



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

**CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"Smart Working: innovazione, criticità e implicazioni  
della pandemia di Covid-19"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF.SSA FAVARO DONATA**

**LAUREANDA: MANTOVAN GIULIA**

**MATRICOLA N. 1160966**

**ANNO ACCADEMICO 2020 – 2021**



## Sommario

CONSIDERAZIONI INTRODUTTIVE .....	4
CAPITOLO 1 – LO SMART WORKING .....	6
1.1 Definizioni .....	6
1.2 Telelavoro e differenze con il Lavoro Agile .....	7
1.3 Smart Working e dimensione aziendale .....	8
1.4 Tecnologia e smart working .....	9
CAPITOLO 2 – CRITICITÀ.....	12
2.1 L’orario di lavoro.....	12
2.2 Salute e sicurezza sul lavoro.....	13
2.3 Categorie di lavoratori svantaggiati.....	15
<b>2.3.1 Donne</b> .....	15
<b>2.3.2 Quadri e dirigenti</b> .....	16
<b>2.3.3 Lavoratori disabili</b> .....	17
2.4 Potere di controllo .....	18
2.5 Produttività .....	20
CAPITOLO 3 – IMPLICAZIONI PANDEMIA COVID-19 .....	21
3.1 Lo Smart Working come alternativa alla chiusura .....	21
3.2 Lo Smart Working nella Pubblica Amministrazione .....	22
3.3 La Didattica a Distanza .....	23
CONCLUSIONI.....	26
Bibliografia e sitografia .....	28

## CONSIDERAZIONI INTRODUTTIVE

Il mondo del lavoro è in continua evoluzione: cambia, si aggiorna per stare al passo con i tempi e adattarsi alle esigenze del periodo in cui ci si trova. La disciplina dei contratti di lavoro si adatta a questi cambiamenti in modo costante e continuo. Storicamente, il contratto considerato *tipico* nel mondo del lavoro è sempre stato quello a tempo pieno e indeterminato, che consiste nell'impegno del lavoratore a prestare la propria attività lavorativa a favore del datore di lavoro (a fronte di una retribuzione) senza vincolo di durata, con un orario settimanale generalmente stabilito a 40 ore, con vincolo di subordinazione.

Negli anni le esigenze dei lavoratori e dei datori di lavoro sono cambiate e sono stati introdotti altri contratti, considerati *atipici* poiché si allontanano dalle caratteristiche del contratto tipico, quali il lavoro a tempo parziale (o part-time, con orario settimanale inferiore alle 40 ore), a tempo determinato (con vincolo di durata) o ancora il contratto a chiamata e quello di somministrazione. Ma oltre alla nascita di questi nuovi tipi di contratti di lavoro, è stata introdotta una nuova forma di lavoro, possibile grazie all'innovazione nel campo della tecnologia: lo *smart working*.

Negli anni ci si è allontanati sempre di più dalla concezione Fordista e Taylorista dell'impresa, basata sull'organizzazione scientifica del lavoro, con la giornata lavorativa scandita dal funzionamento dei macchinari, per avvicinarsi sempre di più ad un modello incentrato più sulla soddisfazione del lavoratore. Lo smart working è una soluzione che permette un miglior bilanciamento tra la vita lavorativa e quella privata dei dipendenti, aspetto che nella concezione precedente non veniva considerato. Ciò è sicuramente possibile perché non essendo più il mondo del lavoro costituito solamente da fabbriche, grazie all'avvento dei servizi e dei lavori intellettuali, si è presentata la possibilità di allontanarsi dai luoghi di lavoro non essendo più necessario l'utilizzo di macchinari per questi tipi di prestazione. Per un'impresa, infatti, è sicuramente più fattibile procurare un computer a un dipendente che potrà poi così svolgere il proprio lavoro da casa, o in generale da remoto, piuttosto che dover fornire un macchinario industriale a ciascuno dei suoi operai.

È importante capire, per valutare l'effettiva validità di questa nuova modalità, cosa si intende per smart working, in cosa si differenzia dal telelavoro, le sue implicazioni per quanto riguarda la definizione di un orario di lavoro, le conseguenze riguardanti le categorie di lavoratori svantaggiati a livello di benefici o peggioramenti rispetto all'applicazione di altri contratti, gli effetti sul controllo e sulla sicurezza del lavoratore e della produttività aziendale, oltre ad affrontare

un tema molto attuale quale l'influenza della pandemia di Covid-19 sull'applicazione del lavoro in smart working.

# CAPITOLO 1 – LO SMART WORKING

## 1.1 Definizioni

Lo smart working, conosciuto anche come *lavoro agile*, trova una sua prima definizione nella Legge n. 81 del 22 maggio 2017. L'Art. 18 comma 1, presente nel Capo II della predetta legge, espone che “le disposizioni del presente capo, allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuovono il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno, senza postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva”.

È facile dedurre che l'idea dietro al lavoro agile si basa sulla necessità di conciliare la vita lavorativa con quella privata (principio di *work-life-balance*). Un soggetto che riesce a dedicare la giusta attenzione alla famiglia è anche un soggetto che sul posto di lavoro riesce a dedicare la sua totale attenzione alle mansioni a lui affidate, senza rischiare di distrarsi a pensare a ciò che dovrà fare uscito dal lavoro. Un soggetto che riesce a dedicarsi completamente al lavoro che deve svolgere è sicuramente un vantaggio per l'impresa. Come è noto, il *commitment* è un elemento fondamentale nella percezione del lavoratore: se quest'ultimo si trova all'interno di un processo con il quale condivide valori, che tiene conto anche del suo essere una persona e non si ferma solo a vedere il dipendente come un ingranaggio di una macchina più grande, il soggetto sarà attivamente interessato ad apportare valore all'impresa e di conseguenza aumenterà anche la competitività della stessa.

È importante chiarire che lo smart working non è sinonimo di lavoro da casa, in quanto si tratta di un lavoro in parte svolto nei locali aziendali e in parte svolto in locali esterni non definiti. Quando ci si riferisce al lavoro svolto negli spazi esterni all'azienda ci si riferisce ad un lavoro organizzato “*per obiettivi*” in quanto si valuta la prestazione in termini di risultato e non in termini di procedimento. Il datore e i suoi sottoposti si impegnano ad assegnare degli obiettivi ai dipendenti, quindi non si tratta più di considerare anche il processo che ha portato al risultato, ma è rilevante solo la sua riuscita. Tutto ciò è possibile se vi è l'accordo tra le parti. Si tratta di un accordo caratterizzante il rapporto di lavoro individuale, quindi è personale per ogni dipendente con il proprio datore di lavoro. È un accordo che si basa anche sulla *fiducia*: il datore di lavoro, ad esempio, non ha lo stesso controllo che avrebbe sul dipendente se quest'ultimo

lavorasse negli ambienti interni all'impresa, pertanto l'aspetto della fiducia è un elemento fondamentale per la nascita del rapporto di lavoro. Lo stesso discorso è applicabile anche se si trattasse di organizzazione per cicli o per fasi della produzione: nel secondo caso è normale considerare le diverse caratteristiche delle fasi stesse, ad esempio quelle che hanno bisogno di uno scambio continuo di informazioni e opinioni di diverse persone sarà più facile che siano svolte all'interno dei locali dell'impresa, mentre le fasi che richiedono più autonomia da parte del lavoratore saranno quelle con la possibilità di essere svolte in smart working.

È importante soffermarsi sull'Art. 18, comma 1 della Legge n. 81/2017, precedentemente enunciata, nella parte in cui esprime “con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa”: questa parte del testo fa capire l'importanza della necessità di adottare strumenti adatti alla modalità da remoto, ma che comunque non è sempre necessario l'utilizzo della tecnologia, se la mansione non lo richiede. È vero anche che le prestazioni lavorative non manuali, quindi quelle attività tipiche del lavoro “da ufficio” sono spesso le stesse che si prestano meglio allo smart working, anche per la facilità di procurare i mezzi necessari da parte dell'impresa.

