



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale  
in Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

# **Analisi e applicazioni dello smart working**

Dallo smart working emergenziale al lavoro ibrido

**Relatore**

Ch. Prof. Fabrizio Gerli

**Laureanda**

Francesca Maschio

Matricola 887991

**Anno Accademico**

2021/2022

*Felice di aver raggiunto questo traguardo, desidero ringraziare profondamente la mia famiglia, che mi è stata vicina in ogni occasione, supportandomi e consigliandomi saggiamente.*

*Grazie a mia mamma **Sandra** e a mio papà **Andrea**, che, ognuno a suo modo, mi sono sempre stati affianco, festeggiando con me nei momenti di felicità, aiutandomi in quelli di difficoltà e contribuendo con amore e dedizione alla mia crescita personale.*

*Grazie alle mie sorelle, **Cristina** e **Beatrice**, e a mio fratello **Giovanni**, che non mi hanno mai fatta sentire sola e hanno sempre animato e movimentato le mie giornate.*

*Grazie ai miei **nonni**, che con le loro storie ed esperienze mi hanno permesso di imparare e crescere.*

*Grazie a **Giovanni**, che con infinita pazienza ha sempre ascoltato ogni mia riflessione in merito a questa tesi e con il quale desidero condividere questo e molti altri successi.*

*Grazie al **Prof. Fabrizio Gerli**, che mi ha trasmesso con passione questa materia e che, durante i corsi tenuti, mi ha permesso non solo di ampliare la mia conoscenza, ma anche di lavorare su me stessa.*

*Infine, grazie a tutti i parenti e amici.*

## Indice

Introduzione .....	1
1. La gestione e l'organizzazione del lavoro.....	5
1.1 La flessibilità .....	6
1.2 L'organizzazione del tempo e dello spazio di lavoro .....	7
1.2.1 La gestione flessibile dell'orario di lavoro .....	8
1.2.2 La gestione flessibile dello spazio di lavoro .....	10
1.3 La gestione e l'organizzazione del lavoro durante la fase pandemica.....	10
2. Lo smart working.....	13
2.1 Smart working, smart worker e smart organization .....	15
2.2 Lo smart working oltre i confini nazionali .....	17
2.3 Le caratteristiche dello smart working.....	18
2.4 Il lavoro ibrido.....	21
2.5 Le fasi di implementazione dello smart working.....	25
2.6 Il gruppo di organizzazione e gestione dello smart working.....	29
3. Considerazioni relative allo smart working.....	32
3.1 Connessione e disconnessione .....	33
3.2 Il controllo e il raggiungimento dei risultati .....	35
3.3 Lo sviluppo tecnologico favorevole allo smart working.....	36
3.4 Nuova connotazione dello spazio di lavoro in presenza .....	39
3.5 Gli strumenti di lavoro dello smart worker .....	41
3.6 I costi per le aziende .....	43
3.7 Vantaggi e svantaggi dello smart working per le aziende .....	45
3.8 Vantaggi e svantaggi dello smart working per i lavoratori.....	46
3.9 Conciliazione tra esigenze delle aziende e dei lavoratori con lo smart working .....	49
3.10 Lo smart working e il work-life balance.....	49

3.11 Le relazioni interpersonali nello smart working .....	51
3.11.1 Il rapporto tra il manager e i collaboratori nello smart working .....	53
3.11.2 Gli stili di leadership nello smart working.....	54
3.12 Lo smart working come gestione delle risorse umane sostenibile .....	57
4. Il contesto normativo di riferimento.....	59
4.1 La legge 22 maggio 2017, n. 81 .....	59
4.2 Lo smart working prima della legge 22 maggio 2017, n. 81.....	62
4.3 Lo smart working nel settore privato durante la pandemia .....	62
4.4 Il “Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile” .....	64
4.5 Le disposizioni relative al lavoro agile a partire dalla fine dello stato d’emergenza .....	67
5. L’analisi dei casi aziendali.....	69
5.1 Il campione oggetto di analisi.....	70
5.1.1 Presentazione del campione.....	70
5.2 L’intervista .....	72
5.3 Il confronto tra i casi aziendali.....	75
5.3.1 La decisione di introduzione dello smart working.....	75
5.3.2 La gestione e l’organizzazione del progetto .....	76
5.3.3 Il progetto pilota .....	77
5.3.4 Le tappe di introduzione ed estensione dello smart working .....	79
5.3.5 La reazione interna in merito all’introduzione dello smart working .....	81
5.3.6 L’impatto dello smart working in termini di investimento iniziale.....	83
5.3.7 I benefici registrati dall’introduzione dello smart working .....	84
5.3.8 I benefici registrati dall’introduzione dello smart working durante la pandemia... ..	86
5.3.9 Gli ostacoli derivanti dall’introduzione dello smart working.....	87
5.3.10 L’estensione massiva dello smart working .....	89
5.3.11 Le analisi svolte al fine di monitorare il progetto .....	90

5.3.12 I corsi di formazione.....	93
5.3.13 Gli strumenti di lavoro per gli smart worker .....	95
5.3.14 I giorni di lavoro in presenza e quelli a distanza .....	96
5.3.15 La flessibilità oraria .....	99
5.3.16 La riorganizzazione degli spazi di lavoro in presenza .....	100
5.3.17 Lo smart working come forma di gestione delle risorse umane sostenibile.....	102
5.3.18 La gestione dello smart working prima, durante e dopo la pandemia.....	103
5.3.19 Gli accordi .....	105
5.3.20 Ulteriori elementi caratterizzanti lo smart working nelle aziende analizzate.....	106
5.4 Considerazioni finali .....	109
5.4.1 Considerazioni relative al caso CNH Industrial .....	109
5.4.2 Considerazioni relative al caso Banca Etica .....	110
5.4.3 Considerazioni relative al caso Danone .....	111
5.4.4 Considerazioni relative al caso Lundbeck .....	112
5.5 Implicazioni manageriali.....	114
Conclusioni .....	117
Appendice A .....	122
Appendice B .....	136
Appendice C.....	145
Appendice D .....	159
Bibliografia .....	168
Sitografia .....	170

## Introduzione

Diverse motivazioni hanno portato e continuano a portare le aziende a considerare lo smart working, o lavoro agile, una modalità di organizzazione del lavoro da utilizzare insieme o in alternativa alle forme più tradizionali. Soprattutto tra le grandi imprese si registra una maggiore diffusione, estensione e strutturazione delle iniziative di smart working. Tali realtà sono state in grado di acquisire una maggiore conoscenza del modello organizzativo e sono riuscite ad attuare politiche volte a estendere lo smart working già prima dello scoppio della pandemia da Covid-19, mentre nelle aziende in cui questo non era stato introdotto o seguiva delle pratiche meno strutturate la condizione di emergenza sanitaria ha rivestito un ruolo rilevante nella sua introduzione. Durante la fase emergenziale lo smart working è stato uno strumento utile, da un lato, a garantire il distanziamento sociale necessario per evitare il contagio e, dall'altro, a permettere la continuità del business. Se prima della pandemia però l'utilizzo dello smart working era limitato a progetti pilota o adottato da un numero limitato di aziende, l'emergenza sanitaria ne ha accelerato la sua adozione, tramite anche l'incentivo da parte del governo a ricorrere a tale forma. Infatti, sia le aziende che già da tempo proponevano iniziative di smart working, sia quelle che non lo avevano mai considerato, hanno dovuto estenderlo o adottarlo, mettendo i lavoratori e le lavoratrici nella condizione di lavorare tramite tale forma. Tanto che a un anno dal primo lockdown l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, che da più di dieci anni si occupa di studiare l'evoluzione del modo di lavorare, aveva stimato esserci in Italia nel primo trimestre del 2021 5 milioni e 370 mila smart worker. Si tratta di un numero in aumento, dal momento che nel 2019 l'Osservatorio aveva stimato esserci 570 mila smart worker in Italia, su un totale di 25 milioni di lavoratori e lavoratrici dipendenti e indipendenti dichiarati dall'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale (INPS), registrando un aumento del 20% rispetto al 2018. Questi dati indicano come si trattasse già di una tendenza che si stava affermando. Se infatti la popolazione aziendale mediamente coinvolta in progetti di smart working nelle grandi imprese nel 2018, dichiarata dall'Osservatorio, era pari al 32%, nel 2019 era salita al 48%. Questo trend è stato, in seguito, accelerato dallo scoppio della pandemia, a partire dai primi mesi del 2020, il quale ha condotto, secondo i dati forniti dall'Osservatorio, le grandi aziende, le pubbliche amministrazioni e le piccole e medie imprese italiane a estendere la possibilità di lavorare tramite lo smart working, rispettivamente nel 97%, nel 94% e nel 58% di queste. Con

il migliorare, seppure graduale, della situazione emergenziale, l'Osservatorio ha però registrato un calo complessivo del numero degli smart worker, fino ad arrivare a circa 4 milioni nel terzo trimestre del 2021. Nonostante ciò, le organizzazioni analizzate nel report pubblicato a novembre 2021 dall'Osservatorio prevedono un crescita del numero degli smart worker in Italia e, in particolare, si prevede che questi saranno 4 milioni e 380 mila. Inoltre, una ricerca condotta dall'Osservatorio in Italia e durante la prima fase dell'emergenza su circa 8600 lavoratori e lavoratrici di organizzazioni pubbliche e private, ha evidenziato come sia stata valutata complessivamente, su una scala da 1 a 10, con un punteggio di 8,3 l'utilità dell'esperienza vissuta. Per cui, è stata percepita positivamente pure dai lavoratori e dalle lavoratrici, confermando come questi siano riusciti a cogliere gli aspetti positivi e le potenzialità relative allo smart working, benché quanto sperimentato fosse una forma di smart working limitata, nella sua applicazione e relativamente alla fase di emergenza che si stava vivendo. Altrettanto vero è che durante la fase emergenziale l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano ha portato alla luce come siano state rilevate delle criticità relative principalmente alla percezione di isolamento, alla difficoltà di disconnessione e al mantenimento di un equilibrio tra vita personale e professionale. A tal proposito, un aspetto da precisare è relativo al fatto che lo smart working sperimentato durante l'emergenza sanitaria era una forma emergenziale, differente rispetto a quello adottato in precedenza e che le aziende stanno prevedendo per questa fase di ripresa. Si trattava infatti di una forma di flessibilità forzata oltre che limitata, la quale ha richiesto un'elevata capacità di adattamento rapido. Diventa quindi fondamentale capire in quale modo intervenire al fine di introdurre dei progetti strutturati, i quali rispecchino appieno la definizione di smart working. L'obiettivo dell'elaborato è, pertanto, quello di analizzare lo smart working, prima attraverso lo studio della letteratura manageriale in merito e in seguito approfondendo i vantaggi che si possono ottenere tramite il suo utilizzo e se e come sono variati nel corso del tempo, essendo il ricorso allo smart working un fenomeno in continua evoluzione. A partire da tali considerazioni, verranno proposti e confrontati dei casi aziendali per individuare delle pratiche e degli esempi di estensione dello smart working attraverso dei progetti strutturati. Con lo scopo di analizzare il fenomeno nel suo complesso, tra i vari aspetti considerati, verrà analizzata l'esperienza emergenziale che ha, da un lato, portato dei benefici alle aziende e ai lavoratori e alle lavoratrici e, dall'altro, permesso di evidenziare alcune criticità, così da intervenire superandole ed evitando che vengano associate al vero modello di smart working.

A tal fine, la concentrazione sarà posta maggiormente al contesto italiano, tuttavia va ricordato come lo smart working sia un fenomeno globale, infatti ci sono diverse iniziative simili che si stanno diffondendo in Europa e non solo, sebbene con accezioni e normative differenti rispetto a quanto previsto in Italia. Se si osserva il fenomeno al di fuori dei confini nazionali e, in particolare, con riferimento all'Unione Europea, emerge, da quanto dichiarato dall'Eurostat, che nel 2020 le persone impiegate di età compresa tra i 15 e i 64 anni che hanno generalmente lavorato da casa, intendendo il fatto di aver lavorato secondo la modalità dello smart working emergenziale, sono state pari al 12%. Questi dati permettono quindi di evidenziare come, da un lato, la pandemia abbia accelerato il ricorso allo smart working e, dall'altro, come il ricorso allo smart working sia un fenomeno non solo nazionale, ma globale. Per questo motivo, lo scopo di tale elaborato è quello di analizzare il fenomeno dettagliatamente e al fine di comprendere meglio la sua applicazione a livello manageriale verranno proposti dei casi aziendali, così da poter fare delle previsioni in merito al futuro dello smart working all'interno delle aziende, inteso come un modello di lavoro ibrido, oltre a poter fornire dei suggerimenti, attraverso l'analisi delle azioni intraprese dalle aziende oggetto del campione.

