoraggiato l'uso dei dispositivi personali (14%).

5.2.5 Milano: Comune vs Hinterland

I sondaggi condotti da Assolombarda tra marzo e novembre 2020 hanno permesso di osservare l'apertura e la chiusura delle attività industriali e dei servizi nella città di Milano e nell'hinterland in relazione alle restrizioni imposte dalla pandemia (Centro Studi Assolombarda, 2021).

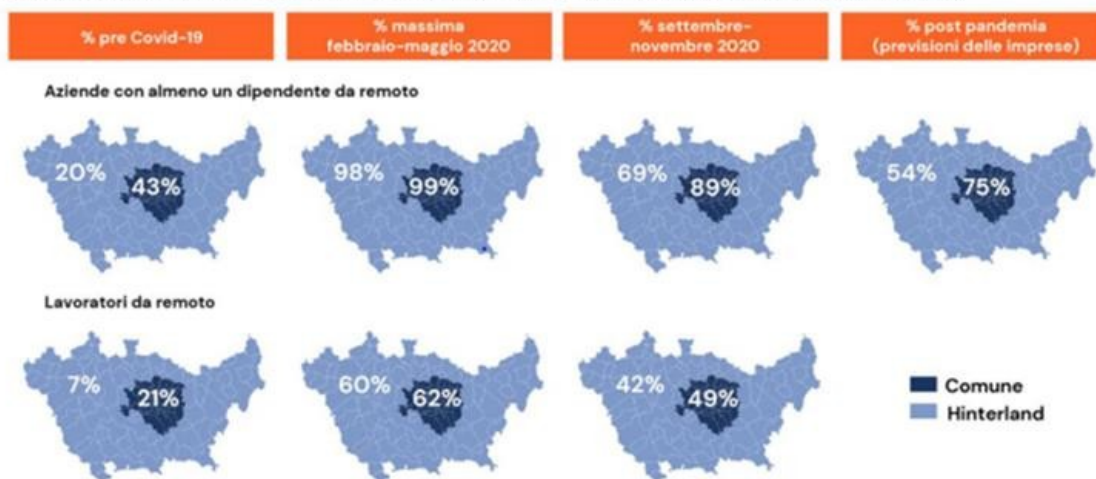
Riguardo all'attività delle imprese, si è riscontrato che nei mesi di marzo e aprile circa un terzo delle imprese manifatturiere e di servizi nella Città metropolitana di Milano erano aperte (precisamente il 30% il 26 marzo 2020 e il 35% il 9 aprile), con percentuali più elevate nel *Comune di Milano* (37% e 38% nelle due date dei sondaggi) rispetto all'*hinterland* (25% e 33%).

In questo contesto, il lavoro da remoto assume sia carattere *estensivo* (diffusione tra le imprese) che *intensivo* (coinvolgendo una quota significativa di dipendenti), ma con alcune differenze tra Milano e l'hinterland.

In termini *estensivi*, i dati relativi a Milano mostrano una diffusione più ampia dello smart working rispetto alla media nazionale anche prima della pandemia: prima del Covid, quasi un terzo delle imprese di servizi e industria nella città metropolitana utilizzava il lavoro da remoto, con una differenza significativa tra il Comune di Milano (43%) e l'hinterland (20%). Questa differenza di circa 20 punti percentuali è persistita per tutto il 2020, ad eccezione del lockdown di aprile, durante il quale i due territori hanno avuto percentuali simili, con la quasi totalità delle imprese che hanno adottato il lavoro da remoto.

È interessante notare che nel periodo post-pandemia le prospettive espresse dalle imprese indicano un aumento diffusione dello smart working su un livello notevolmente più alto rispetto al periodo pre-Covid sia per Milano (75%) che per l'hinterland (54%).

Figura 14: Differenze comune vs hinterland nell'adozione dello smart working (% aziende)



Fonte: Centro Studi Assolombarda, 2021

In termini *intensivi*, nel 2019, la diffusione del lavoro da remoto tra i lavoratori era maggiore nel Comune di Milano, con il 21,2% della forza lavoro coinvolta nello smart working, rispetto al 6,6% rilevato nell'hinterland. Come era prevedibile, la massima intensità dei lavoratori in

smart working è stata raggiunta tra fine febbraio e inizio maggio 2020, con una percentuale di circa il 60% in entrambi i territori (61,9% nel Comune di Milano e 59,9% nell'hinterland), per poi diminuire tra settembre e novembre 2020, ma mantenendosi su livelli ancora elevati, con il 49,4% a Milano e il 42,3% nell'hinterland.

Va tenuto presente che le percentuali sono calcolate considerando i singoli lavoratori, indipendentemente dal numero di giorni lavorativi svolti in remoto. È plausibile ipotizzare che prima della pandemia gli smart worker usufruissero di alcune giornate di lavoro da remoto al mese, mentre durante il periodo di lockdown massimo lo smart working d'emergenza abbia coinvolto numerosi lavoratori per l'intera durata delle giornate lavorative.

CAPITOLO 6 – BEST PRACTICE E CASI DI SUCCESSO

Nelle grandi aziende private, lo smart working stava già facendo grandi progressi prima della pandemia. Oggi più che mai, rappresenta una rivoluzione che non dovrebbe essere interrotta. Questo obiettivo può essere raggiunto collegando i risultati dei *progetti di smart working* agli *obiettivi aziendali*.

6.1 Leve su cui agire per impostare un progetto di smart working aziendale

Ovviamente, questo processo di cambiamento non è facile, soprattutto in aziende private consolidate, e ancor di più nelle PMI o nella Pubblica Amministrazione. Per implementare con successo un *progetto di smart working*, è necessario agire sulle seguenti leve del lavoro agile (Crespi, 2022):

- Ridisegno degli ambienti di lavoro;
- Ampliamento di strumenti e competenze digitali
- Utilizzo della tecnologia adeguata a lavorare in remoto;
- Orari e spazi di lavoro flessibili;
- Promozione di modelli manageriali basati sull'autonomia e la responsabilità dei lavoratori;
- Diffusione di una cultura aziendale incentrata sui risultati.

Sfruttando queste leve è possibile godere di vantaggi che includono un miglioramento della produttività, una riduzione dell'assenteismo e un miglior benessere dei lavoratori.