## **1.2 Telelavoro e differenze con il Lavoro Agile**

Lo smart working non è l'unico tipo di accordo che prevede lo svolgimento del lavoro al di fuori degli ambienti aziendali, bensì esiste già da prima un altro tipo di contratto più conosciuto: il *telelavoro*. In tempi recenti, con la pandemia mondiale causata dal Sars-CoV-2, è sicuramente passato in primo piano lo smart working, ma in precedenza quasi tutti i lavori previsti nei locali aziendali si affidavano al contratto di telelavoro, definito da Becker e Labenheimer (1994) come “un lavoro svolto a distanza attraverso l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che permette di eliminare le limitazioni dovute alla localizzazione fisica”. Esso si divide poi in ulteriori soluzioni organizzative in base a diversi fattori. Tra le principali si possono trovare:

- Telelavoro a domicilio: svolto presso l'abitazione del lavoratore (dipendente o autonomo) secondo indicazione dell'impresa.
- Telelavoro in centri satellite: svolto presso un centro aziendale organizzato, delocalizzato rispetto alla sede centrale per esigenze strategiche o operative.
- Telelavoro da centri di lavoro comunitario: svolto presso telecentri (uffici condivisi da più imprese che ripartiscono i costi). La motivazione centrale per adottare questa soluzione è politico-sociale: si ha una riduzione di traffico e inquinamento e può portare ad

una rivalutazione delle aree depresse. Inoltre, questo tipo di struttura permette la creazione di uno spazio “comunitario” utile per evitare l’isolamento dei lavoratori.

- Telelavoro office-to-office: svolto presso uffici geograficamente distanti di una o più imprese. Ciò permette la creazione di team virtuali grazie anche all’uso delle tecnologie.
- Telelavoro mobile: può essere svolto ovunque ed è principalmente adottato nei casi in cui il lavoratore si allontana dall’impresa per motivi di lavoro (si pensi alla partecipazione ad una conferenza che si tiene in un altro continente: il viaggio toglierebbe tempo utile al lavoro e questa soluzione permette la continuazione dell’attività anche oltreoceano).

Una delle differenze più importanti tra smart working e telelavoro che bisogna evidenziare è la mancanza per il primo di una *sede fissa* nella quale svolgere la propria attività lavorativa nei locali esterni all’impresa. Al contrario, in ciascuna delle soluzioni precedentemente indicate, per il telelavoro è sempre specificato nel contratto in quale luogo sarà svolta l’attività. È evidente quindi che se viene scelto il telelavoro a domicilio il lavoratore sarà vincolato a svolgere il suo lavoro solamente presso la sua abitazione, mentre un lavoratore in smart working potrebbe benissimo decidere di svolgere la sua attività anche all’aria aperta, in un parco oppure in un bar.

Un’altra differenza non meno importante si trova nel fatto che con il telelavoro il dipendente resta soggetto a *vincoli di orario*, mentre nello smart working non è così. Nel primo caso si ha una rigidità che tende ad uniformarsi con l’orario del personale posto a svolgere le stesse mansioni del lavoratore in telelavoro, ma all’interno dell’azienda. Per quanto riguarda il lavoro agile, invece, il datore di lavoro lascia *autonomia* al soggetto anche per la parte riguardante l’organizzazione dell’orario di lavoro, questo anche perché, come detto in precedenza, si tratta di una modalità che si basa su obiettivi e non sul modo in cui vengono raggiunti. Ciò significa che se un dipendente riesce a raggiungere l’obiettivo che gli è stato prefissato senza lavorare le tipiche 40 ore settimanali, non potrà essere perseguibile per questo. Ovviamente sarà poi premura del datore o dei suoi sottoposti adattare gli obiettivi futuri alle capacità della persona per ottimizzare la produttività.

### **1.3 Smart Working e dimensione aziendale**

Da notare che l’adozione dello Smart Working in Italia è un *fenomeno crescente*. Infatti, secondo una ricerca del Politecnico di Milano, alla fine del 2019 i lavoratori cosiddetti “Smart Workers” erano stimati a 570.000, registrando così un aumento del 20% di persone coinvolte.



In ogni caso, il lavoro agile è strettamente legato alla dimensione d'impresa: ad affidarsi in maniera maggiore a progetti strutturati di Smart Working sono le grandi imprese. Infatti, ben il 58% di esse includono i suddetti progetti nella loro organizzazione. In contrapposizione troviamo invece le piccole e medie imprese (PMI), con il 12% delle stesse che adottano la soluzione del lavoro agile, e la Pubblica Amministrazione, con il 16%. Tuttavia, per queste ultime due categorie è stato registrato un grande aumento percentuale nell'adozione di questa modalità nel 2019: per le PMI l'incremento ammonta a sei punti percentuali, mentre per la Pubblica Amministrazione quattordici. Si può ricondurre la bassa percentuale registrata dalle PMI a due questioni principali. La prima è la tendenza al micro-controllo sulle attività aziendali da parte dell'imprenditore: essere a capo di un'impresa di piccole dimensioni rende più forte il bisogno di vigilare ogni attività e pertanto lo smart working allontanerebbe la possibilità di accertare il corretto svolgimento delle attività aziendali. La seconda riguarda invece il settore di appartenenza: la maggior parte delle piccole e medie imprese fa parte del settore manifatturiero e questo implica minor autonomia dei lavoratori nel poter lavorare da casa in quanto vi è spesso la necessità di utilizzare macchinari specifici reperibili solamente nei locali aziendali, ovvero di svolgere attività operative vincolate alla postazione fisica. Secondo una ricerca del Politecnico di Milano, infatti, la non applicabilità dello smart working alla realtà propria dell'azienda corrisponde al 68% delle barriere all'introduzione della modalità, mentre per le grandi aziende non è stato rilevato come disincentivo all'adozione.

#### **1.4 Tecnologia e smart working**

L'innovazione tecnologica permette alle persone di lavorare al di fuori dei locali aziendali. È importante introdurre preventivamente tecnologie e competenze digitali per preparare i lavoratori ad un futuro lancio di progetti di lavoro agile. Il problema, infatti, non è tanto la scelta dei nuovi strumenti, quanto la loro efficace adozione e la possibilità che influenzino in modo positivo il lavoro dei dipendenti. Le tecnologie possono essere introdotte a supporto della flessibilità della modalità di smart working in diversi ambiti: social collaboration, sicurezza, mobilità e workspace technology.

Gli strumenti di *Social Collaboration* integrano e supportano i flussi di comunicazione tra i collaboratori, aiutando dal punto di vista delle relazioni e delle condivisioni di informazioni e conoscenza. Ne sono un esempio gli strumenti di instant messaging o di web-conference. L'importanza di adottare questi strumenti in modo preventivo si trova nella necessità di impararne bene l'utilizzo in modo da poterne poi usufruire per comunicazioni o

collaborazioni con colleghi o clienti che non sempre hanno la possibilità di trovarsi nello stesso luogo. Inoltre, le iniziative relative alla Social Collaboration aiutano a limitare spostamenti per incontri che non necessitano della presenza fisica, avendo così implicazioni positive sia nei confronti dell'impresa (che ridurrà i costi di trasferta), sia per il lavoratore che subirà un livello inferiore di stress che potrebbe derivare dallo spostamento (ad esempio in caso di traffico o di treni cancellati che lo porteranno ad arrivare in ritardo all'appuntamento di lavoro).

La *Sicurezza* informatica è un aspetto molto importante da considerare quando si parla di smart working. È fondamentale garantire un canale sicuro per gli accessi da remoto: bisogna sempre garantire la sicurezza dei dati in entrata ed in uscita. Queste tecnologie permettono l'accesso a dati, contenuti applicativi e informazioni da qualsiasi dispositivo utilizzato, mantenendone l'integrità e sicurezza. Oltre agli strumenti, è altrettanto importante formare i lavoratori e renderli consapevoli dell'importanza di adottare comportamenti corretti ed informarli delle conseguenze nel caso di condotta lesiva all'impresa.