Nel primo capitolo, tramite la revisione della letteratura, viene fornita una panoramica generale sull'organizzazione e la gestione del lavoro, approfondendo, prima, il concetto più generale di flessibilità e, in seguito, osservando più nel dettaglio la flessibilità del tempo e del luogo di lavoro. A partire da tale premessa, segue l'analisi di alcune forme di flessibilità del tempo e del luogo di lavoro, fino a giungere ad analizzare le implicazioni della fase pandemica, la quale ha impattato sugli individui, le organizzazioni e le società.

Il secondo capitolo affronta dettagliatamente il concetto di smart working, dedicando particolare rilevanza agli elementi e alle caratteristiche distintive, per spiegare, in seguito, cosa si intenda con i termini smart worker e smart organization. Successivamente vengono analizzate le pratiche di smart working al di fuori del contesto nazionale, ponendo poi l'attenzione alle fasi che le aziende solitamente seguono quando introducono progetti strutturati di smart working.

Nel terzo capitolo sono esposte delle considerazioni relativamente alla connessione e alla disconnessione dello smart worker, al controllo e alla valutazione, oltre che agli strumenti tecnologici utili nel caso dello smart working. Tra i diversi aspetti che vengono trattati vi sono

lo spazio di lavoro in presenza, che in molti casi cambia connotazione, i costi che le aziende devono sostenere introducendo e implementando lo smart working, i vantaggi e i potenziali svantaggi relativi alle aziende e ai lavoratori e alle lavoratrici, oltre alla regolazione e alla definizione delle relazioni. Un ultimo aspetto, ma non per importanza, che viene trattato è quello della sostenibilità. Nel corso del capitolo, le analisi svolte sono supportate dallo studio della letteratura e dei dati e delle informazioni fornite da alcune indagini e ricerche, con l'intento di poter svolgere delle considerazioni il più complete possibili.

Il contesto normativo di riferimento è analizzato nel corso del quarto capitolo. Partendo dall'analisi della legge 22 maggio 2017, n. 81 "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato", si giunge ad analizzare i riferimenti normativi più recenti, ossia quelli che hanno agevolato l'introduzione dello smart working durante fase emergenziale, per concludere con le previsioni relative alla fase di ripresa.

Il quinto capitolo è relativo all'analisi dei casi aziendali. In particolare, si apre con la spiegazione delle attività di individuazione del campione analizzato e con la definizione del metodo di ricerca. Sono quindi presentate le aziende che sono state analizzate e le domande che sono state individuate e utilizzate al fine di realizzare le interviste. Queste interviste sono riportate nell'Appendice e hanno permesso di ottenere le informazioni necessarie a confrontare i casi tra loro, così da supportare quanto affrontato a livello teorico e poter trarre delle conclusioni finali.

## 1. La gestione e l'organizzazione del lavoro

Le organizzazioni, che hanno come obiettivo non solo il raggiungimento delle strategie aziendali, ma anche lo sviluppo, coerente con queste, delle persone, dispongono di risorse dedicate alla gestione dei tempi e degli spazi di lavoro. Si tratta, in particolare, della funzione risorse umane che, tra le varie attività che svolge, definisce il job design: ossia progetta i ruoli, i compiti e le mansioni per ciascuno dei lavoratori<sup>1</sup>. Tale attività di pianificazione e progettazione del lavoro si basa sulle seguenti tre dimensioni: tecnica, economica, comportamentale o motivazionale. Mentre la dimensione tecnica è relativa alla realizzazione di un output, la dimensione economica è relativa alla realizzazione delle attività d'impresa nel rispetto degli standard di costo. La dimensione comportamentale, invece, si riferisce alle scelte organizzative, le quali dovrebbero quanto più corrispondere alle attese del personale in termini di contenuti, tempi e luoghi di lavoro (Costa, Gianecchini, 2019) così da attrarre, trattenere e motivare le persone. Pertanto, la strutturazione del lavoro è un tema focale e un'attività fondamentale che deve essere svolta all'interno delle organizzazioni, al fine di migliorare la propria immagine sul mercato del lavoro. Allo stesso tempo, vivendo in una società in continuo cambiamento, anche il job design e la definizione del tempo e dello spazio di lavoro sono caratterizzati da tale fenomeno. Nonostante ciò, sono molte le situazioni in cui si denunciano resistenze al cambiamento dettate da idee e valori utilizzati in una realtà che è in continua evoluzione. I valori caratterizzano un'organizzazione e le permettono di distinguersi, svolgendo un ruolo di conservazione dell'identità organizzativa e impedendo talvolta il cambiamento strategico e l'adozione di innovazioni. Ciò è dato dall'esperienza che conduce a identificare un nuovo problema con uno già vissuto, rischiando di non cogliere l'elemento di novità nella nuova situazione (Costa, Gianecchini, 2019). Il ruolo della funzione risorse umane è, in questo caso, quello di agente di cambiamento, per cui deve contribuire al raggiungimento degli obiettivi aziendali, nel rispetto della strategia e coinvolgendo e motivando le persone al cambiamento. Un aspetto fondamentale, che si collega al concetto di cambiamento, è la flessibilità nella progettazione del lavoro, del tempo e del luogo. La flessibilità comporta però dei costi, non solo aziendali, ma pure umani e sociali (Costa, Gianecchini, 2019). Ci sono, infatti, dei costi di ristrutturazione dovuti alla flessibilità e, altresì,

---

<sup>1</sup> Nel corso dell'elaborato, per praticità, sono utilizzati i termini lavoratore e lavoratori, facendo confluire in questi anche quelli di lavoratrice e lavoratrici.

di riadattamento dei ritmi biologici, psicologici e sociali da parte delle persone. Un elemento trainante il cambiamento all'interno delle organizzazioni e non solo e che richiede flessibilità è l'evoluzione tecnologica in atto, la quale offre l'opportunità della desincronizzazione e dematerializzazione, rendendo l'accesso ai contenuti e ai documenti indipendente rispetto al tempo e allo spazio. Anche le evoluzioni del contesto economico, politico e sociale e, come è accaduto più recentemente, eventi imprevedibili, tra cui la pandemia, implicano un cambiamento e un aggiornamento continuo all'interno delle organizzazioni, per fare in modo che continuino a funzionare ugualmente nei nuovi contesti che si creano. Al fine quindi di proseguire il business nel rispetto del principio essenziale dell'economicità, la capacità di adattamento è cruciale. Si tratta di sfide che, se affrontate nel migliore dei modi, si possono trasformare in opportunità.

## 1.1 La flessibilità

La flessibilità dell'orario e dello spazio di lavoro è un aspetto che la funzione risorse umane deve considerare, al fine di consentire la creazione di valore, non solo migliorando le performance aziendali, ma anche attraendo, trattenendo e motivando le persone. Deve essere quindi svolta un'analisi e una progettazione dettagliata, in base alle caratteristiche aziendali e alle strategie di gestione delle risorse umane. La flessibilità, pertanto, rappresenta un fabbisogno organizzativo comune a tutte le realtà aziendali e non soltanto. La letteratura manageriale fornisce diverse definizioni di flessibilità e con riferimento all'organizzazione flessibile si può intendere quella in grado di cambiare, mantenendo un certo grado di stabilità e assicurando il controllo dell'organizzazione e il mantenimento dell'identità (Cappellari, 2012). Inoltre, passando dall'osservare l'organizzazione nel suo complesso ad analizzarla considerando ciascuna funzione che la compone, può accadere che ciascuna di queste abbia delle caratteristiche e degli obiettivi diversi, per cui anche le necessità di flessibilità possono essere differenti e il coordinamento diventa ancora più importante. In conclusione, la funzione delle risorse umane deve prestare attenzione alla necessità di flessibilità, sia dell'organizzazione sia di ciascuna funzione che la compone, senza trascurare, da un lato, l'identità organizzativa e, dall'altro, il coordinamento interno tra le differenti funzioni.

## 1.2 L'organizzazione del tempo e dello spazio di lavoro

Il contenuto del lavoro non è l'unico aspetto su cui deve lavorare la funzione delle risorse umane per attrarre, trattenere e motivare le persone. L'evoluzione soprattutto sociale, ma anche tecnologica, degli ultimi anni, ha condotto le aziende, i lavoratori e le funzioni delle risorse umane a focalizzare maggiormente l'attenzione al tempo e allo spazio, inteso sia di lavoro che personale. Questo poiché sono emerse alcune problematiche di conciliabilità tra gli orari di lavoro e quelli personali, che si sono rivelate essere una fonte di conflitto e disagio, ma possono essere una fonte di opportunità, se analizzate e colte favorevolmente. Spesso però le aziende richiedono lavoro in tempi e quantità che non sono conciliabili con il sistema standard degli orari e i lavoratori prestano, comunque, lavoro (Costa, Gianecchini, 2019). Si pensi a una multinazionale che, avendo filiali o clienti in differenti paesi e volendo interagire e collaborare con ciascuno di questi, deve essere attiva nel quartiere generale dalla mattina presto alla sera tardi. Pertanto, diventa necessaria la desincronizzazione, tramite la rimodulazione degli orari e degli spazi di lavoro, che può agevolare la convergenza delle varie esigenze (Costa, Gianecchini, 2019). Sono state quindi sviluppate diverse forme di gestione flessibile dell'orario di lavoro, volte a soddisfare sia le esigenze aziendali che individuali dei lavoratori. La possibilità di conciliare queste esigenze aumenta: più varie sono le attività presenti, più varia è la popolazione aziendale, in funzione della possibilità di socializzare i costi della compatibilità, maggiore è il grado di dematerializzazione dei prodotti e dei servizi e maggiore è la digitalizzazione dei processi. Anche la maggiore dimensione aziendale è rilevante, tuttavia questa viene meno più è elevato il grado di dematerializzazione e di digitalizzazione (Costa, Gianecchini, 2019). Un altro aspetto rilevante, che la funzione delle risorse umane non deve trascurare, è relativo allo spazio di lavoro, che ricopre un duplice ruolo. Da un lato, ha un ruolo funzionale per l'organizzazione relativo ai costi e all'efficienza e, dall'altro, svolge un ruolo simbolico per le persone (Costa, Gianecchini, 2019). La flessibilità nell'identificazione dei perimetri dello spazio di lavoro si è ottenuta tramite l'intervento principalmente delle nuove tecnologie e, recentemente, in concomitanza a ciò, anche della fase pandemica. Mentre le nuove tecnologie hanno permesso le connessioni da remoto, la pandemia vissuta a partire dai primi mesi del 2020 le ha richieste, giungendo a identificare lo spazio di lavoro con luoghi fisici differenti rispetto a quelli intesi tradizionalmente, come ad esempio l'ufficio, e con diversi impatti sull'identità organizzativa. In conclusione, seppure diverse forme flessibili di pianificazione e progettazione del lavoro siano presenti all'interno

delle organizzazioni da parecchi anni, l'emergenza sanitaria dovuta alla pandemia ne ha accelerato l'adozione. A tal proposito, la flessibilità introdotta volta a fronteggiare la pandemia era necessaria, ma è ora necessario individuare delle forme di flessibilità e delle modalità di adozione adeguate anche nella fase di ripresa post pandemica, in cui sono presenti situazioni ed esigenze differenti.