Inoltre, per il futuro, le politiche dovrebbero assicurare che il lavoro a distanza rimanga *una scelta*, al fine di evitare un'eccessiva adozione di tale modalità. È importante riconoscere che la comunicazione tra persone riveste un ruolo fondamentale, specialmente per compiti complessi e per l'innovazione. Un'eccessiva dipendenza dal smart working potrebbe compromettere l'efficienza dei lavoratori e la crescita a lungo termine della produttività. Inoltre, i lavoratori differiscono nelle loro preferenze personali e nella capacità di lavorare in modo indipendente, il che significa che alcune persone potrebbero trarre maggiore soddisfazione dal telelavoro rispetto ad altre (OECD, 2020b)

6.1.1 Monitoraggio del lavoro agile

Un elemento cruciale è il *monitoraggio* del progetto, specialmente durante la fase di sperimentazione, al fine di perfezionarlo e apportare miglioramenti.

Un passo importante consiste quindi nell'implementare un adeguato *performance management system*, che è un meccanismo per monitorare le prestazioni dei dipendenti in modo coerente. Ciò consente all'azienda di garantire che i dipendenti lavorino in modo efficace per raggiungere gli obiettivi strategici dell'azienda. Questo implica la definizione di obiettivi specifici che saranno valutati tramite indicatori di performance specifici, al fine di determinare se le prestazioni del lavoratore sono allineate agli obiettivi strategici (Aguinis e Burgi-Tian, 2021).

Attualmente, la maggior parte delle organizzazioni con un progetto strutturato di smart working monitora almeno cinque aspetti (Crespi, 2022):

- I. Il livello di partecipazione all'iniziativa, sia in termini di giornate fruite che di persone coinvolte;
- II. La soddisfazione delle persone rispetto all'iniziativa;
- III. Gli effetti sul coordinamento tra capo e colleghi;
- IV. Le criticità legate all'utilizzo della tecnologia;
- V. Le caratteristiche degli smart worker.

6.2 I casi aziendali più rilevanti in Italia

Quali sono le realtà aziendali che hanno effettivamente abbracciato la vera filosofia del lavoro agile e sono state in grado di riprogettare completamente le proprie strutture organizzative (Gangai, 2020)?

Tra gli esempi di maggior successo dello smart working nel contesto italiano, spicca il caso del gruppo *AXA Italia*, che già nel lontano 2017 ha avviato il progetto "Smart working, smart life" finalizzato all'innovazione della gestione delle modalità di lavoro, guadagnando in termini di produttività, motivazione e bilanciamento tra lavoro e vita personale dei dipendenti.

Un altro caso di successo è rappresentato da *Maire Tecnimont*, un noto gruppo nel settore petrolchimico, che ha individuato nello smart working un'opportunità di trasformazione e

sviluppo organizzativo, allineata alla nuova strategia aziendale. L'iniziativa ha coinvolto i dipendenti stessi come promotori del cambiamento attraverso un concorso interno. Tra i benefici riscontrati, oltre all'aumento della produttività, si è registrato un notevole impatto sulla sostenibilità aziendale.

Degno di nota è anche *Credem*, uno dei principali istituti bancari italiani, è stata la vincitrice del premio Smart Working Award nel 2020. Per affrontare l'emergenza Covid-19, Credem ha offerto a tutti i dipendenti l'opportunità di lavorare completamente in modalità remota, ad eccezione dei cassieri, raggiungendo così un totale di 5.878 smart worker, corrispondenti al 93% del personale. Ciò è stato reso possibile grazie alla diffusione precedente di strumenti tecnologici adeguati. Per facilitare la transizione al lavoro da remoto durante l'emergenza, Credem ha fornito formazione su diversi aspetti dello smart working, affrontando anche tematiche legate alle competenze trasversali.

6.2.1 E nella Pubblica Amministrazione?

Anche diversi enti pubblici hanno adottato con successo il lavoro agile. Tra di essi, si includono diverse *aziende sanitarie e ospedaliere* che sono state particolarmente coinvolte nell'affrontare l'impatto della pandemia da Covid-19.

Inoltre, alcuni *enti territoriali* si sono distinti come modelli da seguire. Un esempio è la *Regione Emilia-Romagna* che, a partire dal 2019, ha implementato lo smart working con l'obiettivo di sviluppare le competenze digitali dei propri dipendenti, migliorare l'organizzazione del lavoro, promuovere la collaborazione e favorire una cultura basata sul raggiungimento di obiettivi e risultati.

Tra i benefici ottenuti, si sono riscontrati una maggiore efficienza e qualità del lavoro, un senso di appartenenza più forte all'organizzazione e una maggiore apertura mentale verso nuove pratiche organizzative (Gangai, 2020).

CAPITOLO 7 – LA SITUAZIONE POST-COVID E LE PROIEZIONI SUL FUTURO

Quale sarà l'aspetto del lavoro dopo gli oltre due anni e mezzo di emergenza Covid?

Risposta: per circa il 90% delle aziende, il lavoro da remoto è diventato una modalità di lavoro *permanente*. Per comprendere come la percezione di questo approccio sia cambiata a seguito delle misure restrittive adottate per contenere la diffusione del virus, basta considerare un dato significativo: quasi il 58% dei neoassunti e dei dipendenti richiede il lavoro flessibile come condizione preliminare per accettare o continuare il proprio impiego (Carli, 2022).

7.1 Le percentuali post-covid in Italia

Per quanto riguarda il 2022, in Italia, l'adozione dello smart working continua ad essere largamente diffuso, anche se in misura minore rispetto all'anno prima. I lavoratori in remoto sono circa 3,6 milioni, con una diminuzione di quasi 500.000 rispetto al 2021.

Si registra un calo soprattutto nella Pubblica Amministrazione e nelle piccole e medie imprese, mentre si osserva una leggera ma costante crescita nelle grandi imprese, che rappresentano circa la metà degli smart worker totali, con 1,84 milioni di lavoratori.

Per la fine di quest'anno, si prevede un leggero aumento fino a raggiungere i 3,63 milioni, grazie all'affermarsi dei modelli di smart working nelle grandi imprese e a un probabile incremento nel settore pubblico (Osservatorio Politecnico Milano, 2022).