Per quello che riguarda la *Mobilità* ci si riferisce agli strumenti che liberano il lavoratore dalla cosiddetta "postazione fissa" per svolgere le proprie mansioni. Alcuni esempi di questi strumenti sono i PC portatili, i tablet e gli smartphone, che vengono utilizzati sia negli ambienti interni che in quelli esterni della sede di lavoro, facilitando così anche la mobilità interna. Si è notato che la diffusione dei dispositivi nell'impresa non è sempre sufficiente e molto spesso questi strumenti vengono assegnati considerando l'inquadramento professionale piuttosto che le vere esigenze dei lavoratori e le loro mansioni.

La *Workspace Technology* include tutte le tecnologie che permettono un utilizzo più efficace e flessibile degli spazi fisici, supportando anche il lavoro in mobilità. Il wi-fi disponibile all'interno delle sedi aziendali e procurato anche al lavoratore agile è uno degli strumenti a disposizione, come anche quelli che permettono di fare videoconferenze o sistemi di Telepresenza (cioè quelle tecnologie che consentono ad una persona di sentirsi come se fosse presente in un luogo diverso dalla sua posizione geografica reale).

Questi strumenti sono maggiormente diffusi nelle grandi aziende, soprattutto quelli relativi alla sicurezza dell'accessibilità dei dati da remoto. Spesso però la capacità di utilizzo da parte dei lavoratori non è adeguata e la diffusione degli strumenti non è adatta a consentire a tutti il lavoro agile. Altri limiti tecnologici derivano dalla ancora scarsa digitalizzazione di molti processi aziendali e da una scarsa efficacia nella comunicazione virtuale tra i collaboratori. In ogni caso, adottare nuove iniziative di Smart Working anche senza una

dotazione ottimale, può aiutare a mettere in luce le vere necessità dell'impresa, come l'acquisto di nuovi strumenti o applicazioni, che potranno avere un effetto positivo che va anche oltre al loro utilizzo nell'ambito del lavoro smart.

## CAPITOLO 2 – CRITICITÀ

Sicuramente lo smart working è uno strumento che se utilizzato in maniera corretta porta a innumerevoli vantaggi sia per l'impresa che per il lavoratore. Bisogna però analizzare quelle situazioni che potrebbero essere oggetto di conflitto.

### 2.1 L'orario di lavoro

Come è già stato evidenziato, il lavoro agile lascia al dipendente una grande autonomia sia nella gestione degli spazi che in quella dell'orario di lavoro. La legge 81/2017 stessa indica come solo limite “la durata massima giornaliera e settimanale, come previsto dalla contrattazione collettiva”. Ciò lascia intendere che non è prevista la necessità di ricorrere al lavoro straordinario, salvo l'affidamento da parte del datore di lavoro di prestazioni che per loro natura, urgenza o complessità non hanno la possibilità di essere realizzate entro i termini normali dell'orario di lavoro.

Inoltre, come già detto in precedenza, il lavoro agile non lascia al datore di lavoro la possibilità di controllare che il lavoratore dedichi le ore richieste dal contratto al raggiungimento dei risultati assegnati. Infatti, trattandosi di lavoro basato su obiettivi, può essere che il soggetto si trovi a svolgere il proprio lavoro oltre l'orario prestabilito nell'accordo tra le parti, senza che ciò possa tradursi in lavoro straordinario. Questo è dovuto anche al fatto che ci si aspetta che il datore affidi ai suoi dipendenti obiettivi che siano raggiungibili nei limiti di durata massima di lavoro settimanale, quindi come può essere che per un lavoratore l'obiettivo sia raggiungibile anche dedicando meno tempo del previsto, è possibile anche il contrario, cioè che la persona non sia in grado di ottenere i risultati che gli sono stati assegnati entro il limite stabilito. A questo punto bisognerebbe anche valutare se si tratta di una mancanza da parte del dipendente, o se il datore ha imposto un obiettivo irraggiungibile nel periodo indicato.

Per sopperire alla necessità da parte del datore di lavoro di controllare i propri dipendenti, possono essere richiesti collegamenti in fasce orarie prestabilite, nelle quali il lavoratore deve essere reperibile per rispondere alle comunicazioni professionali. L'impresa, però, dovrebbe dimostrarsi sensibile nei confronti dei lavoratori, cercando di adottare e rispettare regole di buona prassi, come ad esempio interrompere le comunicazioni professionali dalle 18.00 alle 7.00. Allo stesso tempo, il lavoratore stesso deve essere in grado di autoregolarsi in quanto potenzialmente attivo 24 ore al giorno, 7 giorni su 7, e quindi a rischio del cosiddetto “*burn-out* (sovraccarico emotivo e cognitivo)”, causato dall'incapacità di scindere i momenti di lavoro da quelli di vita privata e, quindi, ritrovandosi ad essere sempre “al lavoro” anche nei momenti che dovrebbe

dedicare a sé e alla famiglia. In un'analisi del Politecnico di Milano è stato riscontrato che il 59% delle persone percepisce di essere sempre connesso e reperibile.

Nel lavoro agile è quindi preferibile riconoscere ai lavoratori non tanto retribuzioni derivanti dal lavoro straordinario, quanto più dei *compensi extra* (o premi) per il raggiungimento degli obiettivi, non per forza in relazione con il tempo impiegato per raggiungerli. Si tratta però di una decisione preferibile, non obbligatoria. Infatti, le ore di straordinario potrebbero essere riconosciute senza ricorrere ai premi se lo smart worker è adibito a mansioni strettamente legate alle prestazioni svolte dai colleghi nei locali aziendali e quindi vi è necessità di coordinazione con i suddetti lavoratori che potrebbero trovarsi a lavorare oltre l'orario ordinario.

## **2.2 Salute e sicurezza sul lavoro**

L'Art. 22 comma 1 della Legge 81/2017, riguardante la sicurezza sul lavoro, dice che “il datore di lavoro garantisce la salute e la sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile e a tal fine consegna al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, un'informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro”.

Per quanto riguarda la *malattia* non vi sono differenze tra i lavoratori in azienda e quelli in smart working. Questi ultimi, infatti, non sono esonerati dagli obblighi previsti per eventi morbosi, quali la visita presso il medico curante e l'accertamento che lo stesso abbia trasmesso all'INPS il certificato di malattia telematico. Se questo invio non è stato possibile, il dipendente dovrà farsi rilasciare l'attestato di malattia ed il certificato di diagnosi che dovrà inviare, entro due giorni dal rilascio, il primo all'impresa e il secondo all'INPS. Ciò implica che il lavoratore può e deve astenersi dall'attività lavorativa durante il periodo di malattia, nonostante non si debba recare in locali aziendali.

L'Art. 23 comma 2 della Legge 81/17 esprime che “il lavoratore ha diritto alla *tutela contro gli infortuni sul lavoro* e le malattie professionali dipendenti dai rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali”. È in capo al datore di lavoro l'obbligo di denunciare all'INAIL gli infortuni del personale in smart working, mentre il lavoratore è tenuto a sottoporsi a visita medica ed a farsi rilasciare il certificato di infortunio che dovrà trasmettere all'impresa cosicché possa comunicare il fatto all'ente. La comunicazione è necessaria in quanto il lavoro svolto in modalità agile è coperto dall'assicurazione INAIL contro infortuni e malattie professionali. La valutazione del rischio di infortunio è la stessa applicata al lavoro in sede nel caso in cui la strumentazione messa a disposizione del lavoratore smart sia la stessa utilizzata in

azienda. Il problema sorge nel fatto che i locali in cui si trova a lavorare il dipendente in smart working non sono di competenza del datore di lavoro, il quale sarebbe impossibilitato ad assicurare l' idoneità del luogo per la prestazione lavorativa, rimanendo comunque responsabile nel caso di infortuni. L' Art. 3 comma 2 del D. Lgs. 81/08 prevede anche la supervisione del medico del lavoro per verificare la presenza di tutte le misure necessarie a tutelare l' integrità fisica e psichica del lavoratore.