### 1.2.1 La gestione flessibile dell'orario di lavoro

La flessibilità dell'orario di lavoro fa riferimento specifico alla condizione temporale ed è relativa alla possibilità di modificare sia il numero delle ore lavorate sia la distribuzione di queste in una certa unità di tempo (Cappellari, 2012), quale giorno, mese o anno. Il lavoro straordinario è una delle forme di flessibilità dell'orario di lavoro. Si tratta di uno strumento spesso di difficile individuazione e misurazione, poiché, relativamente ad alcune posizioni manageriali, non viene retribuito e, talvolta, neppure conteggiato. Allo stesso tempo, è uno strumento molto comune visto che per le aziende è di facile impiego e permette di "dilatare" il monte ore disponibile senza il ricorso a ulteriori lavoratori, mentre per quanto concerne i lavoratori il vantaggio dello straordinario è quello di ottenere incrementi di reddito. Diventa però problematico, qualora i lavoratori che ricorrono sistematicamente a tale strumento e regolano il proprio stile di vita in base alla retribuzione che ottengono da questo, si vedono costretti a ridurlo, poiché le aziende non ne hanno più necessità. Il ricorso al lavoro straordinario ricopre anche un ruolo simbolico, poiché lavorare un numero di ore maggiore rispetto a quanto previsto contrattualmente può essere considerato un segnale della propria importanza per l'azienda (Cappellari, 2012). Contemporaneamente, la facoltà del datore di lavoro di richiedere il lavoro straordinario è vista dal legislatore, in linea di principio, sfavorevolmente (Carinci, De Luca Tamajo, Tosi, Treu, 2019), specialmente qualora il ricorso a questo non sia contenuto. Un ulteriore strumento di flessibilità relativo all'orario di lavoro è il part time, o rapporto di lavoro a tempo parziale, il quale prevede di lavorare un numero di ore inferiore rispetto a quello normale, ossia l'orario di lavoro a tempo pieno. L'orario di lavoro part time può essere organizzato orizzontalmente o verticalmente. Il lavoro viene svolto nel primo caso in un orario corrispondente a una parte di quello giornaliero normale; mentre nel secondo l'orario di lavoro corrisponde a quello normale, ma viene svolto solamente durante alcuni giorni della settimana, del mese o dell'anno (Cappellari, 2012). L'orario di lavoro part

time può essere organizzato anche attraverso una modalità mista, cioè tramite una combinazione di quello orizzontale e quello verticale (Carinci, De Luca, Tamajo, Tosi, 2019). Le aziende che offrono ai propri lavoratori la possibilità di lavorare secondo l'orario di lavoro part time possono impiegare i lavoratori nei periodi in cui si presenta la necessità di avere un maggior numero di risorse, con la conseguente possibilità di adattare la capacità produttiva all'andamento della domanda. Il lavoratore che, invece, sceglie di prestare lavoro rispettando un orario part time ha il vantaggio di conciliare il lavoro con le proprie esigenze individuali, quali, ad esempio, studio, cura della famiglia, o svolgimento di un'ulteriore attività lavorativa. Se il lavoratore sceglie di passare da un orario di lavoro a tempo pieno a uno part time, allora potrebbero verificarsi delle situazioni in cui tale passaggio viene percepito dall'organizzazione come un segnale da parte del lavoratore di scarso commitment, mentre le aziende che offrono contratti di lavoro part time possono essere percepite come poco attrattive sul mercato del lavoro. Inoltre, l'orario di lavoro part time non sempre rispecchia il concetto di flessibilità, perché, talvolta, l'orario è rigido e predeterminato (Cappellari, 2012), con l'eccezione di svolgere un numero di ore inferiore rispetto a chi lavora a tempo pieno. L'orario flessibile, definito anche orario scorrevole, è un'altra forma di flessibilità dell'orario di lavoro che permette la variazione dell'orario di entrata e di uscita (Cappellari, 2012), nel rispetto delle ore contrattuali da raggiungere solitamente nella giornata, settimana o mese. Ciò permette al lavoratore di far fronte ad alcuni propri impegni personali, oltre, ad esempio, a rendere compatibile l'orario di lavoro con problemi relativi al traffico o ai trasporti pubblici; mentre i vantaggi che si possono registrare dal lato aziendale sono la riduzione dell'assenteismo patologico e i possibili problemi che si possono presentare a causa dei ritardi. Da un lato, questa soluzione potrebbe creare problemi di coordinamento e controllo, ma, dall'altro, responsabilizza i lavoratori a raggiungere gli obiettivi e, soprattutto, ad accordarsi e coordinarsi con i colleghi (Cappellari 2012). In alcuni casi, inoltre, si può fare ricorso anche a un conto ore che permette di depositare le ore lavorate in più e di prelevare le ore lavorate in meno (Cappellari, 2012) in base alle esigenze personali, sociali o aziendali, ed è definito anche banca delle ore.

### 1.2.2 La gestione flessibile dello spazio di lavoro

Negli ultimi decenni lo sviluppo tecnologico ha condotto a rilevanti innovazioni nell'organizzazione del lavoro e la funzione delle risorse umane ha dovuto individuarne differenti modalità di gestione. In merito alla flessibilità, questa ha riguardato e continua a riguardare non solo l'orario, ma anche lo spazio di lavoro. In tale contesto, la funzione delle risorse umane si è trovata a dover gestire il telelavoro. In Italia, nelle aziende del settore privato, il telelavoro è regolamentato dall'Accordo interconfederale del 9 giugno 2004, il quale evidenzia come tale tipologia di lavoro "costituisce una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l'attività lavorativa, che potrebbe essere svolta nei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa". Il telelavoro, pertanto, risulta essere una soluzione alternativa alla mobilità delle persone, divenendo un'opportunità lavorativa per coloro i quali, ad esempio, vivono in zone marginali o hanno particolari esigenze. Per rendere però tale forma di lavoro una scelta strategica, occorrono non solo connessioni veloci, ma e soprattutto soluzioni organizzative e competenze adeguate. Di telelavoro si è iniziato a parlare negli anni Settanta del Novecento, periodo durante il quale veniva spesso considerato per fornire un'opportunità lavorativa alle persone svantaggiate, collocate ai margini del mercato del lavoro. Nel corso degli anni il telelavoro ha assunto, invece, la connotazione di modalità di gestione del lavoro volta all'aumento della produttività lavorativa (Costa, Gianecchini, 2019). Tra i vantaggi del telelavoro vi è la possibilità di economizzare nell'utilizzo degli uffici, oltre che di incrementare il livello di soddisfazione dei lavoratori (Cappellari, 2012). Talvolta però si possono presentare alcune problematiche, relative principalmente alla difficoltà di coordinamento dovuta alla distanza fisica tra i lavoratori. Infine, il telelavoro rispecchia il concetto di flessibilità dello spazio di lavoro, in quanto questo varia rispetto all'ufficio, ma si tratta comunque di una flessibilità limitata, dal momento che viene stabilita una postazione di lavoro fissa, al di fuori rispetto ai confini aziendali.

### 1.3 La gestione e l'organizzazione del lavoro durante la fase pandemica

Nei primi mesi del 2020 le aziende si sono trovate a dover fronteggiare l'emergenza sanitaria e, di conseguenza, la funzione delle risorse umane delle varie aziende ha dovuto occuparsi

della gestione e dell'organizzazione del lavoro in questa nuova circostanza. Nell'affrontare la fase emergenziale, senza precludere la continuità del business, le organizzazioni aziendali hanno dovuto ripensare i processi critici e riorganizzare il lavoro e gli spazi operativi e ciò è stato possibile anche grazie allo sfruttamento della trasformazione digitale in atto. In tale contesto, le aziende hanno dovuto affrontare una transizione verso una gestione e organizzazione del lavoro per certi versi più flessibile, in quanto in continua evoluzione conseguentemente all'evolversi della pandemia, e per altri versi più rigida, in quanto il governo imponeva diverse limitazioni alla flessibilità e alla mobilità delle persone. Inoltre, seppure alcune realtà aziendali avessero già sperimentato alcune iniziative differenti di pianificazione del lavoro, ci si è trovati di fronte a una crisi globale che ha richiesto un'elevata capacità di adattamento, al fine di conciliare quanto previsto per far fronte all'emergenza sanitaria e, contemporaneamente, assicurare la continuità del business. In questo contesto, sono stati sviluppati ed estesi nuovi approcci e modi di lavorare, con l'obiettivo di adattarli alla condizione di emergenza che si stava vivendo. Ciò è risultato essere più facile all'interno delle aziende le quali avevano già sperimentato diverse forme di organizzazione del lavoro e che erano più preparate dal punto di vista degli strumenti tecnologici da utilizzare, dei modelli organizzativi da adottare e delle policy da condividere, potendo assorbire più facilmente la discontinuità nell'attività lavorativa e produttiva causata dall'emergenza. Per altre aziende, invece, si è trattato di una prima esperienza e per codesto motivo hanno dovuto fare i conti con un elevato grado di impreparazione. Relativamente alla fase di ripresa dall'emergenza, che si sta affrontando in questo momento, lo scopo è quello di continuare a utilizzare quanto sperimentato e imparato durante l'emergenza, estendendolo su larga scala, tramite la definizione di progetti più organizzati e strutturati e tramite l'adattamento di quanto sperimentato al contesto non più emergenziale, divenendo non più una necessità, ma tornando a essere una possibilità sia per le aziende che per i lavoratori. Nello scenario delineato, le aziende e le rispettive funzioni delle risorse umane sono dovute intervenire, nel più breve tempo possibile, per reagire alla situazione di crisi che stava emergendo, per limitare i danni alla produttività aziendale e per preservare la salute dei propri lavoratori. In particolare, le attività realizzate dalle diverse organizzazioni sono state molteplici, tra cui sono stati creati dei comitati di crisi inter-funzionali, sono state avviate delle iniziative volte a sostenere i lavoratori in difficoltà, sono stati realizzati degli investimenti nella formazione a distanza, oltre ad aver lavorato per accompagnare i manager e i lavoratori in un percorso di

cambiamento. Proprio il cambiamento è stato un elemento rilevante durante la fase emergenziale, infatti tutte le organizzazioni, i manager e i lavoratori si sono trovati ad affrontare dei cambiamenti a livello lavorativo e non soltanto. A tal proposito, il passaggio verso nuovi approcci è stato più facile nelle organizzazioni la cui cultura organizzativa era caratterizzata dall'apertura al cambiamento. Allo stesso tempo, in alcune organizzazioni, la cultura organizzativa rappresenta uno dei maggiori ostacoli al cambiamento, per cui la fase di paura e incertezza che si stava attraversando ha permesso di abbattere tale limite e di introdurre nuove forme di organizzazione del lavoro. Ciò ha permesso di considerare nuovi metodi di gestione del lavoro, valutandone i diversi aspetti e permettendo anche ai membri dell'organizzazione di valutarne i benefici, così da poter continuare ad adottarli anche in seguito alla pandemia, tramite programmi organizzati e strutturati e rendendo quanto sperimentato durante l'emergenza sanitaria la nuova normalità. La funzione delle risorse umane ha sperimentato durante la fase d'emergenza sanitaria la gestione del cambiamento, dovendo gestire il cambiamento organizzativo interno provocato da cambiamenti esterni. Infatti, seppure il cambiamento all'interno delle aziende si sia spesso verificato nel corso del tempo tramite l'utilizzo di progetti strutturati e in tempi definiti, si tratta comunque di una dimensione continua, come si è potuto vedere in questo periodo storico, perciò è fondamentale essere in grado di gestirlo, essendo molto spesso indipendente dalle intenzioni delle persone e, talvolta, difficilmente prevedibile. Infine, tra le diverse modalità che alcune aziende avevano già sperimentato prima della pandemia, ma che ha coinvolto una vastità di aziende e lavoratori durante la fase emergenziale, vi è lo smart working, o lavoro agile. Se prima della pandemia però solamente alcune aziende lo avevano sperimentato, la pandemia ha portato pressoché tutte le aziende a introdurlo, anche se in forma emergenziale. Pertanto, è essenziale approfondire il tema, dal momento che lo smart working è considerato come la nuova normalità nella fase successiva alla pandemia. Quindi, si cercherà di comprendere se e come questa modalità possa permettere e agevolare la flessibilità ricercata dalle aziende e dai lavoratori, nel rispetto del principio di economicità oltre che nella tutela dei lavoratori, con l'intenzione di andare nella direzione di un lavoro sempre più smart e agile.