Al momento, il lavoro da remoto vede una diffusione del 91% nelle *grandi aziende*, con circa 9,5 giorni di smart working al mese. Al contrario, si osserva una tendenza opposta nelle *PMI*, dove la percentuale di adozione dello smart working è passata dal 53% al 48%, con una media di circa 4,5 giorni di lavoro da remoto al mese. Anche nella *Pubblica Amministrazione* si registra una riduzione, passando dal 67% al 57% degli enti adottanti, con una media di 8 giorni di lavoro da remoto al mese.

Prendendo in considerazione *Milano*, in futuro, l'adozione del lavoro da remoto si prevede che sarà molto più ampia rispetto al passato. Secondo le previsioni delle aziende, coinvolgerà il 75% delle aziende industriali e dei servizi, nel *Comune di Milano* (rispetto al 43% pre-emergenza) e il 54% nell'*hinterland* (rispetto al 20%).

7.2 L'effetto sui costi di lavorare da casa

L'impatto positivo dello smart working è sempre più evidente a causa dell'aumento dei costi energetici. Lavorando da casa per due giorni la settimana un lavoratore da remoto otterrebbe un risparmio di circa 1000 euro dalla diminuzione costi di trasporto. Tuttavia, nello stesso scenario ipotetico, l'aumento dei costi dei consumi domestici di luce e gas può incidere per 400 euro all'anno, riducendo il risparmio complessivo a una media di 600 euro all'anno.

Lo smart working consente alle aziende di ottenere una riduzione dei costi potenzialmente più significativa. Consentire ai dipendenti di lavorare al di fuori dell'ufficio per due giorni a settimana permette di ottimizzare l'utilizzo degli spazi, isolando le aree inutilizzate e riducendo i consumi, ottenendo un risparmio economico di circa 500 euro all'anno per ogni lavoratore. Se si decide inoltre di ridurre gli spazi dell'ufficio del 30%, si può raggiungere un risparmio di costo di 2500 euro per lavoratore (Osservatorio Politecnico Milano, 2022).

7.2.1 E a livello ambientale qual è l'effetto dello smart working?

L'implementazione dello smart working offre anche vantaggi ambientali riducendo le emissioni di CO₂ di circa 450 kg all'anno per persona. Questo risultato è ottenuto attraverso tre componenti annuali: la *riduzione degli spostamenti* che porta a un risparmio di 350 kg di CO₂, le *emissioni risparmiate dalle imprese* che hanno adottato lo smart working (circa 400 kg di CO₂), al netto delle *emissioni aggiuntive* dovute al lavoro svolto dalle proprie abitazioni (in media circa 300 kg di CO₂).

Considerando che attualmente ci sono circa 3.570.000 lavoratori in smart working, l'impatto a livello nazionale sarebbe equivalente a 1.500.000 tonnellate di CO₂ all'anno. Questa quantità è pari all'assorbimento di una superficie boschiva che è circa 8 volte l'estensione del Comune di Milano (Osservatorio Politecnico Milano, 2022).

7.3 La nuova organizzazione degli spazi di lavoro

L'esperienza obbligata del lavoro da remoto e il desiderio di favorire il ritorno, anche parziale, delle persone in ufficio, hanno aumentato la consapevolezza nelle organizzazioni della necessità di agire sugli *spazi di lavoro*, per creare ambienti motivanti che diano un senso al lavoro in ufficio.

Attualmente, il 52% delle grandi imprese, il 30% delle PMI e il 25% della Pubblica Amministrazione ha già apportato modifiche agli ambienti di lavoro o sta attualmente facendo interventi in questo senso. Per quanto riguarda il futuro, questi interventi sono previsti o in fase di valutativa nel 26% delle grandi imprese, nel 21% della PA e nel 14% delle PMI (Osservatorio Politecnico Milano, 2022).

Ripensare gli spazi tenendo conto del diverso modo di lavorare delle persone, rispetto al periodo pre-pandemico, è fondamentale per agevolare il ritorno in ufficio, che ha incontrato resistenza da parte delle persone nel 68% delle grandi imprese e nel 45% della Pubblica Amministrazione.

Per il futuro si prevede un'adozione del lavoro in smart working per gli stessi giorni lavorativi di quelli attuali. Tuttavia, si prevedono nuovi modelli di spazi di lavoro con "spazi identitari" mirati a favorire la collaborazione e l'interazione con colleghi e stakeholder, prima ancora del lavoro individuale.

7.3.1 Breve riferimento al diritto alla disconnessione

Facendo riferimento al *diritto alla disconnessione* il 42% delle aziende ha implementato misure per garantire tale diritto, mentre il 36% sta considerando questa possibilità. Inoltre, il 46% delle imprese ha dichiarato di essere aperta a consigli e buone prassi di comportamento al fine di migliorare la gestione dello smart working. Ciò potrebbe includere l'implementazione di codici di condotta per i tempi di lavoro e la partecipazione alle video riunioni, nonché una gestione più efficace della corrispondenza via e-mail.