Il comma 3 specifica inoltre che “il lavoratore ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro occorsi durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello prescelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa all' esterno dei locali aziendali [...] quando la scelta del luogo della prestazione sia dettata da esigenze connesse alla prestazione stessa o dalla necessità del lavoratore di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative e risponda a criteri di ragionevolezza”. Anche questi infortuni, infatti, sono coperti dall' assicurazione INAIL e verrà applicata la disciplina per il riconoscimento degli infortuni cosiddetti “in itinere”. Vi sono dei casi in cui la deviazione dal normale percorso è prevista e tutelata ed essi sono previsti nella circolare INAIL 62/2014. Un esempio di deviazione tutelata è quella necessaria per accompagnare il figlio a scuola, evidente volontà di rispettare il principio di *work-life-balance*.

La tutela contro gli infortuni viene meno nel caso di “*rischio elettivo*”, cioè quando l' evento lesivo dipende da una scelta volontaria e arbitraria del dipendente e quindi non è legato all' attività lavorativa in sé. Il comma 2 dell' Art. 22 della Legge 81/17 conferma la necessaria *collaborazione del lavoratore* per l' attuazione delle misure predisposte per la sua sicurezza nei confronti dei rischi connessi allo svolgimento della prestazione lavorativa. Egli, come indicato nell' Art. 20 del D. Lgs. 81/2008, deve contribuire in solido al datore di lavoro all' adempimento degli obblighi previsti per la tutela della sicurezza e salute nei luoghi di lavoro. I dipendenti devono, infatti, osservare le disposizioni impartite loro dal datore di lavoro o dai suoi sottoposti, devono partecipare ai programmi di formazione e addestramento organizzati dall' impresa ed utilizzare in modo corretto gli strumenti necessari allo svolgimento della prestazione lavorativa richiesta e i dispositivi di protezione messi loro a disposizione. Questo implica da parte dell' impresa una costante vigilanza al fine di verificare l' osservanza delle misure per la sicurezza, come previsto dall' Art. 18 comma 3-bis del D. Lgs. 81/08.

Oltre alla tutela che riguarda la salute fisica del dipendente, bisogna che vi siano delle misure per tutelare anche la *salute psichica* dello stesso. Un rischio nel quale il lavoratore in smart working potrebbe incorrere è quello di isolamento e il D. Lgs. 81/08, art. 3 comma 14 considera questo fenomeno specificando che “[...] il datore di lavoro garantisce l' adozione di misure dirette a prevenire l' *isolamento* del lavoratore a distanza rispetto agli altri lavoratori interni

all'azienda, permettendogli di incontrarsi con i colleghi e di accedere alle informazioni dell'azienda, nel rispetto di regolamenti o accordi aziendali". La transizione dal lavoro in azienda a quello in locali esterni spesso provoca una sensazione di distacco dai colleghi e da quello che è l'ambiente aziendale, si rende quindi necessario che l'impresa aiuti il lavoratore a trovare un *equilibrio*, ma soprattutto diventa molto importante avviare una formazione preventiva sul tema diretta a tutti i dipendenti coinvolti, anche in maniera indiretta, focalizzandosi sul fatto che per via delle dotazioni digitali rese disponibili dall'azienda stessa sarà possibile mantenere un contatto costante anche con lo smart-worker.

Oltre al rischio di isolamento da parte dello smart worker, una ulteriore difficoltà viene riscontrata nel fatto che i soggetti coinvolti (il lavoratore e i suoi collaboratori) devono adattarsi ad una nuova routine, sostituendo le abitudini sedimentate a causa della ripetitività e la standardizzazione delle pratiche e dei processi. Può comunque rappresentare un aspetto positivo se si considera che in questo modo il lavoratore è portato a mettersi in discussione e a trovare nuovi modi per eseguire un processo in maniera più efficace, grazie all'uscita dall'ambiente monotono e ripetitivo che poteva essere quello aziendale.

## **2.3 Categorie di lavoratori svantaggiati**

Nel mondo del lavoro vi sono categorie di lavoratori che spesso non vengono considerate sullo stesso piano di altri, e lo stesso vale nello smart working. Bisogna però analizzare se si parla delle stesse categorie più comunemente discriminate oppure se vi sono delle differenze scandite dalla nuova modalità.

### **2.3.1 Donne**

È inutile specificare che da sempre le donne sono considerate una categoria di lavoratori svantaggiati: il mondo del lavoro è storicamente un ambiente maschile. Solitamente il destino della donna era quello di diventare una casalinga, istruita ed educata per prendersi cura della casa, del marito e dei figli. L'ambizione a trovare lavoro ed eventualmente a fare carriera era soffocata dalla società. Al giorno d'oggi ci sono ancora grandi ostacoli per le *donne "in carriera"*. Basta considerare che nel primo trimestre del 2020, rispetto allo stesso periodo del 2019, come conseguenza della crisi derivante dalla pandemia di Covid-19, si è registrato un calo dell'occupazione femminile del 4,7%, rispetto a quella maschile calata solo del 2,7%. Infatti, dei circa 840 mila posti di lavoro persi, ben il 56% riguarda lavoratrici donne. Uno strumento quale il lavoro agile potrebbe portare ad un miglioramento di questa situazione, in quanto la donna agli occhi della società resta la responsabile della famiglia e lo smart working aiuterebbe nel work-life-balance. Basta immaginare una neo-mamma che dopo due mesi dal parto dovrebbe tornare

al lavoro: con lo smart working potrebbe invece continuare a seguire il figlio neonato senza bisogno di prendere permessi lavorativi e soprattutto senza il rischio di finire nel 22% di donne che abbandonano il lavoro dopo la maternità. Allo stesso tempo, però, sorge la preoccupazione che si trasformi in “*extreme working*”, cioè il rischio che la donna si ritrovi con un maggiore carico di faccende domestiche da aggiungere alle prestazioni lavorative richieste.

Lo smart working è stato proposto anche come *alternativa al part time* per i genitori: si tratta di una valida alternativa poiché permette lo svolgimento di un lavoro a tempo pieno, e come conseguenza si avrà accesso ad una retribuzione maggiore grazie alla previsione contrattuale di una giornata (o settimana) lavorativa maggiore, ma consolida la possibilità per i genitori di seguire i propri figli e le loro esigenze.

### **2.3.2 Quadri e dirigenti**

Quando si parla di quadri e di dirigenti è difficile immaginarseli nella categoria dei lavoratori svantaggiati, ma quando si parla di smart working non può essere altrimenti. Nel caso del telelavoro i dirigenti continuano a coprire il loro ruolo, gestendo i loro sottoposti e organizzando il lavoro degli stessi. La stessa cosa però non vale per il lavoro agile. Questo perché, come già detto in precedenza, lo smart working non è “solo un lavoro svolto a casa”, si tratta infatti di una modalità che lascia tantissima autonomia a chi la adotta e ciò riguarda anche la libertà di organizzarsi del lavoratore. Un’indagine condotta su circa 5.000 lavoratori (del settore dei servizi) da McKinsey nella prima metà del 2019 mostra che il 64% degli intervistati non ritiene i capi sufficientemente preparati a gestire il team in smart working (percentuale che si abbassa al 53% se si considerano solo i lavoratori che avevano già lavorato da remoto). Il ruolo del dirigente resta però fondamentale per quello che riguarda la sua capacità di gestire gli obiettivi e i tempi da assegnare ai suoi sottoposti affinché riescano ad ottenere i risultati richiesti, capacità che deve essere molto sviluppata vista appunto la difficoltà di poter organizzare il lavoro dei collaboratori.

Sicuramente il fatto che i dirigenti e i quadri si sentano in un certo senso minacciati da questa nuova modalità ha un effetto negativo sull’abilità di introdurre lo smart working nella realtà aziendale. Da una ricerca del Politecnico di Milano risulta infatti che nelle grandi aziende “la mancanza di interesse e resistenza da parte dei capi” incide al 50% sulle difficoltà ad introdurre il lavoro agile, mentre per le piccole e medie imprese la percentuale si riduce al 23%.