## 2. Lo smart working

Una forma di flessibilità sia dell'orario che dello spazio di lavoro a disposizione delle aziende e dei lavoratori, al fine della gestione e dell'organizzazione del lavoro, è lo smart working. Lo smart working, definito anche lavoro agile, corrisponde, secondo la definizione fornita dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, a una "nuova filosofia manageriale, fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati", corrispondendo, quindi, a una vera e propria trasformazione organizzativa e culturale all'interno delle aziende. Tale definizione riprende quella presente nella legge 22 maggio 2017, n. 81 "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato", che ha introdotto il lavoro agile definendolo al capo II una "modalità flessibile 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" ed è promosso con lo "scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro". Pertanto, si tratta di un approccio all'organizzazione e alla gestione del lavoro che si basa sui seguenti pilastri: la flessibilità degli orari e dei luoghi di lavoro, la dotazione tecnologica e la revisione della cultura organizzativa (che deve essere aperta al cambiamento). La caratteristica della flessibilità dello spazio e dell'orario di lavoro consiste nel fatto che il lavoratore diventa un lavoratore remoto rispetto all'azienda a livello sia temporale che spaziale, al quale si attribuisce anche un elevato grado di fiducia e autonomia, permettendogli di scegliere, relativamente a una certa parte del suo lavoro, dove e quando lavorare. Lo smart worker diventa un lavoratore autonomo nella scelta degli spazi, degli orari e anche, in parte, degli strumenti da utilizzare in base alle specifiche esigenze. Non è più rilevante, quindi, la presenza fisica in uno specifico luogo e in un determinato intervallo di tempo e il lavoro si può immaginare come indipendente dal luogo in cui ci si trova e dagli orari, comunque entro i limiti di durata massima dell'orario di lavoro. Inoltre, vi è la possibilità, nell'ipotesi dello smart working, di utilizzare gli strumenti tecnologici per svolgere l'attività lavorativa. In seguito allo scoppio dell'emergenza sanitaria e alle restrizioni a essa connesse, molte aziende hanno agito rapidamente al fine di permettere ai propri lavoratori di lavorare, almeno in parte, secondo

quanto previsto dallo smart working. Nonostante ciò, questa soluzione si stava affermando già prima della pandemia, nelle aziende italiane e non solo, che ritenevano lo smart working un fattore chiave per migliorare la performance produttiva ed economica e per attrarre, trattenere e motivare i lavoratori che per diverse ragioni non erano disposti a lavorare quotidianamente presso la sede aziendale e nella fascia oraria definita normalmente. Questo è stato reso possibile sia dal ricorso massiccio agli strumenti tecnologici sia dai cambiamenti economici, politici e sociali che si sono susseguiti e che continuano a susseguirsi. I vantaggi evidenziati e le situazioni e le procedure di adozione sono diversi tra le aziende, eppure, in ogni caso, lo smart working permette di conciliare le esigenze lavorative e quelle private, oltre a essere uno strumento di gestione del lavoro che ha permesso la continuità dell'attività lavorativa durante l'emergenza dettata dalla pandemia. Lo spazio di lavoro esteso al di fuori dei confini aziendali, la gestione flessibile dell'orario di lavoro e lo sfruttamento delle nuove tecnologie, sono alcuni degli aspetti cui oggi si associa lo smart working. In realtà però già da anni alcune figure professionali si potrebbero ritenere essere, per alcuni aspetti, degli smart worker. Si tratta, ad esempio, dei commerciali, dei consulenti, degli assistenti tecnici e degli espatriati; ossia di figure professionali che in molti casi prestano il proprio lavoro non solo ed esclusivamente dall'ufficio, ma anche da casa, dalla stanza di un hotel, dal tavolo di un bar, dalla sede di un cliente, o nei casi più estremi dalla panchina di un parco (Botteri, Cremonesi, 2016). Un elemento che ha favorito la migliore introduzione dello smart working è la cultura organizzativa presente nelle aziende, infatti la flessibilità che caratterizza lo smart working implica la necessità di un cambio nel comportamento, che avviene più facilmente qualora la cultura organizzativa sia aperta al cambiamento; ciò è necessario dal momento che si lavora in luoghi e in tempi diversi, oltre che con strumenti e processi spesso differenti rispetto a quanto avviene tradizionalmente. In tale contesto è importante avviare delle attività di condivisione della cultura organizzativa, perché, essendo i lavoratori lontani rispetto all'ufficio, si potrebbe verificare la situazione in cui non si identificano più nell'azienda e si allontanano dalla cultura organizzativa, a causa del venire meno di momenti informali di scambio e di condivisione dei valori, dei gesti e dei rituali. Per cui, affinché l'introduzione dello smart working permetta alle aziende di registrare dei vantaggi, questo deve essere regolato da protocolli e processi strutturati e condivisi. Infine, lo smart working, quale modalità di organizzazione e gestione del lavoro flessibile, è definito anche con il termine lavoro agile, intendendo il possesso, da parte degli individui, di uno spirito agile, correlato alla rapidità di

azione ed evoluzione, sostenuta dalla tecnologia e non solo, ma anche dalle evoluzioni economiche, politiche e sociali, oltre che, come si è osservato recentemente, da situazioni di incertezza e imprevedibilità, tra cui la pandemia. Lo smart working, inoltre, implica che il lavoratore adotti un atteggiamento mentale diverso rispetto a quello adottato nello svolgimento di un classico lavoro stanziale, essendo l'organizzazione del lavoro ancora più flessibile e mutevole (Botteri, Cremonesi, 2016). In questo senso lo smart worker deve impiegare la più ampia trasparenza e fornire informazioni costanti sullo stato di avanzamento del lavoro, essendo il controllo più complesso rispetto a quando il lavoro è svolto in presenza presso la sede aziendale. Ciò conduce anche alla creazione di rapporti tra i manager e i collaboratori e tra i colleghi basati effettivamente sull'ascolto, la fiducia e l'incoraggiamento (Botteri, Cremonesi, 2016). In conclusione, lo smart working richiede l'attribuzione di ancora più importanza al fattore umano, implicando pure la rivisitazione degli stili manageriali e di leadership nel nuovo contesto che si presenta.

## 2.1 Smart working, smart worker e smart organization

Affrontando dettagliatamente il concetto di smart working è essenziale distinguere le seguenti tre sfaccettature dell'argomento: lo smart working in sé, lo smart worker e la smart organization. Mentre con il termine smart working si fa riferimento alla ristrutturazione del lavoro, tramite l'utilizzo di nuove tecnologie volte a consentire il superamento dei limiti fisici e temporali, il termine smart worker si riferisce all'individuo e quello di smart organization all'organizzazione. Lo smart worker è colui il quale presta il proprio lavoro diversamente rispetto all'accezione tradizionale di lavoratore, prestando il lavoro secondo quanto previsto dallo smart working; lo smart worker lavora dove vuole e dove serve e solitamente non ha orari fissi e per lavorare utilizza i dispositivi tecnologici (Botteri, Cremonesi, 2016). Si tratta di individui con un elevato livello di indipendenza e autonomia nella scelta del luogo e dell'orario di lavoro oltre che, molto spesso, degli strumenti da utilizzare. Con il termine smart organization, invece, si indica l'organizzazione aziendale volta ad aumentare il numero di persone connesse e coinvolte, al fine di estendere i processi al di là dei confini geografici e, spesso, anche al di fuori delle imprese, agevolando la sistematizzazione del volume di contenuti (Botteri, Cremonesi, 2016). A partire da tale definizione, la smart organization si può intendere come quella che promuove la flessibilità come la nuova normalità (Lake, 2013).

Considerando il paradosso tra hard working e smart working, si giunge ad affermare che lo smart working dovrebbe essere una modalità di lavoro facile e agile, per cui dovrebbe richiedere meno sforzo, nonché un tempo ridotto di realizzazione, contro l'hard working che, richiedendo un grande sforzo, si presume richieda più tempo. Perciò lo smart working dovrebbe richiamare l'idea di facilità e agilità di esecuzione del lavoro, con processi alleggeriti (Botteri, Cremonesi, 2016). Viene però naturale domandarsi se effettivamente lo smart working sia facile e agile. Soprattutto se, anziché essere stato progettato e introdotto gradualmente e con le dovute analisi da parte delle aziende, è stato reso pressoché obbligatorio in pochi giorni quando non era presente nella cultura organizzativa, come si è verificato durante la fase pandemica. Oltretutto con il rischio di definire una forma organizzativa del lavoro con il termine smart working, seppure, invece, si trattasse di hard working o di altre forme di organizzazione e gestione del lavoro, tra cui, ad esempio, lo smart working emergenziale. Considerando la definizione di smart working fornita dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, ci sono alcuni aspetti che non sono stati rispettati durante la fase pandemica. Innanzitutto è rilevante, parlando del concetto di smart working, la flessibilità relativa agli spazi di lavoro e l'autonomia in capo allo smart worker nella scelta del luogo da cui lavorare e codesto aspetto è venuto meno nel caso dello smart working adottato durante la fase pandemica in cui, a causa del lockdown, si poteva lavorare esclusivamente dalla propria abitazione<sup>2</sup>, dalla quale non si poteva uscire, se non per motivate ragioni. Quanto sperimentato durante la fase pandemica, sebbene sia stato definito smart working, non rientra pienamente nella definizione fornita del termine, ma, piuttosto, si può indicare con il termine smart working emergenziale<sup>3</sup>. Inoltre, anche gli smart worker si possono distinguere tra smart worker veri e propri, che avevano aderito a un progetto di smart working prima dell'emergenza e che corrispondono al 34% dei lavoratori considerati durante le analisi svolte dall'Osservatorio Smart Working nel corso del 2020<sup>4</sup>, e smart worker emergenziali, ossia il 66% dei lavoratori considerati, che hanno lavorato da remoto per la

---

<sup>2</sup> <https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/video/lo-smart-working-ai-tempi-del-covid-19-video>

<sup>3</sup> <https://www.osservatori.net/it/eventi/on-demand/webinar/gli-impatti-su-lavoratori-e-organizzazioni-delle-nuove-modalita-di-lavoro-ai-tempi-del-covid-19>

<sup>4</sup> La ricerca condotta dall'Osservatorio Smart Working, che viene citata più volte in questo elaborato, ha analizzato 8617 risposte di lavoratori (impiegati, quadri e dirigenti) appartenenti a 8 organizzazioni di dimensioni e settori diversi, nel periodo compreso tra il 20 marzo e il 13 maggio 2020. Tale ricerca è esposta nel documento *Lo smart working durante l'emergenza Covid-19 e il punto di vista dei lavoratori*, disponibile sul sito dell'Osservatorio Smart Working.

prima volta in questa occasione. L'esperienza degli smart worker emergenziali ha permesso di approcciarsi a una modalità di organizzazione e gestione del lavoro radicalmente differente rispetto a quanto si era abituati a fare e ha aperto la strada all'introduzione strutturata dello smart working, permettendo di osservare gli impatti positivi sulle performance e sull'efficacia e sull'efficienza nel lavoro. Quanto sperimentato, infatti, ha mostrato come molte figure professionali e mansioni che in precedenza non erano state incluse nei progetti di smart working, possano comunque essere incluse e con risvolti oltretutto positivi sulle aziende e sui lavoratori. Questo può essere utile a convincere quei lavoratori e quelle aziende che si dimostravano scettici e resistenti allo smart working, impegnandosi, invece, a definire delle forme di organizzazione e gestione del lavoro flessibili per il futuro. In conclusione, quanto vissuto a livello di organizzazione del personale nelle aziende durante la fase pandemica, anche se in parte differente rispetto allo smart working introdotto in precedenza, ha permesso di comprendere come tale modello organizzativo, se implementato in modo strutturato, possa portare molteplici vantaggi. La scelta di favorire questa pratica durante la fase emergenziale è derivata dal fatto che si trattava di una soluzione flessibile, la quale permetteva di assicurare in tempi rapidi e con una burocrazia semplificata sia il distanziamento sociale, che era fondamentale, sia la continuità dell'attività lavorativa, che era altrettanto importante. Per questo motivo, a partire dai primi decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri emanati durante l'emergenza sanitaria, il governo italiano ha incentivato e semplificato la procedura di adozione e comunicazione del ricorso allo smart working da parte delle aziende sia al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali che ai propri lavoratori e verrà analizzato più in profondità in seguito. Diventa necessario, pertanto, approfondire tale concetto e osservare dettagliatamente le differenti situazioni, nonché individuare delle pratiche utili a definire e introdurre lo smart working in azienda, inteso come organizzazione del lavoro facile e agile e secondo la definizione completa del termine.