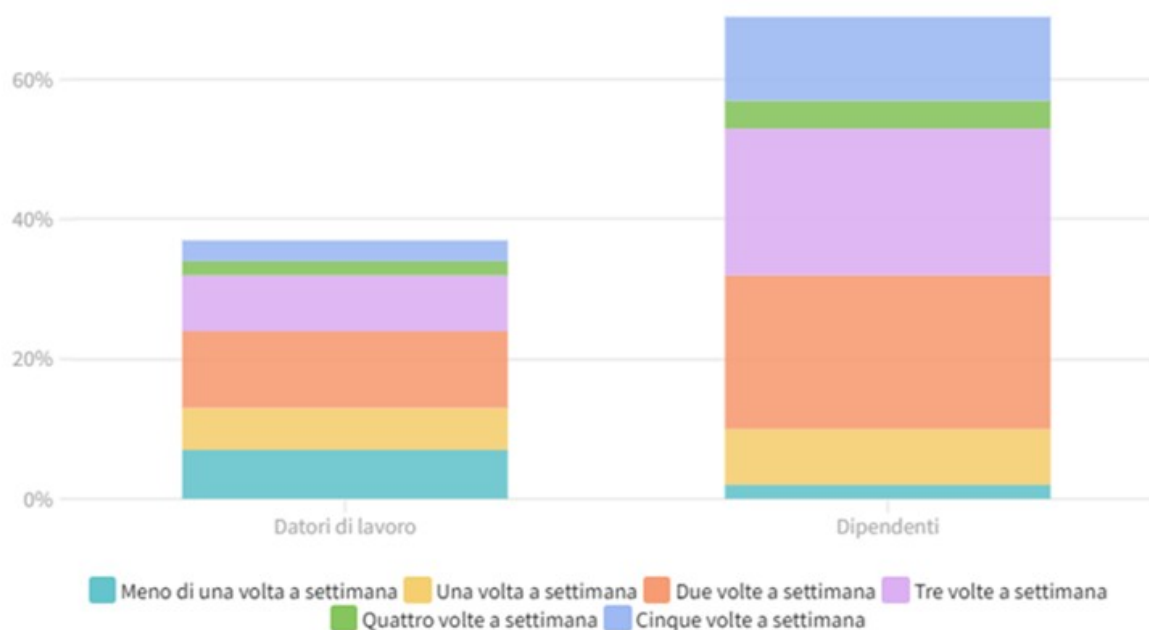
È interessante notare che la grande maggioranza, ovvero il 75% delle imprese, ha dichiarato di non avere intenzione di utilizzare applicazioni per il controllo delle prestazioni lavorative durante il lavoro da remoto (Carli, 2022).

7.4 Aspettative di dipendenti e datori di lavoro

Quali sono le previsioni per dipendenti e datori di lavoro sull'utilizzo futuro dello smart working? Secondo uno studio dell'Ocse (Losma, Criscuolo, Nicoletti, 2022), le previsioni di datori di lavoro e dipendenti sull'utilizzo dello smart working in futuro convergono nell'attribuire a quest'ultimo un ruolo sempre maggiore, ma con alcune differenze significative. Secondo le imprese, circa il 40% della forza lavoro potrà beneficiare dello smart working, mentre i dipendenti sono più ottimisti, pensando che il 70% potrà lavorare in

modalità smart working. Sia i datori di lavoro che i dipendenti ritengono che la frequenza ideale per lo smart working sia di due o tre giorni a settimana (Figura 15), con solo una piccola percentuale che prevede il lavoro completamente a distanza (nello specifico il 12% dei dipendenti e il 3% dei datori di lavoro).

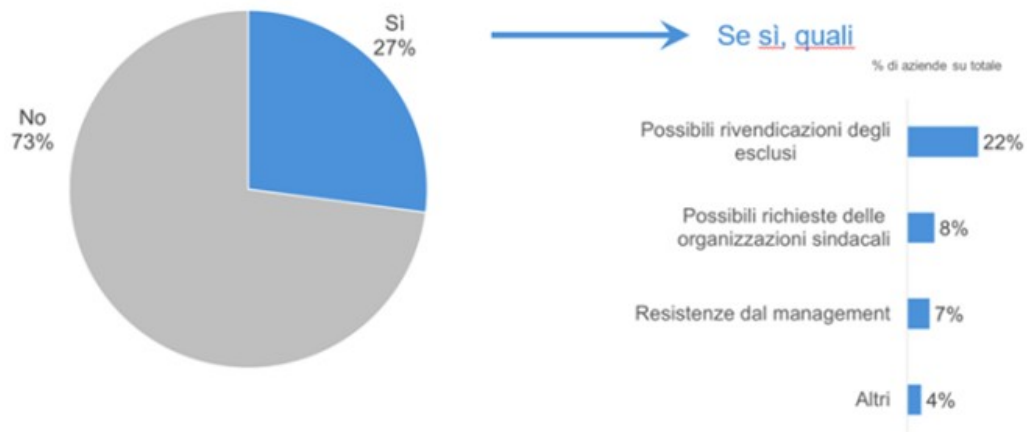
Figura 15: Aspettative tra datori di lavoro e dipendenti sui giorni in smart working



Fonte: Questionario Gfp/Ocse sull'effetto dello smart working su produttività e benessere, 2022

Esiste, quindi, ancora un gruppo di lavoratori che in futuro non potrà beneficiare del lavoro da remoto. Per le aziende che considerano un utilizzo più strutturato dello smart working in futuro, la gestione dei dipendenti che non possono svolgere le proprie mansioni in questa modalità rappresenta la principale sfida. Più delle possibili richieste da parte dei sindacati o delle eventuali resistenze della dirigenza, sono infatti le rivendicazioni dei lavoratori esclusi che generano maggiori preoccupazioni (Centro Studi Assolombarda, 2021).

Figura 16: Possibili criticità, riscontrabili dalle aziende, nell'accesso allo smart working dei propri dipendenti (% aziende)

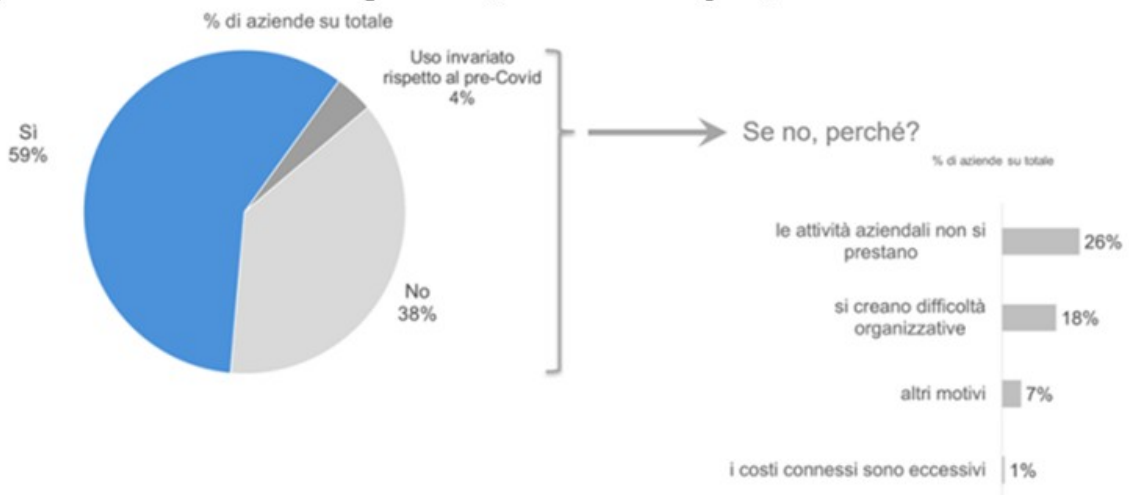


Fonte: Centro Studi Assolombarda, 2021

Ancora un numero considerevole di aziende (38%) non prevede di adottare lo smart working in futuro. Inoltre, una piccola percentuale (4%) già lo utilizzava prima del lockdown ma non ritiene che l'esperienza spinta dalla pandemia porterà a un aumento del suo utilizzo.