### 2.3.3 Lavoratori disabili

Senza ombra di dubbio, una categoria di lavoratori svantaggiati è quella dei lavoratori affetti da disabilità, eppure lo smart working offre una grande possibilità a queste persone. Il lavoro agile è la forma per antonomasia di *accomodamento ragionevole*, in quanto non solo si tratta di adattamento della posizione lavorativa al soggetto, per quello che riguarda l'ambiente fisico e dei dispositivi, ma ancora più importante è la possibilità di riconciliare il ciclo vita-cura-lavoro.

L'accomodamento ragionevole permette l'adattamento della situazione concreta delle normali procedure aziendali, per far sì che la persona portatrice di handicap possa accedere, partecipare all'impiego e addirittura progredire nella carriera. La valutazione del singolo accomodamento dovrà basarsi su un'analisi dei bisogni individuali del soggetto e sulle peculiarità del posto di lavoro. Le misure adottate dovranno essere, secondo la direttiva 2000/78/Ce, "efficaci e pratiche, destinate a sistemare il luogo di lavoro in funzione dell'handicap, ad esempio sistemando i locali o adattando le attrezzature, i ritmi di lavoro, la ripartizione dei compiti o fornendo mezzi di formazione o inquadramento". L'Art. 2, quarto comma, della Convenzione dell'ONU specifica però anche che le modifiche e gli adattamenti necessari "non impongano un *onere sproporzionato* o eccessivo" nei confronti dell'impresa che voglia adottarle, infatti, anche ai sensi della direttiva 2000/78, si deve tenere conto dei costi che la misura comporta, delle dimensioni dell'impresa e delle sue risorse finanziarie e anche della possibilità di ottenere fondi pubblici o altri tipi di sovvenzioni. La Corte di Giustizia Europea, nella sentenza 4 luglio 2013, ha ricordato che non basta disporre misure pubbliche di incentivo per l'adozione di questi provvedimenti, ma è compito di ogni Stato Membro imporre a tutti i datori di lavoro l'obbligo di adottare le misure efficaci e pratiche a favore dei portatori di handicap. Il D. Lgs. n. 151/2015, che ha modificato radicalmente la disciplina del collocamento mirato dei lavoratori disabili della Legge n. 68/99, affida al Fondo regionale per l'occupazione l'erogazione dei contributi per il rimborso forfetario parziale relativo alle spese, sostenute dall'impresa, necessarie per l'adozione delle misure per l'accomodamento ragionevole in favore dei lavoratori con una riduzione della capacità lavorativa maggiore del 50%.

Il lavoro agile è evidentemente una delle soluzioni che si presta meglio ad attuare la normativa europea per quanto riguarda l'accomodamento ragionevole. Un esempio potrebbe riguardare un soggetto con limitata capacità motoria per il quale risulterebbe difficile, se non impossibile, potersi recare autonomamente sul posto di lavoro, anche con l'utilizzo dei mezzi pubblici. In smart working avrebbe la possibilità di lavorare da un luogo più adatto alle sue esigenze e può essere altrettanto probabile che il datore di lavoro si trovi a non dover effettuare investimenti consistenti per l'adattamento dei locali. In questo caso, è possibile sostenere che un rifiuto

irragionevole o ingiustificato da parte del datore di lavoro si traduce in comportamento discriminatorio nei confronti del soggetto disabile e quindi dovrà essere sanzionato.

## **2.4 Potere di controllo**

Una delle principali problematiche dello smart working riguarda il *potere di controllo* del datore di lavoro nei confronti del lavoratore, potere che infatti dovrà essere esercitato a distanza. La legge delega n. 183/2014 (conosciuta anche come *Jobs Act*) prevede all'Art. 1 comma 7, lettera f) la “revisione della disciplina dei controlli a distanza sugli impianti e sugli strumenti di lavoro, tenendo conto dell'evoluzione tecnologica e temperando le esigenze produttive e organizzative dell'impresa con la tutela della dignità e della riservatezza del lavoratore”.

Come indicato nell'art. 23 comma 1 del D. Lgs. 14 settembre 2015, n. 151, in sostituzione dell'art. 4 della Legge 300/70, “gli impianti audiovisivi e gli altri strumenti dai quali derivi anche la possibilità di controllo a distanza dell'attività dei lavoratori possono essere impiegati esclusivamente per esigenze organizzative e produttive, per la sicurezza del lavoro e per la tutela del patrimonio aziendale e possono essere installati previo accordo collettivo stipulato dalla rappresentanza sindacale unitaria o dalle rappresentanze sindacali aziendali.[...]. In mancanza di accordo gli impianti e gli strumenti di cui al periodo precedente possono essere installati previa autorizzazione della Direzione territoriale del lavoro o, in alternativa, nel caso di imprese con unità produttive dislocate negli ambiti di competenza di più Direzioni territoriali del lavoro, del Ministero del lavoro e delle politiche sociali”. Lo stesso articolo, al comma successivo, specifica però che le disposizioni al comma 1 “non si applicano agli strumenti utilizzati dal lavoratore per rendere la prestazione lavorativa e agli strumenti di registrazione degli accessi e delle presenze”.

Queste disposizioni implicano che il controllo da parte del datore di lavoro non può essere esercitato utilizzando strumenti diversi da quelli che permettono la registrazione di accessi e presenze, salvo previa autorizzazione o accordo sindacale. Quando si parla di “*strumenti utilizzati per rendere la prestazione lavorativa*”, si fa riferimento a tutto ciò di cui necessita il lavoratore per portare a compimento la prestazione a lui assegnata. Se tali strumenti vengono modificati al fine di controllare il lavoratore, ciò deve avvenire sempre sotto le condizioni di presenza di autorizzazione o di accordo sindacale. Gli accordi sindacali possono modificare la destinazione dei suddetti strumenti nei casi in cui vi siano comprovate esigenze del datore di lavoro e se vi è interesse del patrimonio dello stesso.

La Cassazione definisce “*controlli difensivi*” tutti quei controlli “diretti ad accertare comportamenti illeciti dei lavoratori, quando tali comportamenti non riguardino l'esatto adempimento

delle obbligazioni discendenti dal rapporto di lavoro”. Ciò significa che i controlli non riguardano lo svolgimento dell’attività lavorativa di per sé, ma tutti quei comportamenti considerabili illeciti, quali furti o danneggiamenti.

La sentenza della Cassazione, 17 luglio 2007, n. 15892, ribadisce il concetto per il quale “la vigilanza sul lavoro deve essere mantenuta in una dimensione “umana”, cioè non deve essere esasperata dall’uso delle tecnologie che possono rendere la vigilanza stessa continua e anelastica, eliminando ogni zona di riservatezza e di autonomia nello svolgimento del lavoro”. In queste parole ritorna il concetto chiave dello smart working, cioè l’autonomia in capo al lavoratore, che deve essere assicurata anche sotto l’aspetto della dignità personale.

Trattandosi sempre di lavoro agile è importante considerare anche l’aspetto dei controlli a mezzo GPS. Tale sistema è ritenuto lecitamente utilizzabile quando viene installato su un veicolo aziendale. Con questo strumento il datore di lavoro ha la possibilità di monitorare diversi dati riguardanti, per esempio, l’ubicazione del veicolo, la distanza percorsa e i tempi di percorrenza, nonché il consumo di carburante. Tutto questo è sempre applicabile previa informazione agli interessati sulle caratteristiche del sistema. Ciò è necessario per non incorrere nel “*controllo difensivo occulto*”.

È importante non dimenticare l’aspetto relativo ad *Internet* e alla posta elettronica. Il datore di lavoro è tenuto a non controllare la posta elettronica del lavoratore, salvo casi eccezionali. In ogni caso, è possibile accedere alla posta elettronica solo se il lavoratore sia stato preventivamente informato e se nel messaggio è presente un’avvertenza che informi il destinatario della natura non personale del messaggio stesso. L’eccezione riguarda l’indirizzo di posta aziendale, il quale per sua natura può essere disponibile per la lettura ed il controllo ad altri soggetti, sempre interni all’azienda.