## 2.2 Lo smart working oltre i confini nazionali

L'organizzazione e l'esecuzione del lavoro secondo lo smart working è un fenomeno globale. Mentre però in Italia viene definito smart working o lavoro agile, nei differenti paesi europei sono utilizzate diciture diverse, cui si aggiungono differenti normative specifiche, seppure il principio rimanga il medesimo. Citando alcuni esempi, nel Regno Unito e nei Paesi Bassi è

definito Flexible Working, mentre in Francia si utilizza il termine Telework e in Germania Work 4.0. Questi termini fanno riferimento a una forma di organizzazione e gestione del lavoro simile a quella relativa allo smart working in Italia, anche se la diffusione e le procedure di regolazione sono differenti a seconda della cultura nazionale di ciascun paese, della diffusione delle tecnologie e delle differenti legislazioni in materia di diritto del lavoro. Sebbene però ci siano tali differenze, la caratteristica che accomuna tutte queste forme è, comunque, quella dell'agilità e della flessibilità. Nel Regno Unito, ad esempio, nel 2014 il Governo ha approvato The Flexible Working Regulations con l'obiettivo di assicurare ai lavoratori il diritto di richiedere diverse forme di lavoro flessibile, tra cui lo smart working<sup>5</sup>. Infine, il 13 settembre 2016 il Parlamento europeo ha approvato una risoluzione che al principio generale n. 48 sostiene il lavoro agile, così da favorire delle condizioni che permettano un migliore equilibrio tra la vita privata e quella professionale (De Masi, 2020).

### 2.3 Le caratteristiche dello smart working

Lo smart working, quale modalità di gestione flessibile del lavoro, è caratterizzato da alcuni principi fondamentali. Innanzitutto, gli smart worker prestano il proprio lavoro in luoghi e in tempi differenti rispetto alle sedi e agli orari standard, in coerenza con le necessità del business (Botteri, Cremonesi, 2016). In particolare, tali luoghi e tali orari dovrebbero essere efficaci e volti ad aumentare la produttività lavorativa. Un primo aspetto è quello del lavoro prestato fuori dalla sede aziendale e, per fare questo, è essenziale l'utilizzo degli strumenti tecnologici, ulteriore caratteristica dello smart working. Lo smart working può essere adottato da qualsiasi generazione e può coinvolgere quei lavoratori che ricoprono ruoli differenti e con diverse tipologie contrattuali (Botteri, Cremonesi, 2016) e questo si è potuto osservare anche durante la fase pandemica. Per tale ragione, in linea generale, si può ritenere essere una soluzione di organizzazione e gestione del lavoro che può coinvolgere un'ampia platea di lavoratori. Lo smart working però non è da confondersi con il telelavoro. Questi non sono sinonimi ed è importante distinguerli e differenziarli, dato che differiscono sia dal punto di vista sostanziale sia contrattuale. Seppure entrambi si basano sull'elemento della flessibilità, nell'ipotesi del telelavoro la normativa prevede che sia predisposta una postazione di lavoro

---

<sup>5</sup> [https://blog.osservatori.net/it\\_it/agile-working-smart-working-europa?hsLang=it-it](https://blog.osservatori.net/it_it/agile-working-smart-working-europa?hsLang=it-it)

separata e distinta rispetto agli spazi dedicati alle attività domestiche e familiari. La caratteristica di tale postazione è quella di essere a carico del datore di lavoro, sia relativamente all'installazione che alla manutenzione, oltre che per quanto riguarda le spese relative ai consumi energetici, telefonici e al mantenimento degli standard di sicurezza. In merito alla flessibilità spaziale, nel caso del telelavoro, questa è limitata rispetto a quella prevista relativamente allo smart working, in quanto è fondamentale indicare il luogo in cui si svolge l'attività lavorativa e, molto spesso, essendo l'abitazione del telelavoratore, il telelavoro viene inteso come una trasposizione delle modalità lavorative aziendali presso l'abitazione del lavoratore, divenendo pure la flessibilità spaziale parziale. Inoltre, diversamente da quanto previsto per lo smart working, la postazione di lavoro deve essere utilizzata esclusivamente ai fini della prestazione di lavoro e solamente dal telelavoratore. In questa circostanza, il datore di lavoro può accedere al luogo in cui il telelavoratore lavora, ai fini di verificare il rispetto delle norme di sicurezza, oltre al fatto di poter effettuare una verifica telematica, volta a controllare il lavoro svolto dal telelavoratore<sup>6</sup>. Lo smart working, invece, appare come un'evoluzione sostanziale del telelavoro, non consistendo soltanto nel lavoro da casa e non escludendo alcuni periodi di presenza in azienda. Le discipline del telelavoro e dello smart working sono, pertanto, differenti, prevedendo requisiti e principi differenti. Osservando la disciplina nazionale in termini di telelavoro e di smart working, i due si differenziano, tra l'altro, poiché il telelavoro può essere adottato dai lavoratori autonomi, parasubordinati o subordinati; mentre la disciplina dello smart working si applica ai lavoratori subordinati (Carinci, De Luca Tamajo, Tosi, Treu, 2019). Riprendendo il concetto di flessibilità, già richiamata più volte, questa è un'ulteriore caratteristica essenziale dello smart working, la quale ne rappresenta la norma, insieme all'utilizzo, sempre più esteso, della tecnologia. Tramite il ricorso alla tecnologia e allo svolgimento della prestazione di lavoro da differenti luoghi, un'altra caratteristica dello smart working è relativa alla necessità di sviluppare nuove forme di collaborazione, tra cui i team virtuali, dal momento che gli incontri in presenza sono più limitati e meno diffusi (Botteri, Cremonesi, 2016). In questo senso, i continui sviluppi tecnologici hanno permesso la collaborazione e il contatto costante tra persone situate in luoghi differenti e distanti tra loro, permettendo di avvicinare anche lavoratori di differenti paesi, tra cui, ad esempio, quelli che operano in differenti filiali. La flessibilità oraria prevista

---

<sup>6</sup> [https://blog.osservatori.net/it\\_it/telelavoro-smart-working-definizione-differenze?hsLang=it-it](https://blog.osservatori.net/it_it/telelavoro-smart-working-definizione-differenze?hsLang=it-it)

dallo smart working e la possibilità di lavorare all'interno di fasce orarie più ampie rispetto a quella tradizionale ha reso possibile ciò, permettendo ai lavoratori di differenti paesi di restare in contatto in tempo reale. In questo modo lo smart working abbatte le barriere, permettendo ai confini spazio-temporali di diventare più labili. Per quanto riguarda la flessibilità oraria e spaziale, questa conduce alla valutazione maggiormente riferita alla prestazione e ai risultati raggiunti dallo smart worker, anziché alla valutazione e al controllo basato sulla presenza fisica in azienda del lavoratore. Un elemento cardine dello smart working è la responsabilizzazione e il lavoro per obiettivi, ossia svolto e valutato in base al raggiungimento di obiettivi prestabiliti. Lo smart working dovrebbe anche permettere un migliore bilanciamento tra le esigenze professionali e le esigenze personali, seppure tale impatto positivo non sempre si verifica e ciò può dipendere dal fatto che i progetti di introduzione dello smart working non sono strutturati oppure può essere influenzato dal contesto organizzativo e sociale. Per questo motivo sarà dedicata particolare attenzione al tema della strutturazione dei progetti di introduzione dello smart working all'interno delle aziende. Un altro aspetto caratteristico dello smart working è quello di aumentare la capacità di autonomia degli smart worker e di essere un elemento motivazionale e di attrazione e trattenimento dei candidati e dei lavoratori (Botteri, Cremonesi, 2016). Inoltre, lo smart working può impattare positivamente a livello di sostenibilità, ad esempio, limitando il pendolarismo e riducendo il consumo di carta tramite la digitalizzazione dei documenti e la dematerializzazione di alcune risorse. La riduzione del pendolarismo comporta anche per il lavoratore un effetto equivalente a un incremento del reddito, evitandogli i costi legati ai trasporti che sostiene quando deve raggiungere il luogo di lavoro (Cappellari, 2012), oltre che un risparmio nei tempi, potendo dedicare il tempo risparmiato nel pendolarismo ad attività personali, per cui può essere considerato uno strumento volto a favorire il work-life balance. Come già evidenziato, lo smart working rappresenta una forma di flessibilità e agilità di gestione e organizzazione del lavoro e oltretutto si appoggia alle tecnologie che sono in continua evoluzione, oltre a essere applicato in contesti economici, politici e sociali in continuo cambiamento. Per queste motivazioni si tratta di un approccio che non può essere cristallizzato in una formula rigida, ma va invece analizzato, considerando uno sviluppo continuo (Botteri, Cremonesi, 2016).

## 2.4 Il lavoro ibrido

Un altro aspetto da chiarire, in merito allo smart working, è relativo al lavoro ibrido, dato che il fatto di lavorare secondo la modalità dello smart working, o lavoro agile, consiste nel più ampio concetto di lavoro ibrido, in quanto lo smart worker svolge la prestazione lavorativa, in parte, al di fuori dei locali aziendali e, in parte, all'interno di questi. I lavoratori che ricorrono al lavoro ibrido, nella maggior parte dei casi, in un arco di tempo definito, come la settimana o il mese, durante alcuni giorni lavorano comunque presso la sede aziendale o gli uffici aziendali e secondo l'orario standard. Con il termine smart working, quindi, si è soliti intendere il più ampio concetto di lavoro ibrido, il quale si riferisce alla combinazione di giornate in cui si lavora seguendo la forma dello smart working con altre organizzate più tradizionalmente. Il lavoro ibrido permette di estendere la flessibilità caratterizzante lo smart working al maggior numero di lavoratori, dal momento che per i lavoratori che svolgono alcuni specifici compiti è sostanziale e necessaria la presenza presso i locali aziendali, nonché in determinate fasce orarie. A tal riguardo, dall'analisi condotta durante il primo lockdown, tra la metà di marzo e la metà di maggio del 2020, dall'Osservatorio Smart Working, su un campione di circa 8000 lavoratori italiani, il 68% di questi ha dichiarato di essere riuscito a svolgere tutte le attività da remoto, mentre il 29% ha affermato che una parte delle attività non è stata svolta e solamente il 3% dei lavoratori oggetto del campione ha affermato di non essere riuscita a svolgere la maggior parte delle proprie attività (Figura 1). Tramite l'analisi di tali dati è possibile evidenziare come, da un lato, l'esperienza forzata di smart working vissuta durante il lockdown abbia permesso di superare i vincoli relativi al lavoro in un preciso luogo e orario, potendo auspicare in un'ampia estensione dello smart working. D'altro lato, ha evidenziato come lo smart working emergenziale non possa essere adottato anche nel periodo non più di emergenza sanitaria, in quanto deve essere adottato nel totale rispetto delle disposizioni in merito, quindi deve essere inteso come l'opportunità di lavorare secondo la flessibilità degli spazi e dei tempi, tuttavia con la necessità di lavorare in alcuni periodi secondo la modalità tradizionale. Questo permette, anche a quei lavoratori vincolati in alcuni momenti a spazi e tempi di lavoro precisi, di poter usufruire di alcune forme di flessibilità. Si tratta, soprattutto, di quei lavoratori che svolgono attività che richiedono necessariamente la presenza fisica in un determinato luogo, piuttosto che la necessità di sopralluoghi, o perché ci sono alcune attività da svolgere le quali richiedono una forte componente cartacea e che non si è riuscita a digitalizzare in un arco di tempo molto ristretto, come quando lo smart working è stato

introdotto per la prima volta in molte aziende durante lo scoppio della pandemia<sup>7</sup>. Tramite la combinazione di giorni di lavoro in presenza e a distanza è possibile estendere l'opportunità del lavoro agile al maggior numero di lavoratori, mantenendo ad ogni modo elevata la produttività e migliorando il grado di soddisfazione dei lavoratori.