La ragione principale di questa scelta è di natura esterna: le attività aziendali non si prestano al lavoro da remoto. La principale perplessità di coloro che, invece, escludono l'introduzione o l'estensione di questa modalità riguarda le sfide organizzative, mentre solo una percentuale insignificante considera ancora i costi come un ostacolo significativo.

Figura 17: Limiti allo smart working in futuro (% aziende sul campione)

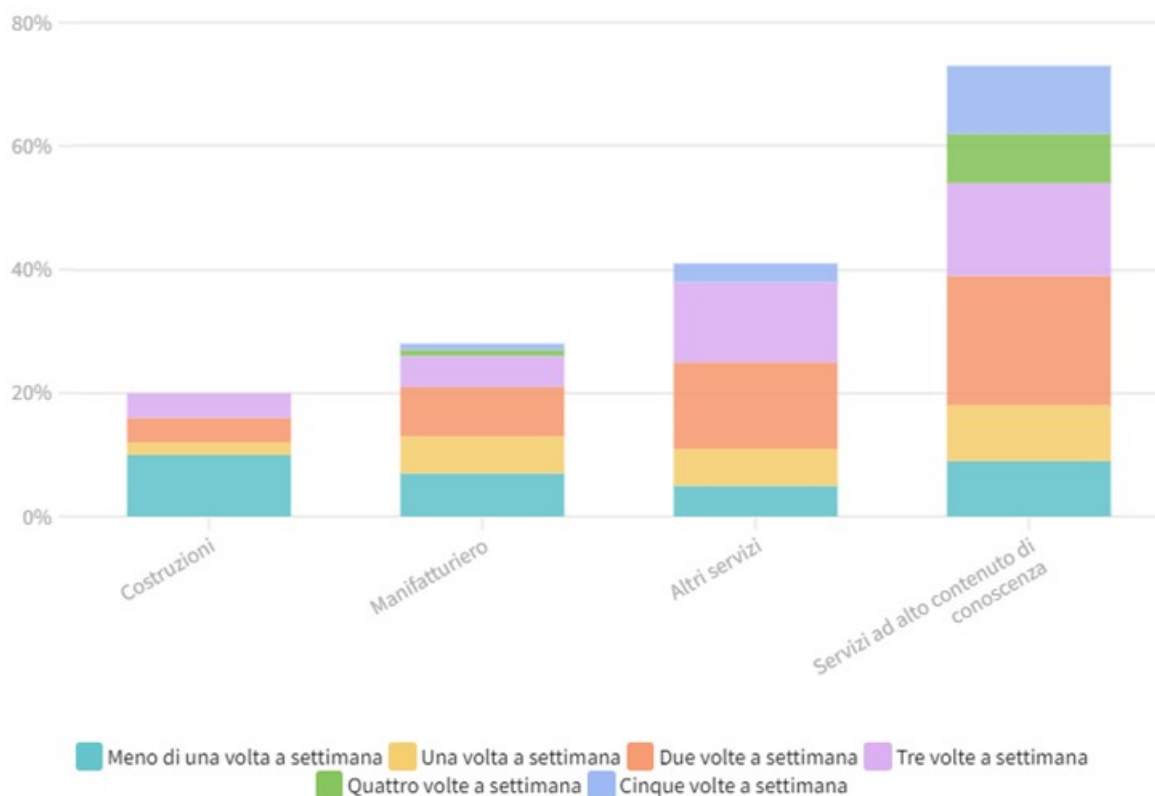


Fonte: Centro Studi Assolombarda, 2021

7.4.1 Differenze nell'adozione tra i vari settori

Come prevedibile, inoltre, c'è una chiara differenza nella probabile adozione futura tra settori. Nei settori ad alta intensità tecnologica come IT, finanza, consulenza, ecc., i datori di lavoro pianificano forme di lavoro a distanza per oltre il 70% dei dipendenti, mentre questa percentuale scende al di sotto del 30% nelle costruzioni e nel manifatturiero, dove il potenziale per il lavoro a distanza è limitato (Losma, Criscuolo, Nicoletti, 2022).

Figura 18: % di lavoratori che secondo le imprese potranno lavorare in smart working (per settore)



Fonte: Questionario Gfp/Ocse sull'effetto dello smart working su produttività e benessere, 2022

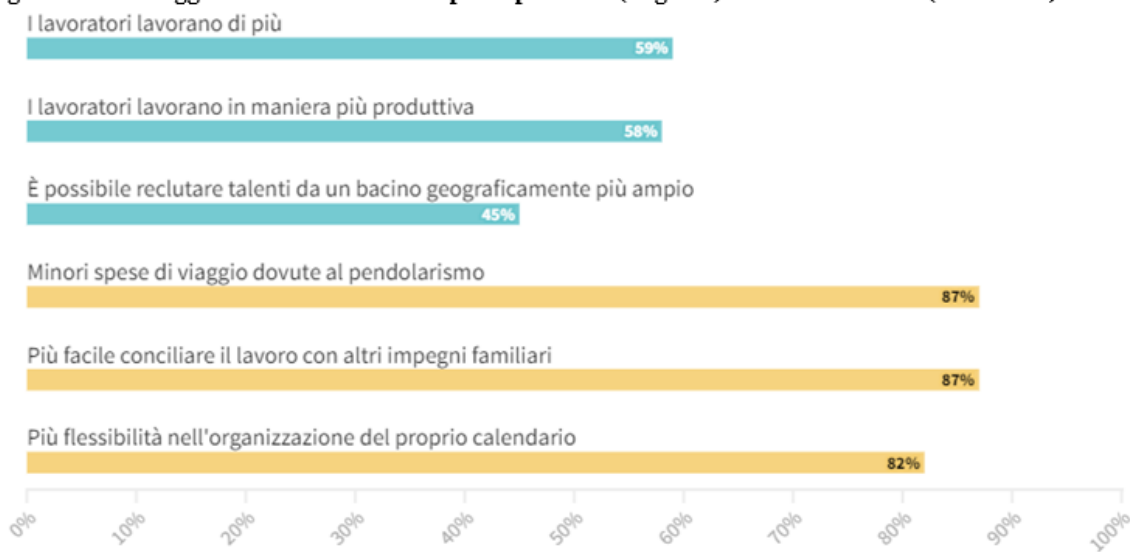
In sintesi, per massimizzare i benefici e al contempo ridurre al minimo i rischi, il mondo imprenditoriale e del lavoro italiano si aspetta un aumento dello smart working, ma in una *forma ibrida* in cui i dipendenti saranno presenti in ufficio per alcuni giorni della settimana, mentre per gli altri svolgeranno le loro mansioni da casa.