Il datore di lavoro deve, inoltre, informare in modo dettagliato il lavoratore per quello che riguarda le modalità di utilizzo dei due strumenti di cui sopra e i casi per i quali possono essere effettuati dei controlli. Queste indicazioni si ricavano dalle direttive dell’Autorità Garante della Privacy che vieta, oltre alla lettura, anche la registrazione sistematica delle e-mail. È inoltre vietato il monitoraggio sistematico delle pagine web visualizzate dal lavoratore in smart working in quanto consisterebbe in controllo a distanza dell’attività lavorativa. Per il datore di lavoro è inoltre vietato il trattamento dei dati personali ottenuti mediante l’accesso e la lettura della posta elettronica o mediante altri strumenti occulti.

## 2.5 Produttività

Il controllo della produttività è un tema molto delicato in quanto l'allontanamento dei lavoratori dalle sedi aziendali scatena la paura da parte del datore di lavoro che i suoi dipendenti possano distrarsi e non prestare abbastanza attenzione agli obiettivi a loro assegnati. Vi sono, però, diversi studi, tra i quali la ricerca della Randstad Research, che dimostrano quanto lo smart working influenzi positivamente la produttività dell'impresa.

Innanzitutto, la possibilità di lavorare da remoto riduce notevolmente i tempi materiali di spostamento. Più in generale vi è la possibilità di ottimizzare la struttura del lavoro adattandola alle esigenze del singolo lavoratore che potrà gestire il suo tempo per ottenere i giusti momenti di riposo e di distacco, migliorando così la qualità della prestazione grazie alla maggiore attenzione garantita dall'autonomia nella gestione dell'orario di lavoro.

Vi sono inoltre benefici che incidono direttamente sull'azienda: con il lavoro agile si ha un aumento dell'utilizzo di strumenti digitali che permettono la riduzione di supporti cartacei, snellendo l'attività amministrativa e riducendo inoltre gli errori che derivano dal lavoro umano. La riduzione dei tempi dedicati all'attività amministrativa per i cosiddetti "fatti stilizzati", grazie all'adozione di firme digitali e di processi automatizzati e l'introduzione di operazioni eseguibili a distanza, ha consentito ai lavoratori di dedicarsi maggiormente ad attività che producono valore aggiunto. Si è ottenuta una stima degli aumenti di produttività del 25%, oltre che al miglioramento del clima lavorativo e dei rapporti con i terzi.

La paura dei manager nell'adottare i primi progetti di smart working all'interno dell'impresa è legata alle distrazioni derivanti dall'ambiente domestico. È normale dubitare che i lavoratori possano essere più facilmente distratti dalle loro mansioni perché devono seguire i figli o perché c'è un programma interessante in televisione. Diverse imprese hanno però riportato che i livelli di produttività sono rimasti stabili o addirittura aumentati rispetto alla situazione precedente l'adozione della nuova modalità. Un dato riportato in un articolo del New York Times, dimostra che i lavoratori del servizio clienti sono stati in grado di accettare più telefonate della media e i clienti sono risultati in media più soddisfatti, grazie anche al fatto che i dipendenti si trovano a lavorare in un ambiente più tranquillo. L'articolo esprime, inoltre, che l'assenza di pause caffè, di chiacchiere con i colleghi e di lunghi trasferimenti, ha portato molti lavoratori ad essere più produttivi. I lavoratori stessi attribuiscono l'aumento della loro produttività all'assenza dei trasferimenti e soprattutto di vincoli orari. La principale preoccupazione per le imprese è quella di mantenere la produttività, rispettando l'equilibrio tra casa e lavoro, per evitare il "burn-out".

## CAPITOLO 3 – IMPLICAZIONI PANDEMIA COVID-19

### 3.1 Lo Smart Working come alternativa alla chiusura

Come già indicato, lo smart working è una modalità di lavoro che vede la sua definizione in tempi molto recenti e la sua adozione ha osservato un aumento rilevante a seguito della pandemia di Sars-CoV-2 iniziata a fine 2019. Questo virus, più comunemente indicato con il termine relativo alla malattia che ne deriva (*Covid-19*), ha messo in ginocchio non solo il sistema sanitario mondiale e l'economia, ma ha portato grandi novità nel mondo del lavoro. Persone che ogni giorno si svegliavano e andavano a lavorare, chi in treno, chi in macchina, si sono trovate a non poter più uscire di casa. È stato un periodo molto complesso che si è adattato con l'evolversi del virus. In primo luogo, quando ancora non si conosceva la portata di questa pandemia (quando ancora veniva considerata "solo" un'epidemia), i datori di lavoro sono stati costretti a chiudere le loro imprese, anche a seguito dei primi provvedimenti del Governo. L'Art. 1 del DPCM 11 marzo 2020 indica chiaramente come "misura urgente di *contenimento del contagio* sul territorio nazionale" la sospensione di tutte le attività non considerate essenziali. Nello stesso articolo si ritrovano le *raccomandazioni* per le attività produttive e professionali, tra le quali si ritrova "l'incentivo ad utilizzare ferie e congedi retribuiti per i dipendenti, nonché gli strumenti previsti dalla contrattazione collettiva". Ma di maggiore rilevanza è la prima raccomandazione che viene espressa, cioè l'invito affinché "sia attuato il massimo utilizzo da parte delle imprese di modalità di lavoro agile per le attività che possono essere svolte al proprio domicilio o in modalità a distanza".

Lo smart working è stato utilizzato come soluzione per ovviare alla necessità di lavorare in una situazione dove uscire di casa era altamente sconsigliato. Imprese che non avevano mai fatto ricorso a questa modalità l'hanno riconosciuta come alleata. Sicuramente i maggiori beneficiari sono state le imprese di servizi o le funzioni amministrative, mentre le fabbriche e i lavori manuali che prevedono l'uso di macchinari nei luoghi aziendali non hanno potuto ricorrere a questa modalità.

Come già detto in precedenza, alla fine del 2019 i lavoratori in smart working erano stimati a 570.000. Il numero cambia notevolmente quando si stima il numero dei lavoratori da remoto durante l'emergenza da Covid-19: una ricerca del Politecnico di Milano ha stimato, infatti, che circa un terzo di tutti i lavoratori dipendenti sono coinvolti, per un totale di 6.580.000 smart workers.

La ricerca riporta anche la percentuale dei lavoratori coinvolti in base alla *dimensione aziendale*. I dati sono coerenti con le rilevazioni degli anni precedenti alla pandemia in quanto per le

grandi aziende riportano una percentuale più elevata di coinvolgimento (54%) rispetto a quella delle PMI (19%). Dati, appunto, in linea con le considerazioni espresse in precedenza riguardo alle caratteristiche e alle problematiche tipiche delle dimensioni aziendali diverse. Diverso è, invece, il discorso relativo alla Pubblica Amministrazione: il coinvolgimento riguarda il 58% dei lavoratori, dato che si scosta dalle considerazioni degli anni precedenti in quanto molto più vicino, e inoltre maggiore, alla realtà delle grandi imprese, quando i dati precedenti la rendevano più vicina alla realtà delle piccole e medie imprese.

Lo stesso pattern lo si ritrova anche se si considera “l’estensione del lavoro da remoto in emergenza”. La ricerca mostra, infatti, un *aumento* incredibile dei progetti di smart working sia per le grandi imprese, sia per la Pubblica Amministrazione, pari rispettivamente al 97% e al 94%. Un aumento considerevole, ma meno impressionante è quello relativo alle PMI, pari al 58%. Ciò è sempre legato al fatto che le PMI sono tendenzialmente imprese manifatturiere e quindi molto legate al lavoro in presenza.