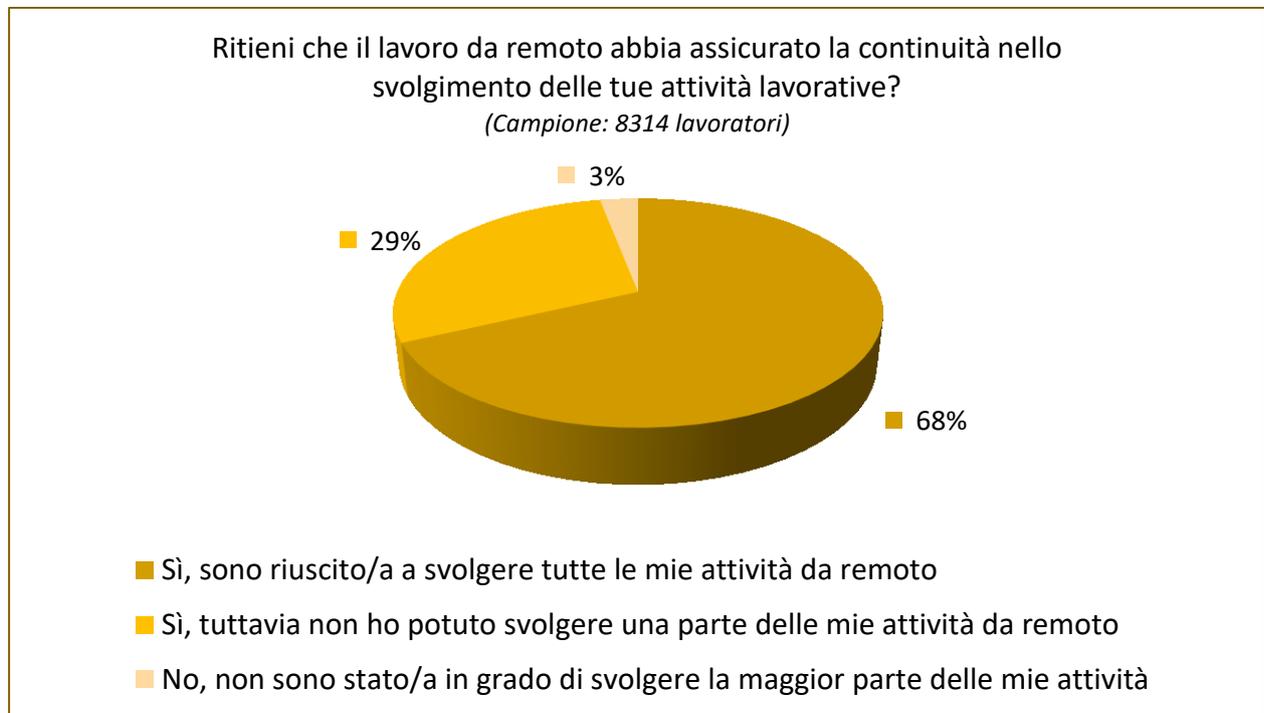


Figura 1: Continuità nello svolgimento delle attività lavorative durante i primi mesi del 2020.  
Fonti: <https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/video/rivoluzione-smart-working-un-futuro-da-costruire-adesso-video>, "Lo smart working durante l'emergenza Covid-19 e il punto di vista dei lavoratori"  
Ricerca Osservatorio Smart Working.  
Rielaborazione propria.

Le aziende che avevano già introdotto lo smart working, inteso come lavoro ibrido, prima dell'emergenza sanitaria, hanno evidenziato un minor impatto sulla continuità del business, dimostrando come quanto avevano già sperimentato, qualora sia adottato correttamente, possa avere dei risvolti positivi sulla produttività e possa essere uno strumento valido in situazioni di crisi ed emergenza. Il lavoro ibrido permette anche di conciliare al meglio le esigenze aziendali e quelle personali. Se infatti, affinché la produttività sia massima, è necessario che in alcuni momenti i lavoratori si rechino presso la sede aziendale o il luogo di lavoro tradizionale, è vero pure che alcuni lavoratori potrebbero desiderare il lavoro ibrido, potendo combinare le giornate di lavoro in presenza e a distanza in base non solo alle esigenze

<sup>7</sup> <https://www.osservatori.net/it/eventi/on-demand/webinar/gli-impatti-su-lavoratori-e-organizzazioni-delle-nuove-modalita-di-lavoro-ai-tempi-del-covid-19>

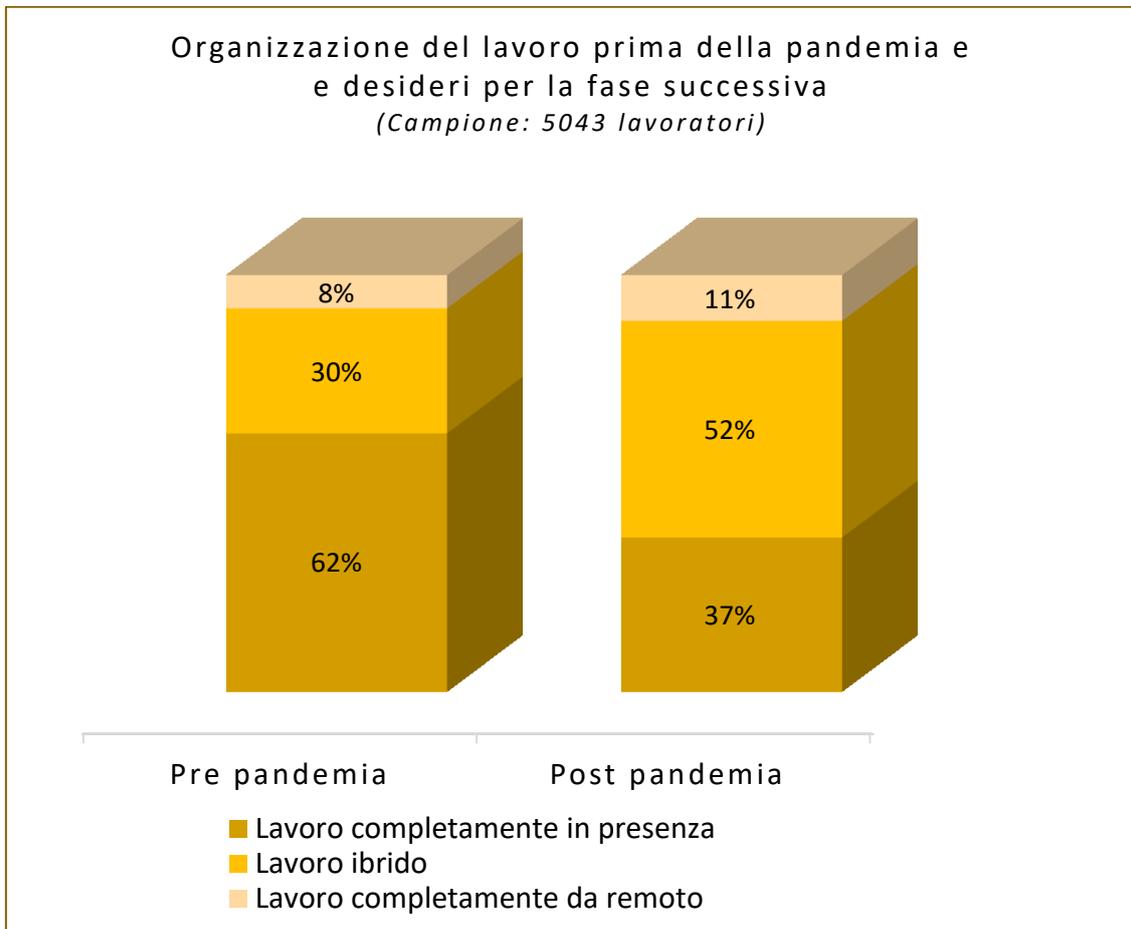
aziendali, ma anche alle proprie necessità. A tal proposito, dal report dell'Osservatorio Smart Working pubblicato a novembre 2021<sup>8</sup> è emerso come, tra le organizzazioni oggetto del campione, le forme di smart working previste nella fase di ripresa sono per lo più ibride, ricercando un equilibrio tra lavoro in sede e a distanza e cercando di cogliere i potenziali benefici di entrambi. L'introduzione dello smart working, comunque, non si può considerare nelle aziende che operano solo in un determinato settore, dal momento che, invece, può essere introdotto all'interno di aziende operanti in settori differenti, visto che il cambiamento e la richiesta di flessibilità sono un fenomeno globale. Allo stesso tempo, non può essere applicato a tutte le categorie di lavoratori. Non viene applicato, ad esempio, alle figure operaie, pertanto la flessibilità offerta dallo smart working non si concilia con quelle mansioni le quali non possono essere svincolate da un determinato luogo e orario. Inoltre, in merito al lavoro ibrido, la ricerca condotta da McKinsey a gennaio 2021<sup>9</sup> dimostra proprio non solo come la direzione verso cui le aziende si stanno muovendo sia quella del ricorso al lavoro ibrido, ma soprattutto come questo sia un fenomeno globale, dal momento che il campione intervistato è un campione globale. In particolare, da tale ricerca è emerso come su 5043 lavoratori intervistati a livello globale, il 52% di questi desidera nella fase post pandemica lavorare secondo la modalità del lavoro ibrido, mentre solo il 37% di questi desidera il lavoro completamente in presenza e la restante parte il lavoro completamente da remoto (Figura 2). Tali dati, inoltre, dimostrano come quanto vissuto durante la fase emergenziale abbia permesso, grazie al ricorso allo smart working, seppure emergenziale, di sperimentare tale forma di organizzazione del lavoro e, in seguito, di considerarla come la nuova normalità, non volendola abbandonare. Infatti, se si confrontano tali dati con quelli relativi alla fase precedente alla pandemia, in questa la maggioranza dei lavoratori, ossia il 62%, lavorava totalmente in presenza, contro il 30% che lavorava in modalità ibrida e la restante parte secondo modalità totalmente da remoto. Perciò, tali dati permettono di affermare ancora una

---

<sup>8</sup> La ricerca condotta dall'Osservatorio Smart Working, che viene citata più volte in questo elaborato, ha coinvolto 1002 lavoratori (impiegati, quadri o dirigenti) di aziende con oltre 10 addetti, nel mese di giugno 2021. Per osservare, invece, il punto di vista delle grandi imprese sono stati coinvolti i responsabili delle risorse umane e i responsabili dei sistemi informativi di 220 aziende nel complesso, nel mese di luglio 2021. Inoltre, sono state analizzate 555 piccole e medie imprese, oltre a 415 Pubbliche Amministrazioni. Tale ricerca è esposta nel documento *Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso*, disponibile sul sito dell'Osservatorio Smart Working.

<sup>9</sup> I dati e le informazioni riportati sono stati analizzati nell'articolo pubblicato da McKinsey a luglio 2021 *It's time for leaders to get real about hybrid* e appartengono alla ricerca di McKinsey *Reimagine Work: Employee Survey, January 2021*.

volta come l'adozione dello smart working, inteso come un modello di lavoro ibrido, fosse una tendenza che si stava affermando a livello globale e che è stata accelerata dalla pandemia.



*Figura 2: Organizzazione del lavoro prima della pandemia e desideri per la fase successiva.*  
*Fonte: "It's time for leader to get real about hybrid" McKinsey, "Reimagine Work: Employee Survey, January 2021" McKinsey.*  
*Rielaborazione propria.*

McKinsey ha, inoltre, proseguito le ricerche in ambito di lavoro ibrido e a novembre 2021 ha effettuato un sondaggio su un campione di 1345 lavoratori, le cui mansioni si adattavano al lavoro ibrido<sup>10</sup>. Anche in questo caso, si è trattato di una ricerca su scala globale, infatti il campione era distribuito tra il Nord America, l'Europa e l'Australia. Questa ricerca, nello specifico, ha analizzato la volontà dei lavoratori di proseguire a lavorare seguendo dei modelli di lavoro ibrido ed è emerso che più di quattro su cinque persone componenti il campione, che nei due anni precedenti avevano sperimentato dei modelli di lavoro ibrido, intendono

<sup>10</sup> I risultati emersi da tale ricerca condotta da McKinsey sono esposti all'interno dell'articolo pubblicato da McKinsey *Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy*.

proseguire con questo. Un aspetto rilevante, che è stato evidenziato a tal proposito, è relativo al fatto che più di due lavoratori su tre, che preferiscono seguire dei modelli di lavoro ibrido, sarebbero disposti a cercare nuove opportunità di lavoro se gli venisse richiesto di tornare a lavorare totalmente in presenza, ossia il 71% dei partecipanti al sondaggio. In particolare, se si osserva questo dato in base alla suddivisione dei lavoratori per categorie, emerge come tra questi i giovani tra i 18 e i 34 anni siano il 59% in più rispetto ai lavoratori la cui età è compresa tra i 55 e i 64 anni e i lavoratori di carnagione scura siano il 14% in più rispetto ai colleghi con la carnagione chiara. Inoltre, i lavoratori che si indentificano come LGBTQ+ sono il 24% in più rispetto ai colleghi che si definiscono eterosessuali, le lavoratrici sono il 10% in più rispetto ai colleghi uomini, mentre i lavoratori con disabilità sono il 14% in più rispetto ai colleghi che non presentano disabilità (Dowling, Goldstein, Park, Price, 2022). Per cui, se il lavoro ibrido era una tendenza che si stava affermando e la pandemia ne ha accelerato la sua adozione, adesso emerge che le aziende che trascurano questo aspetto rischiano di perdere attrattività sul mercato del lavoro e di registrare un aumento del tasso di turnover. In conclusione, è necessario che le aziende introducano lo smart working, inteso con il più ampio concetto di lavoro ibrido, perché, come è risultato pure dalla ricerca svolta da McKinsey, questo può favorire la diversità, l'equità e l'inclusione. A tal proposito, può essere considerato dalle aziende anche come un'iniziativa volta a raggiungere l'Obiettivo di Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goal) numero 10 dichiarato dalle Nazioni Unite e intitolato "Reduce inequality within and among countries", ossia l'obiettivo di ridurre le ineguaglianze all'interno e tra le nazioni.