7.4.2 Come spiegare questo entusiasmo sia dal lato lavoratori che datori di lavoro

Secondo l'indagine (Losma, Criscuolo, Nicoletti, 2022), per quanto riguarda gli *effetti positivi*, il 60% dei *datori di lavoro* ritiene che lo smart working porti i dipendenti a lavorare di più e in modo più produttivo. Inoltre, il 45% vede come terzo grande vantaggio dello smart working la possibilità di reclutare talenti da un bacino più ampio.

D'altra parte, secondo l'87% dei *dipendenti*, il maggior beneficio di questa forma di lavoro è la possibilità di evitare il pendolarismo giornaliero verso il luogo di lavoro. Allo stesso livello di importanza, c'è la possibilità di conciliare il lavoro con gli impegni familiari, potenzialmente contribuendo a ridurre il divario di genere in queste attività. Al terzo posto, l'82% dei lavoratori nota la flessibilità nell'organizzare il proprio calendario giornaliero.

Figura 19: Vantaggi del lavoro da remoto per dipendenti (in giallo) e datori di lavoro (in azzurro)



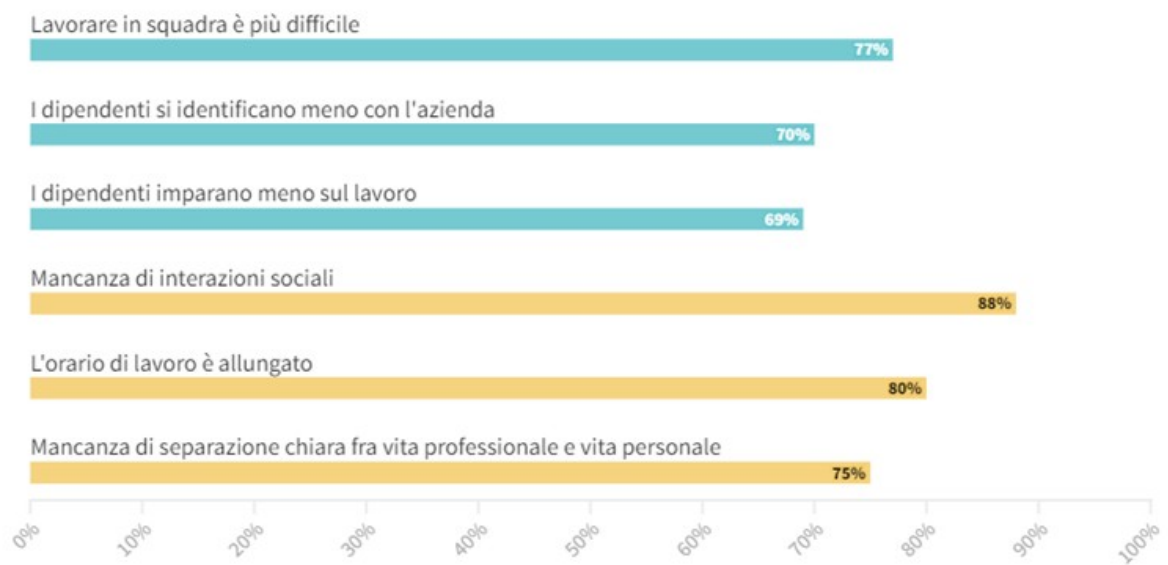
Fonte: Questionario Gfp/Ocse sull'effetto dello smart working su produttività e benessere, 2022

Tuttavia, la classifica degli *svantaggi* percepiti del lavoro a distanza indica la volontà di adottare una forma ibrida dello smart working. Infatti, il 77% dei *datori di lavoro* teme una minore collaborazione e lavoro di squadra all'interno dei team. Temono anche che i dipendenti si sentano meno legati all'azienda (70%) e che imparino meno rispetto al posto di lavoro (69%).

Guardando alle opinioni dei *dipendenti*, l'88% degli intervistati considera la mancanza di interazioni sociali con i colleghi come il principale svantaggio. Otto su dieci temono di dover lavorare di più, mentre il 75% ha paura di non riuscire a separare la vita privata da quella professionale.

Sia le imprese che i lavoratori, quindi, sembrano essere consapevoli sia dei vantaggi (più evidenti a breve termine) che degli svantaggi (più pericolosi a lungo termine) di questa forma di lavoro.

Figura 20: Svantaggi del lavoro da remoto per dipendenti (in giallo) e datori di lavoro (in azzurro)



Fonte: Questionario Gfp/Ocse sull'effetto dello smart working su produttività e benessere, 2022

CONCLUSIONI

Grazie all'ampia sperimentazione avvenuta con la pandemia, le imprese hanno mostrato un maggiore interesse nelle opportunità offerte dal progresso tecnologico per ampliare le modalità di lavoro. Stiamo iniziando a vedere come il cambiamento delle modalità di lavoro possa influenzare positivamente fattori chiave come la produttività, la sostenibilità, l'efficienza dei costi, la soddisfazione dei dipendenti e il loro benessere, oltre a comportare significativi benefici per l'ambiente.