### **3.2 Lo Smart Working nella Pubblica Amministrazione**

I dati relativi alla Pubblica Amministrazione trovano fondamento nel Decreto-Legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito con la Legge 24 aprile 2020, n. 27, all’Art. 87. L’articolo, al comma uno, cita “il lavoro agile è la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle Pubbliche Amministrazioni [...]”. Una novità interessante è introdotta al comma due quando viene detto che “la prestazione lavorativa può essere svolta anche attraverso strumenti informatici nella disponibilità del dipendente qualora non siano forniti dall’amministrazione”. È la prima volta che si introduce la logica “*bring your own device* (porta il tuo dispositivo)”, e la ricerca del Politecnico di Milano rileva che è molto utilizzata proprio nella PA, con il 75% di adozione, rispetto al 38% nelle grandi imprese e al 14% nelle PMI. In opposizione alla logica di utilizzare i propri strumenti, un’altra iniziativa attuata durante il “*lockdown*” (quando la gente era caldamente invitata a non lasciare le proprie abitazioni) è stata quella di aumentare le dotazioni hardware per permettere il lavoro da remoto. Iniziativa principalmente adottata dalle grandi imprese, con un aumento del 69%, rispetto alla PA con il 42% e alle PMI con il 13%.

Si ricorda che una delle problematiche più rilevanti riguarda la *sicurezza della trasmissione dei dati*, problema che per le grandi imprese rappresenta il 31% delle barriere all’introduzione dello smart working. Infatti, dal punto di vista delle tecnologie digitali implementate durante l’emergenza, il 65% delle grandi imprese ha investito su software per un “accesso sicuro da remoto ai dati e alle applicazioni”. È compatibile con le informazioni anche l’incremento del 50% delle iniziative a tal proposito da parte della PA in quanto un aumento considerevole dell’adozione

della modalità porta ad una crescita generale degli investimenti che permettono di poter lavorare da remoto in sicurezza.

### **3.3 La Didattica a Distanza**

In questo periodo di emergenza bisogna considerare che si sono trovati a lavorare con la nuova modalità anche lavoratori che non si erano mai scontrati con questo tipo di realtà. Non bisogna dimenticare, infatti, che anche tutte le scuole sono state chiuse e che tutti gli studenti e gli insegnanti si sono dovuti adattare e hanno dovuto trovare soluzioni per poter frequentare o sostenere le lezioni online. Questo sicuramente ha influenzato l'ambiente familiare, in maggior misura per quelle persone che oltre a doversi adattare a lavorare con una nuova modalità quale lo smart working, hanno dovuto trovare il modo di conciliare il lavoro alle esigenze dei figli piccoli. Bisogna infatti rendersi conto che gli studenti più giovani, i bambini, non hanno la capacità di seguire le lezioni autonomamente, non hanno la stessa capacità di attenzione di uno studente della scuola secondaria, anche solo di primo grado, e che quindi hanno bisogno di un costante monitoraggio del quale solitamente si occupavano gli insegnanti all'interno delle scuole. Inoltre, anche l'orario stesso delle lezioni è stato ridotto notevolmente, mentre l'orario di lavoro ha assunto una forma più imprevedibile. Come detto in precedenza, molte persone hanno trasformato involontariamente la normale giornata lavorativa in "extreme working": anche con entrambi i genitori a casa la difficoltà di seguire un figlio non si riduce e un grandissimo problema legato alla pandemia di Covid-19 è stato il fatto che non fossero permesse nemmeno le passeggiate. E intrattenere un bambino per diverse settimane lavorando da casa e senza la possibilità di fargli fare attività ludiche all'aperto ha avuto un effetto negativo sulla percezione dello smart working.

Un'altra problematica legata allo smart working a causa del Covid-19 è legata all'incapacità di alcuni lavoratori ad adattarsi all'uso di nuove tecnologie. Le *competenze digitali* sono ancora molto limitate in numerosi soggetti: secondo la ricerca del Politecnico di Milano, quasi un terzo dei lavoratori ha riscontrato questo tipo di criticità. È anche vero il contrario: l'adozione del lavoro agile ha dato ai lavoratori l'opportunità di sperimentare nuovi strumenti digitali, beneficio che è stato riconosciuto da circa il 50% dei lavoratori coinvolti.

Restando nel tema della tecnologia, un altro problema riscontrato durante la pandemia è stato causato da un sovraccarico dell'utilizzo della rete Internet. Ovviamente ciò è dovuto al fatto che anche i lavoratori le cui mansioni non prevedevano l'utilizzo di strumenti tecnologici si sono trovati ad adattarsi alle nuove piattaforme. L'esempio più rilevante è quello delle scuole: gli insegnanti che tenevano lezioni frontali in aula hanno dovuto appoggiarsi a piattaforme

online e immaginando il caso di un singolo professore universitario, ciò comporta per ogni sua lezione numerose decine, se non centinaia, di studenti collegati. Moltiplicando questa situazione per tutti i professori dell'Università e poi per tutte le università italiane non è difficile immaginare l'impressionante quantità di traffico che viene creato su Internet. E questo solo per un settore di attività.

Inoltre, lavorare *da remoto* non è sempre possibile per tutti. Secondo i dati dell'ISTAT solo il 22,2% delle famiglie ha un computer per ogni componente, la restante parte deve condividere il pc (o il tablet) con altri membri della famiglia e questo può portare diverse problematiche, soprattutto in caso di sovrapposizione degli impegni. I dati sono ancora più preoccupanti se si considera la didattica a distanza: il 12,3% dei minori in età scolastica non ha un pc o tablet in casa, mentre il 57% lo deve condividere. Solo il 6,1% degli studenti ha un pc personale. La possibilità di avere accesso agli strumenti non è però l'unico problema, perché sempre considerando la didattica a distanza, il 69,8% degli studenti tra i 14 e i 17 anni non hanno competenze informatiche sufficienti. Questa situazione ha avuto effetti molto incisivi su diversi insegnanti che oltre a doversi adattare alle nuove piattaforme per tenere le loro lezioni, hanno avuto la necessità di innovare le loro modalità di insegnamento adeguandole alle capacità di tutti gli studenti.

Sempre secondo l'analisi ISTAT il 33,8% degli italiani non possiede un pc. Questo può rappresentare un grande ostacolo all'applicazione del lavoro agile nel caso in cui l'impresa adotti la logica del "bring your own device (BYOD)". È importante che l'azienda si impegni a procurare gli strumenti necessari per permettere a tutti i suoi dipendenti di poter lavorare con le modalità previste dall'impresa in seguito all'adattamento alla pandemia di Covid-19. Un aspetto positivo delle policy di BYOD riguarda il fatto che il lavoratore si trova a utilizzare uno strumento che conosce molto bene, riducendo così i tempi di formazione all'utilizzo di strumenti diversi, a favore quindi dell'efficacia e della flessibilità della modalità agile.

La possibilità di adottare lo smart working in questa situazione è sicuramente legata *all'innovazione tecnologica* tipica del periodo in cui ci si trova. La presenza di Internet insieme a tutti i software e le piattaforme a sostegno del lavoro agile, uniti alla capacità di sviluppare nuovi prodotti e nuove soluzioni in tempi molto brevi ha permesso al mondo del lavoro di adattarsi rapidamente alla nuova situazione per evitare danni eccessivi causati da una chiusura che si sarebbe potuta protrarre molto più a lungo nel tempo. Una costante di questa pandemia sono state quelle piattaforme di video comunicazione quali Google Meets, Google Classroom, Microsoft Teams, Skype e Zoom, che hanno facilitato la comunicazione tra tutti i soggetti coinvolti. Il fatto che diverse istituzioni e imprese abbiano optato per diverse piattaforme ha poi



permesso un minor sovraccarico di utenti, anche se Zoom è stata la piattaforma più utilizzata. Nonostante il grande aumento dell'adozione dello smart working nel 2020, Zoom ha registrato un crollo del valore delle azioni in seguito all'annuncio da parte della società farmaceutica Pfizer che la sperimentazione sul vaccino contro il coronavirus ha registrato un'efficacia pari al 90%. Questo fa capire che la speranza di molte persone è il ritorno alla modalità di lavoro classica presso i locali aziendali, piuttosto che rimanere in lavoro agile.