## 2.5 Le fasi di implementazione dello smart working

L'introduzione dello smart working, oltre che di altre forme di gestione e organizzazione del lavoro, richiede la definizione di un approccio logico e strutturato, tramite innanzitutto l'analisi delle motivazioni sottostanti la scelta di ricorrere a tale strumento, così da capire se possa essere la soluzione migliore tra le diverse alternative possibili. Per fare ciò, è essenziale considerare il contesto economico, politico e sociale di riferimento, in aggiunta alla situazione organizzativa interna a ciascuna azienda. Tra le diverse motivazioni che possono portare le aziende a ritenere lo smart working una forma organizzativa del lavoro da proporre ai lavoratori ci sono solitamente l'aumento dell'efficacia organizzativa, la riduzione dei costi, il

miglioramento della motivazione e del benessere dei lavoratori, il miglioramento della performance ambientale (Lake, 2013), nonché il fatto di essere più attrattivi sul mercato del lavoro o, come è emerso durante l'emergenza sanitaria, per continuare il proprio business nel rispetto delle normative e della salvaguardia dei lavoratori. Nell'introdurre però lo smart working, le aziende che seguono dei processi strutturati inizialmente avviano dei progetti pilota. Si tratta di progetti rivolti a un campione di lavoratori e che sono caratterizzati da una durata limitata, con lo scopo di analizzare le varie implicazioni, tra cui i possibili benefici e le eventuali problematiche che possono emergere, oltre al grado di accettazione da parte dei lavoratori e dei manager coinvolti. Tali informazioni permettono di valutare lo strumento nel suo complesso e di comprendere se e attraverso quali procedure implementare ed estendere lo smart working a una platea maggiore di lavoratori, magari ampliando pure il grado di flessibilità concessa. Il progetto pilota ricopre un ruolo rilevante nel valutare l'introduzione dello smart working attraverso iniziative strutturate. Allo stesso tempo, è importante la durata attribuita al progetto pilota, perché, qualora questa fosse ridotta, potrebbe non essere sufficiente per analizzare realmente il grado di accettazione da parte dei lavoratori. Il rischio potrebbe essere quello di registrare un elevato grado di interesse da parte dei lavoratori nell'utilizzo dello smart working, il quale potrebbe diminuire nel lungo termine, con la possibilità di osservare una diminuzione nei benefici che si registrano sia dal lato aziendale che dei lavoratori. Se, comunque, il progetto pilota presenta esiti complessivamente positivi e si registrano dei miglioramenti rispetto alla condizione che si aveva precedentemente alla sua sperimentazione, alla luce dell'esperienza maturata durante il progetto pilota, si procede al coinvolgimento di un maggior numero di lavoratori e manager nel progetto di estensione di questo. Al fine di registrare vantaggi e benefici sia dal lato delle aziende che dei lavoratori, quando lo smart working viene introdotto tramite progetti strutturati, è fondamentale che ci sia un monitoraggio costante del progetto, specialmente nella fase di sperimentazione, tramite lo svolgimento di analisi e report, così da intervenire tempestivamente nell'ipotesi in cui siano necessari degli interventi migliorativi volti a perfezionare il progetto. Tra gli aspetti principali da monitorare ci sono il livello di partecipazione degli smart worker all'iniziativa, la loro soddisfazione, gli impatti sul coordinamento e le relazioni, le criticità relative alla tecnologia e agli strumenti utilizzati<sup>11</sup>. Le aziende che decidono di introdurre lo smart working

---

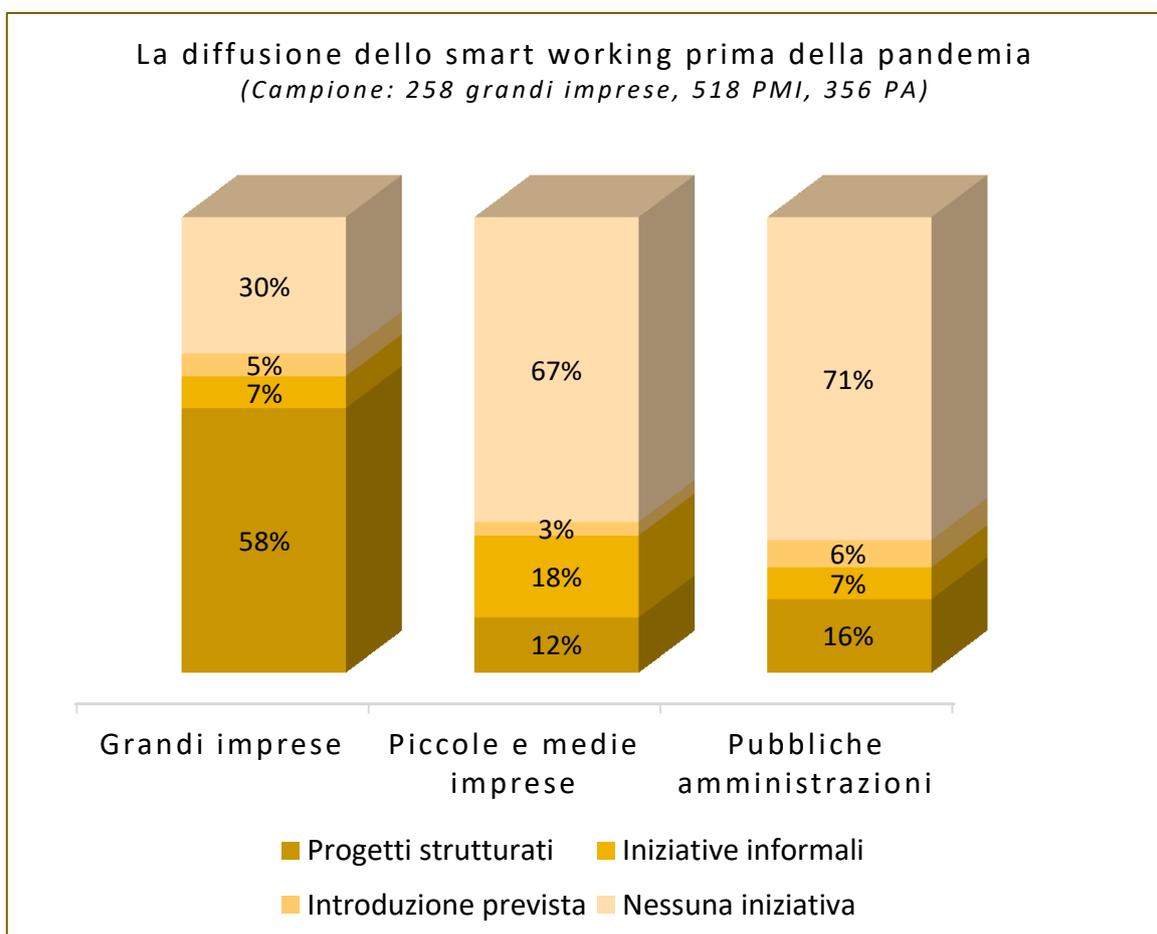
<sup>11</sup> [https://blog.osservatori.net/it\\_it/smart-working-aziende-italiane?hsLang=it-it](https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-aziende-italiane?hsLang=it-it)

come la nuova normalità relativa all'organizzazione e alla gestione del lavoro devono adottare un approccio strutturato basato sui seguenti principi: il luogo e il tempo in cui il lavoratore sceglie di lavorare devono essere efficaci, la flessibilità deve essere considerata la normalità e non un'eccezione, la possibilità di ricorrere allo smart working deve essere una scelta condivisa tra l'azienda e i singoli lavoratori, gli strumenti tecnologici devono essere utilizzati efficacemente e appropriatamente, il controllo e la valutazione devono basarsi soprattutto sui risultati raggiunti e non tanto sulla presenza del lavoratore in ufficio e nell'orario normale, l'impatto sull'ambiente derivante dal ricorso a tale strumento deve essere positivo e deve essere positivo anche l'impatto sull'azienda e sui lavoratori (Lake, 2013). Inoltre, a partire dal momento in cui si considera lo smart working una possibile alternativa, è indispensabile non trascurare gli aspetti normativi e legislativi relativi a questo. In merito all'introduzione di progetti strutturati di smart working nelle aziende, queste spesso non seguono una strategia definita, adottandolo in modo informale con il rischio di non riuscire ad analizzare dettagliatamente le varie implicazioni e di non essere in grado di intervenire, rendendo tale soluzione inadeguata per l'ottenimento dei risultati desiderati. Infatti, il successo o il fallimento dello smart working, così come di altre forme di flessibilità, dipende anche dalle modalità con cui viene sperimentato e implementato. Nel caso in cui lo smart working sia stato introdotto durante la fase emergenziale, la velocità con cui il cambiamento è avvenuto e il fatto che in molte situazioni questo non fosse previsto e considerato come una possibilità, ha fatto sì che le aziende non avessero il tempo di poter intervenire tramite la predisposizione di progetti strutturati. A proposito di progetti strutturati di smart working, i dati forniti dall'Osservatorio Smart Working relativi all'anno 2019 (Figura 3), prima dello scoppio della pandemia che ha impattato notevolmente sulla diffusione di questo, evidenziano come tra le grandi imprese private, oggetto del campione, con più di 250 addetti, il 58% di queste avesse adottato un progetto di smart working strutturato. Ciò significa che il progetto era presente sul almeno due delle seguenti leve: flessibilità di luogo, flessibilità di orario, ripensamento degli spazi, cultura orientata ai risultati, dotazione tecnologica adeguata per lavorare da remoto<sup>12</sup>. Il 7% invece adottava lo smart working seguendo dei processi informali e si trattava di una percentuale in crescita, visto che nell'anno precedente le aziende che ricorrevano a delle iniziative strutturate di smart working erano il 56%, mentre nel 2017 erano solamente il

---

<sup>12</sup> [https://blog.osservatori.net/it\\_it/smart-working-piccole-medie-imprese?hsLang=it-it](https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-piccole-medie-imprese?hsLang=it-it)

36%. Nelle piccole e medie imprese le iniziative strutturate di smart working erano meno diffuse e riguardavano solo il 12% di queste. Tale percentuale era, in ogni caso, in crescita, visto che l'anno precedente era pari all'8%. Relativamente alle piccole e medie imprese che adottavano progetti informali di smart working, invece, codeste erano il 18%, in crescita anche in questa circostanza rispetto al 16% del 2018. Per quanto riguarda le pubbliche amministrazioni, il 16% di quelle analizzate facevano ricorso a dei progetti strutturati di smart working, percentuale raddoppiata rispetto all'anno precedente. Osservando, invece, le pubbliche amministrazioni che avevano attivato progetti informali di smart working, queste erano il 7% nel 2019, contro l'1% nel 2018.