L'adozione diffusa del lavoro agile avrebbe conseguenze diverse per le persone, i luoghi e le aziende. In particolare, questa trasformazione avrà un impatto significativo a *livello locale*. Lo smart working su larga scala potrebbe favorire la delocalizzazione di alcuni posti di lavoro lontano dalle grandi aree metropolitane, offrendo un'opportunità per le regioni meno sviluppate di recuperare terreno. Questo potrebbe verificarsi soprattutto nelle città di medie e piccole dimensioni, nelle aree semi-dense e rurali, che potrebbero attrarre un numero crescente di telelavoratori e trattenere più residenti, in un contesto in cui è possibile lavorare da qualsiasi luogo (OECD, 2020).

Se, come mette in evidenza l'ILO, la crescita del lavoro agile, accelerata dalla pandemia, è destinata a continuare nei prossimi anni, attraverso il diffondersi di *forme ibride*. È essenziale affrontare con urgenza i problemi tecnologici, il bilanciamento tra vita e lavoro e la gestione del carico di lavoro, che non sono ancora completamente risolti nonostante l'enorme sforzo che ha portato lo sviluppo dello "smart working d'emergenza", il quale ha permesso di superare i pregiudizi, migliorando le competenze digitali e ripensando i processi gestionali (Ciaccia, 2021).

Per affrontare queste sfide, l'obiettivo delle grandi aziende nei prossimi anni sarà quella di far diventare lo smart working una pratica consolidata, superando lo stato di "progetto" o iniziativa specifica e rendendolo il *nuovo modo di lavorare*. L'organizzazione non dovrà più essere basata sulle *procedure*, ma bensì su *progetti*; si avranno quindi organizzazioni sempre meno gerarchizzate (De Masi, 2020).

In questo contesto, le *politiche pubbliche* svolgeranno un ruolo cruciale per legittimare, facilitare e regolamentare l'adozione e l'implementazione dello smart working, nonché per creare l'ambiente necessario per il suo sviluppo (Losma, Criscuolo, Nicoletti, 2022).

Anche se le evidenze riguardanti ciò che accadrà nel futuro sono ancora limitate, sembrano suggerire che l'adozione di modalità di lavoro più flessibili sia correlata a un aumento dell'input lavorativo, una maggiore produttività e un miglior benessere dei lavoratori (Bocan, 2022).

Tuttavia, una cosa è chiara: la complessità che viviamo, resa ancora più evidente dalla pandemia, richiederà sempre di più il contributo di team collaborativi in grado di sfruttare il capitale intellettuale a loro disposizione e di una leadership in grado di guidare team ibridi che lavorano a distanza ma che si incontrano anche fisicamente (Ciacia, 2021).

BIBLIOGRAFIA

- Ichino, P., (2020). *Lo smart working e il tramonto della summa divisio tra lavoro subordinato e autonomo*. [online] www.lavorodirittieuropa.it. Disponibile su: <https://www.lavorodirittieuropa.it/dottrina/lavori-atipici/597-lo-smart-working-e-il-tramonto-della-summa-divisio-tra-lavoro-subordinato-e-autonomo> [Data di accesso: 5 agosto 2023].
- Bonanni, R., Danza, M., 2020. *Smart working tra crisi e innovazione*. 1° ed Italia. Bertoni editore.
- Carriero, C., 2020. *Smart working: tool e attitudini per gestire il lavoro da casa e da remoto*. 1° ed Italia. HOEPLI EDITORE.
- Coppola, L., (2021). *Facciamo chiarezza: Smart Working o lavoro da remoto?* [online] blog.voxloud.com. Disponibile su: <https://blog.voxloud.com/smart-working-o-lavoro-da-remoto#:~:text=La%20differenza%20tra%20smart%20working%20e%20lavoro%20da%20remoto%20sta> [Data di accesso: 21 agosto 2023].
- International Labour Organization, (2020). *COVID-19: Guidance for labour statistics data collection Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work Key points*. [online] Disponibile su: https://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/--stat/documents/publication/wcms_747075.pdf [Data di accesso: 5 agosto 2023]. 3-8.
- Anon., (2022). *Smartworking, telelavoro o lavoro da remoto? I significati*. [online] Fluida. Disponibile su: <https://www.fluida.io/blog/smartworking-telelavoro-lavoro-da-remoto-eccole-differenze/> [Data di accesso: 22 agosto 2023].
- L. 22 maggio 2017, n.81.
- Bucap spa., (2020). *Smart working: i vantaggi e svantaggi per aziende e lavoratori*. [online] Disponibile su: <https://www.bucap.it/news/approfondimenti-tematici/smart-working/smart-working-vantaggi.htm> [Data di accesso: 8 agosto 2023].
- OECD (2020b). *Productivity Gains from Teleworking in the Post COVID-19 era: How Can Public Policies Make It happen?* [online] OECD. Disponibile su: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-covid-19-era-a5d52e99/> [Data di accesso: 25 agosto 2023].

- Bucap spa., (2020a). *Smart working: 5 consigli per il lavoro agile*. [online] Disponibile su: <https://www.bucap.it/news/approfondimenti-tematici/smart-working/smart-working-consigli.htm> [Data di accesso: 8 agosto 2023].
- International Labour Organization (2020c). *Keys for effective teleworking during the COVID-19 pandemic*. [online] www.ilo.org. Disponibile su: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_739879/lang--en/index.htm [Data di accesso: 23 agosto 2023].
- Orlando, F., (2021). *Vantaggi organizzativi dello Smart Working e performance della forza lavoro*. [online] Disponibile su: http://tesi.luiss.it/28769/1/218131_FORTE_ORLANDO.pdf.
- Botteri, T., Cremonesi, G., 2017. *Smart working & smart workers: Guida per gestire e valorizzare i nuovi nomadi*. 1° ed. Italia. FrancoAngeli. 20-21.
- Dl. 19 maggio 2020, n.34.
- Biotti, B., (2019). *smart working Archives*. [online] Politecnico di Milano School of Management. Disponibile su: <https://www.som.polimi.it/tag/smart-working/>. [Data di accesso: 9 agosto 2023].
- Di Tecco, C., et al., (2021). *L'esperienza di lavoro agile, gli impatti sul benessere e le condizioni di lavoro: I risultati del caso di studio longitudinale in Inail*. [online] <https://www.inail.it/cs/internet/docs/alg-pubbl-esperienza-lavoro-agile-impatti-sul-benessere.pdf>. [Data di accesso: 9 agosto 2023].
- D'Ambrosio, C., (2022). *Storia di una transizione tra telelavoro e lavoro agile | Il portale giuridico online per i professionisti - Diritto.it*. [online] www.diritto.it. Disponibile su: <https://www.diritto.it/transizione-tra-telelavoro-e-lavoro-agile/> [Data di accesso: 10 agosto 2023].
- International Labour Organization, (2020a). *Working from Home: Estimating the worldwide potential*. [online] www.ilo.org. Disponibile su: https://www.ilo.org/global/topics/non-standard-employment/publications/WCMS_743447/lang--en/index.htm [Data di accesso: 23 agosto 2023].
- Capoferro, P., (2022). *La normativa Smart Working in Italia dal 2017 a oggi*. [online] People & Change 360. Disponibile su: <https://www.peoplechange360.it/smart-working/la-normativa-smart-working-in-italia-dal-2017-a-oggi/> [Data di accesso: 11 agosto 2023].
- International Labour Organization, (2020b). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond. A practical guide*. [online] [ilo.org](http://www.ilo.org). Disponibile su:

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-rome/documents/publication/wcms_756435.pdf [Data di accesso: 23 agosto 2023].

-Anon., (2018). *Polimi, gli Smart Worker in Italia crescono del 20% e toccano quota 480mila.* [online] People & Change 360. Disponibile su: <https://www.peoplechange360.it/smart-working/polimi-smart-worker-italia-quota-480mila/> [Data di accesso: 23 agosto 2023].

-Dl. 23 febbraio 2020, n.6.

- Barbieri, T., (2020). *Il lavoro da remoto prima e durante il Covid-19: alcune evidenze dall' Eurofound.* [online] Etica ed Economia. Disponibile su: <https://eticaeconomia.it/il-lavoro-da-remoto-prima-e-durante-il-covid-19-alcune-evidenze-dalleurofound/> [Data di accesso: 13 agosto 2023].

- Eurofound, (2020). *COVID-19 could permanently change teleworking in Europe.* [online] Eurofound. Disponibile su: <https://www.eurofound.europa.eu/news/news-articles/covid-19-could-permanently-change-teleworking-in-europe> [Data di accesso: 24 agosto 2023].

-Anon., a cura di Area Centro Studi. (2021). *Lo smart working in numeri A cura Area Centro Studi.* [online] Assolombarda. Disponibile su: <https://assolombarda.it/centro-studi/smart-working-2021/> [Consultato il 13 agosto 2023].

- OECD, (2020). *Exploring policy options on teleworking: Steering local economic and employment development in the time of remote work.* [online] OECD iLibrary. Disponibile: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5738b561-en.pdf?expires=1692864559&id=id&accname=guest&checksum=261C648D6A527F2DE52C1DDFF11FF29C> [Data di accesso: 24 agosto 2023].

-Ciaccia, C., (2021). *Lo smart working prima e dopo la pandemia: nuovi modelli di lavoro per non tornare indietro.* [online] Agenda Digitale. Disponibile su: <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/lo-smart-working-prima-e-dopo-la-pandemia-nuovi-modelli-di-lavoro-per-non-tornare-indietro/> [Data di accesso: 13 agosto 2023].

- OECD, (2020a). *Capacity for remote working can affect lockdown costs differently across places.* [online] read.oecd-ilibrary.org. Disponibile su: https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=134_134296-u9iq2m67ag&title=Capacity-for-remote-working-can-affect-lockdown-costs-differently-across-places [Data di accesso: 24 agosto 2023].

- Crespi, F., (2022). *Lo Smart Working nel settore privato: i dati dell'Osservatorio*. [online] blog.osservatori.net. Disponibile su: https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-aziende-italiane [Data di accesso: 12 agosto 2023].
- Gangai, A., (2020). *Esempi di Smart Working: ecco le aziende in Italia che lo applicano!* [online] blog.osservatori.net. Disponibile su: https://blog.osservatori.net/it_it/esempi-smart-working [Data di accesso: il 12 agosto 2023].
- Anon., (2020). *Smart working: sono le grandi imprese a beneficiare di più del lavoro a distanza*. [online] Pictet Asset Management. Disponibile su: <https://am.pictet.it/blog/articoli/mercati-e-investimenti/smart-working-sono-le-grandi-imprese-a-beneficiare-di-piu-del-lavoro-a-distanza> [Data di accesso: 23 agosto 2023].
- Anon., (2022). *Smart Working in Italia: dati, numeri e I trend post-pandemia*. [online] www.osservatori.net. Disponibile su: <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-italia-numeri-trend> [Data di accesso: 16 agosto 2023].
- Aguinis, H., Burgi-Tian, J., 2021. Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3).
- Losma, F., Criscuolo, C., Nicoletti, G., (2022). *Dopo-pandemia: cosa resterà dello smart working* | C. Criscuolo, F. Losma e G. Nicoletti. [online] Lavoce.info. Disponibile su: <https://lavoce.info/archives/94316/dopo-pandemia-cosa-restera-dello-smart-working/> [Data di accesso: 16 agosto. 2023].
- De Masi, D., 2020. *Smart working: La rivoluzione del lavoro intelligente*. 1° ed Italia. Marsilio Editori spa.
- Bocan, S., (2022). *Università degli Studi di Padova corso di laurea in economia prova finale 'Smart working al tempo del COVID-19: opportunità o necessità?* [online] Disponibile su: https://thesis.unipd.it/retrieve/f3aec547-db26-45b2-8bc4-601abb8a8092/Bocan_Speranta.pdf.
- Carli, A., (2022). *Il lavoro dopo il Covid? Il 90% delle aziende non ha dubbi: smart working modalità definitiva*. [online] Il Sole 24 ORE. Disponibile su: https://www.ilsole24ore.com/art/il-lavoro-il-covid-90percento-aziende-non-ha-dubbi-smart-working-modalita-definitiva-AEIPy1OB?refresh_ce [Data di accesso: 16 agosto 2023].

Totale parole: 12.257