## CONCLUSIONI

Sono tanti i motivi che hanno portato ad una sempre maggiore adozione dello Smart Working, ma nell'ultimo periodo il fenomeno ha subito un'accelerazione non programmata. Molte imprese si sono trovate a dover avviare progetti di lavoro agile come unica risorsa per non chiudere definitivamente. La ricerca del Politecnico di Milano mostra che con l'ingresso nella fase 2 dell'emergenza, nei mesi di maggio e giugno, il 66% delle grandi imprese ha riaperto le sedi fisiche, lasciando comunque la possibilità di proseguire in modalità di lavoro smart in maniera ridotta. Lo stesso discorso vale anche per la Pubblica Amministrazione che ha riaperto le sedi delle organizzazioni per l'81%. Le motivazioni dietro la scelta di rientrare nelle sedi aziendali sono però diverse tra PA e grandi imprese. Queste ultime, infatti, si sono incentrate prevalentemente sul lavoratore e il suo bisogno di non sentirsi isolato, quindi la riapertura è stata motivata dal promuovere il senso di appartenenza, la socializzazione, alleviare lo stress derivante dall'isolamento e per incentivare la collaborazione. La Pubblica Amministrazione ha incentivato il rientro per motivazioni legate più al funzionamento dell'impresa, ad esempio per migliorare la comunicazione inter-funzionale, per migliorare la produttività, per promuovere la collaborazione e per esigenze di controllo dei lavoratori.

Dopo aver sperimentato lo smart working durante la pandemia sarebbe impossibile tornare ai dati del 2019, ma è altrettanto impossibile mantenere i ritmi e i numeri del 2020. Si andrà incontro ad un nuovo stadio dello smart working, conosciuto come "new normal", la nuova normalità. Un primo cambiamento, come risulta dalla ricerca del Politecnico di Milano, lo si riscontra nel numero di giornate adibite al lavoro da remoto: si passerà da un giorno alla settimana, come era nel 2019, a 2,7 per le grandi aziende e a 1,4 per la PA. Vi sarà un aumento del numero di lavoratori in smart working pari al 65% per le grandi aziende e al 72% per la PA (dato che rimane coerente con quanto già analizzato dal momento che il numero degli smart worker della PA del 2019 era molto inferiore a quello delle grandi imprese, quindi è logico aspettarsi un loro aumento maggiore rispetto a queste ultime).

L'adozione del lavoro agile in maniera inaspettata a causa del Covid-19 ha altresì permesso di sperimentare la modalità anche su figure professionali che non erano state incluse nei progetti precedenti. Si stima, infatti, che il 42% delle grandi imprese includerà nei progetti di smart working futuri alcune figure professionali che finora erano state escluse. Si deve anche considerare che le tecnologie sono sempre in evoluzione e non è da escludere che in futuro sarà possibile adottare il lavoro agile per tutte quelle categorie di lavoratori che non sono attualmente idonei a questa modalità.

L'effetto della pandemia avrà ripercussioni anche sugli spazi fisici delle grandi imprese. Infatti, il 51% di esse sta riprogettando i propri spazi, alcune per differenziarli, altre per ampliarli e altre ancora per ridurli. Il restante 49% non apporterà modifiche o cambierà solo le regole di utilizzo degli spazi (molto probabilmente in seguito alle nuove norme igieniche anti-contagio).

Un aspetto fondamentale perché l'inserimento di nuovi progetti di smart working sia efficace è la formazione che precede l'adozione di questa nuova modalità. Lavoratori istruiti e formati saranno meglio preparati ad affrontare il cambiamento e potranno rispondere più velocemente ai processi aziendali modificati dalla portata dell'innovazione che lo smart working comporta.

Il nemico principale del lavoro agile è sicuramente una cultura organizzativa manageriale arretrata. Con lo smart working si dovranno rivalutare le modalità di gestione dei collaboratori, si dovranno creare rapporti di lavoro basati sul principio di fiducia (piuttosto che limitarsi ad una situazione di lavoro subordinato) e la responsabilità e l'autonomia in capo al singolo lavoratore saranno maggiori rispetto alle modalità di lavoro tipiche (con quadri e dirigenti a controllare l'operato dei loro subordinati in maniera più precisa e costante). I benefici derivanti dallo smart working potrebbero non essere percepiti nel caso di un controllo eccessivo sui lavoratori e in un'organizzazione con una struttura molto rigida: è il caso delle PMI che potrebbero però vedere nel lavoro agile una occasione per flessibilizzare l'impresa e soprattutto facilitare i processi aziendali e la collaborazione tra i colleghi, aprendo le imprese all'innovazione.

Un altro problema riscontrato con l'adozione di massa dello smart working nella situazione di emergenza causata dal Covid-19 è la scarsa capacità digitale di numerosi lavoratori "smart". Prima di adottare il lavoro agile continua ad essere fondamentale la formazione all'utilizzo degli strumenti messi a disposizione dall'impresa.

La soluzione che si ritiene più efficace in seguito all'analisi dei benefici e delle criticità dello smart working consiste nell'adozione di progetti integrati, ovvero con la possibilità di combinare il lavoro in presenza e da remoto, in modo da facilitare il lavoratore nel districarsi tra gli aspetti più tradizionali e quelli più innovativi della modalità agile. Adattamento che permette un bilanciamento tra l'assenza di vincoli di orario, mantenendo più separati i momenti di vita lavorativi da quelli di vita privata.

## Bibliografia e sitografia

1. Vallebona A., Breviario di diritto del lavoro. Torino: Giappichelli, 2017
2. Costa G., Gianecchini M., Risorse Umane. Persone, relazioni e valore (4° edizione). Milano: McGraw-Hill, 2019
3. Gavi T., Smart Working e telelavoro: quali sono le differenze? (Articolo dell'11 marzo 2020)
4. (Video) Smart Working in Italia e nel mondo, Osservatori.net
5. Osservatori.net, Smart Working: il futuro oltre l'emergenza, Politecnico di Milano
6. Ipsosa.it, Smart working e lavoro straordinario (articolo del 21 settembre 2020)
7. Quotidiano del Lavoro, il Sole 24 ore, Lo smart working premia il risultato (articolo dell'11 giugno 2020)
8. Gazzetta Ufficiale
9. Ballanti P., Smart working: guida pratica a orari, retribuzione, ferie, malattia e altro (articolo del 29 maggio 2020)
10. Ambrosi A., Lo smart working (quello vero) è un vantaggio anche per le donne (articolo del 21 agosto 2020)
11. Bottini A., Melis V., Lo smart working diventa un diritto per chi ha figli under 14 (articolo dell'11 maggio 2020)
12. Querzè R., Smart Working, adesso i fa sul serio ma a chi conviene tra capi, dipendenti e aziende? (articolo del 12 giugno 2020- modificato il 3 luglio 2020)
13. Convenzione ONU sui Diritti delle persone con disabilità (2007)
14. Sentenze Corte Suprema di Cassazione
15. Osservatori.net, Smart Working davvero: la flessibilità non basta, Politecnico di Milano
16. Infografica ISTAT, PC e tablet in famiglia, anni 2018-2019, pubblicazione aprile 2020
17. Forbes.it, Il fondatore di Zoom perde il 20% del patrimonio a causa del vaccino anti-Covid
18. Gangai A., Smart Working: una questione di tecnologie, (articolo dell'8 ottobre 2019, osservatori.net)
19. Randstad Research, "Lavoro e studio intelligenti: la trasformazione possibile. Smart working e smart learning dopo il Covid", novembre 2020
20. Gelles D. "Are companies more productive in a pandemic?" New York Times (27 giugno 2020)
21. Osservatori.net, Lo Smart Working durante l'emergenza covid-19 e il punto di vista dei lavoratori (ricerca 2020, report)