*Figura 3: La diffusione dello smart working prima della pandemia*

*Fonti: "Lo smart working durante l'emergenza Covid-19 e il punto di vista dei lavoratori" Ricerca Osservatorio Smart Working, Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano ([www.osservatori.net](http://www.osservatori.net))  
 Rielaborazione propria.*

Questi dati confermano che già prima della pandemia il ricorso da parte delle aziende allo smart working era un fenomeno in crescita, anche se in alcuni casi le aziende erano solite

introdurlo senza definire dei progetti formali, quanto piuttosto tramite dei progetti informali. L'emergenza sanitaria però ne ha accelerato il processo di introduzione, seppure in molti casi sia avvenuto in modo informale, a causa della necessità di agire rapidamente. Diventa quindi necessario analizzare quali sono stati i vantaggi ottenuti, cercando di capire come proseguire con lo smart working anche in questa fase post pandemica, ricorrendo a iniziative più formali e strutturate. Per questo motivo verranno approfondite le tematiche rilevanti in merito alle quali le funzioni delle risorse umane devono intervenire, al fine di rendere lo smart working una modalità organizzativa del lavoro che permette l'ottenimento di benefici sia per le aziende che per i lavoratori.

## 2.6 Il gruppo di organizzazione e gestione dello smart working

Nelle varie fasi di introduzione e implementazione dello smart working è fondamentale che ci sia un team dedicato a occuparsi delle diverse attività di gestione e organizzazione. Si tratta di un gruppo di lavoro essenziale per stabilire il percorso da svolgere quando si intende introdurre tale modalità organizzativa del lavoro, oltre che per supportare il personale nelle varie fasi di questa transizione, favorendo il cambiamento organizzativo secondo il progetto stabilito dall'azienda. Solitamente il numero dei componenti di tale gruppo, le persone che lo compongono, la tipologia e la frequenza di incontri tra i membri del gruppo e le attività da svolgere variano tra le diverse aziende, in base a una serie di fattori tra cui il settore in cui operano, la cultura organizzativa, le dimensioni aziendali, la strategia e gli obiettivi da raggiungere, in aggiunta al fatto di avere magari già sperimentato alcune forme di flessibilità. In ogni caso, spesso i membri principali di questo gruppo sono i responsabili della funzione risorse umane, oltre a membri della proprietà, analisti o esperti del settore. Il ruolo è quello di analizzare le varie fasi di introduzione e implementazione dello smart working, comprendendo come intervenire così da introdurre al meglio questa forma organizzativa del lavoro. Tra le varie attività ci sono quindi quelle principali di individuazione e di condivisione della visione, di identificazione degli strumenti e delle risorse da utilizzare e di analisi dei costi e dei ricavi. Inoltre, è essenziale il monitoraggio del processo nel corso del tempo, con l'obiettivo di registrare un progresso e dei miglioramenti. Un'altra attività di questo gruppo è quella di sviluppare delle strategie di condivisione del nuovo progetto con tutti i membri dell'azienda, individuando le opportunità del nuovo cambiamento. Il gruppo di organizzazione

e gestione dello smart working deve dedicare molta attenzione alle persone che lavorano all'interno dell'azienda, considerando non solo gli obiettivi aziendali, ma anche le loro esigenze e coinvolgendole<sup>13</sup> nel percorso di introduzione dello smart working. Questa è un'attività importante per fronteggiare specialmente i manager e i lavoratori più restii e ostili allo smart working. Per fare ciò si possono presentare casi aziendali di successo ed evidenziare il rapporto tra i costi e i benefici. Alcune motivazioni che inizialmente possono spingere le figure dei responsabili a essere resistenti al passaggio allo smart working possono essere la mancanza di fiducia nello staff, la paura di perdere il proprio status, l'insicurezza nella gestione dello smart working e degli smart worker, la sindrome del "not invented here" e la resistenza al cambiamento in generale (Lake, 2013). Questo può essere dovuto, ad esempio, a esperienze passate negative o al timore di ottenere dei risultati inferiori rispetto a quanto ottenuto fino a quel momento. Una possibile soluzione è, dunque, quella di rendere tutto il più preciso possibile, condividendo le varie fasi e i vari passaggi, organizzando dei momenti di formazione e supportando e coinvolgendo i manager nelle fasi decisionali. Relativamente al supporto, dall'analisi condotta a partire da aprile 2020 dalla società Variazioni S.r.l.<sup>14</sup> è emerso che le aziende hanno avviato diverse attività al fine di supportare i lavoratori nell'organizzazione e nello svolgimento del lavoro secondo lo smart working durante l'emergenza. In particolare, le principali azioni individuate dal campione sono relative al supporto tecnologico (44%), ai corsi di formazione (29%), agli strumenti di welfare (12%) e al coaching e al supporto psicologico (6%), mentre il 9% dei lavoratori oggetto del campione ha affermato che non è stata avviata nessuna azione. La fase di formazione dei manager è una priorità essenziale nelle organizzazioni (Delany, 2021) e può essere relativa, tra le varie cose, alla strategia da adottare per diffondere lo smart working in azienda, agli obiettivi attesi dall'introduzione di questo, alla misurazione dei risultati raggiunti, al reale impiego dello smart working e al suo funzionamento, alle attività di coinvolgimento e di motivazione dello staff, alla gestione dei lavoratori remoti, al controllo e alla valutazione in base soprattutto ai risultati raggiunti e alla definizione delle modalità di comunicazione e di relazione con i colleghi (Lake, 2013).

---

<sup>13</sup> AA. VV. (ottobre 2013) *Smart Working: la competitività passa da qui!*, Osservatorio Smart Working, Osservatori. Net, Politecnico di Milano 1863 School of Management.

<sup>14</sup> Variazioni S.r.l. è una società che si occupa di consulenza e formazione per aziende ed enti pubblici anche nell'ambito dello smart working. La ricerca condotta da tale società, che viene citata nel corso dell'elaborato, ha coinvolto circa 15 mila lavoratori di aziende del settore privato a partire da aprile 2020. Tale ricerca è esposta nel documento *Smart working per necessità o per scelta? Dalla costrizione, una nuova libertà. La lesson learned dalla survey di Variazioni, condotta durante l'emergenza Covid-19*, il cui abstract è disponibile sul sito della società.

Unitamente ai responsabili devono essere formati e coinvolti i lavoratori, cosicché la loro reazione al cambiamento e all'introduzione dello smart working possa essere positiva. La formazione, in questa ipotesi, può essere sia formale che informale, dal momento che tramite il lavoro e la pratica quotidiana è possibile fare propria questa nuova forma di organizzazione del lavoro. Al fine di sviluppare la strategia migliore per valutare l'introduzione dello smart working, non è escluso il supporto di consulenti esterni specializzati in materia. I benefici che possono portare tali figure professionali sono diversi e uno dei motivi per cui si richiede tale intervento è relativo all'esperienza maturata tramite lo sviluppo di diverse strategie di implementazione dello smart working in varie aziende. Un'altra figura importante durante questa fase di transizione è quella dei responsabili di ciascuna funzione, i quali devono essere motivati e consapevoli della nuova strategia adottata così da trasmetterla ai lavoratori, con lo scopo che questi l'accolgano favorevolmente. Se infatti i manager sono ostili allo smart working, è difficile poterne riscontrare i benefici. Un altro aspetto importante durante tutta la fase di implementazione, nonché in seguito, è quello di avere dei canali di comunicazione e dialogo adeguati. Inoltre, per fare in modo che lo smart working sia introdotto adeguatamente all'interno delle aziende e sia accolto dai manager e dai lavoratori, è necessario avere una visione chiara, una leadership forte, basarsi su dati oggettivi ed evidenti, oltre ad avere un approccio di misurazione dei benefici condiviso e quantificabile. Talvolta anche i lavoratori sono inizialmente scettici riguardo lo smart working, in quanto temono di dover svolgere un lavoro totalmente differente rispetto a quanto fatto fino a quel momento. In realtà, lavorare secondo lo smart working consiste nello svolgere pressoché la medesima attività svolta tradizionalmente, ma con un'organizzazione differente e tramite l'utilizzo di nuovi strumenti che permettono di lavorare da remoto, in tempi e luoghi differenti, con il vantaggio di ottenere una moltitudine di benefici.

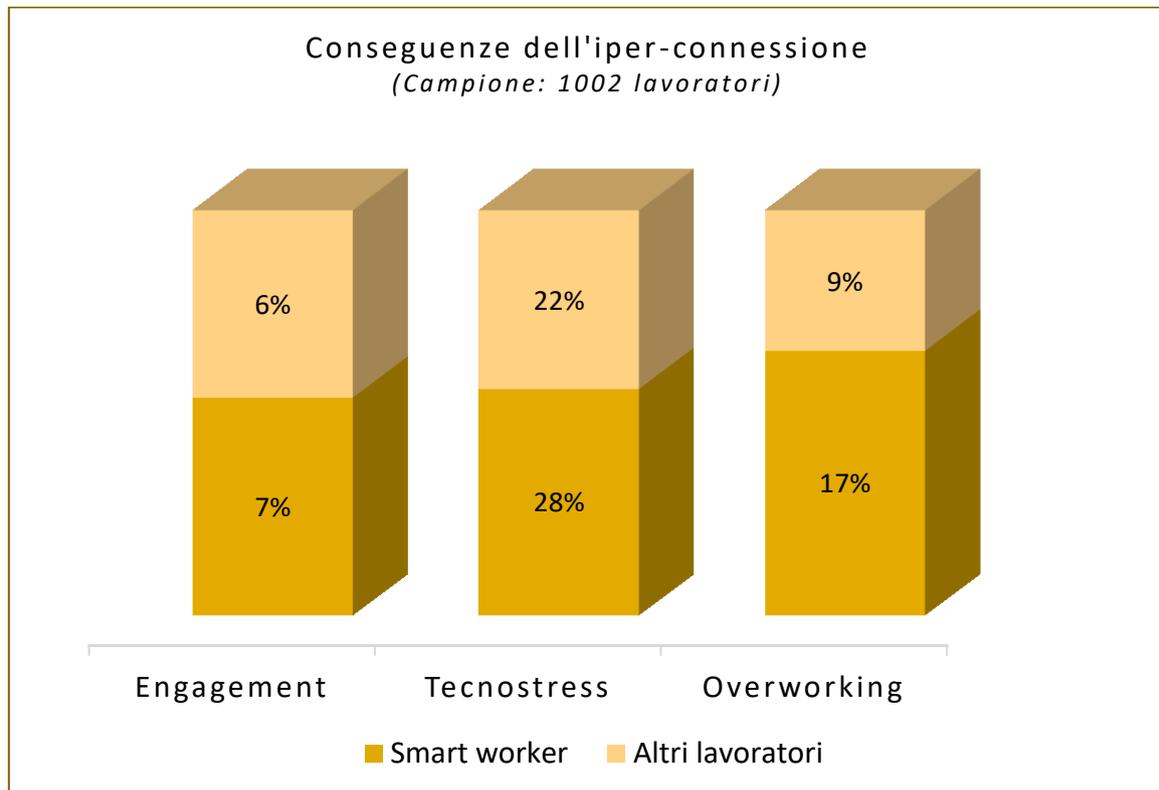
### 3. Considerazioni relative allo smart working

Le aziende che ricorrono allo smart working devono considerare alcuni aspetti. In particolare, essendo necessarie le connessioni, intese sia interpersonali sia digitali, queste sono un elemento centrale da presidiare (Botteri, Cremonesi, 2016). In merito alle connessioni digitali, va però prestata attenzione alla disconnessione. Infatti, il rischio è quello che, essendo il lavoro svolto in orari non definiti, il lavoratore sia sempre connesso e collegato al lavoro. Al fine di evitare il verificarsi di tale situazione, la funzione delle risorse umane deve, insieme al lavoratore, definire un orario di lavoro, dal momento che l'individuazione di questo è più difficile se il lavoro non è svolto in presenza. Un ulteriore aspetto importante è relativo alla qualità del lavoro e non soltanto alla quantità. Per questo motivo, la valutazione nel caso dello smart working avviene soprattutto sulla base dei risultati raggiunti, distaccandosi da quello che spesso invece accade, ossia la valutazione sulla persona e sulla sua presenza. Inoltre, alcune riflessioni rilevanti sono relative alla tecnologia necessaria per poter usufruire dello smart working e ai mezzi e agli strumenti necessari allo smart worker, così che possa essere efficace dal punto di vista lavorativo anche tramite il ricorso a questa modalità di organizzazione e gestione del lavoro. Lo spazio di lavoro in presenza è un altro aspetto da considerare nelle situazioni in cui lo smart working viene esteso a un elevato numero di lavoratori, per cui diventa necessaria la ridefinizione di tali spazi per adattarli al nuovo contesto lavorativo. Un'altra considerazione indispensabile è relativa ai costi e ai ricavi derivanti dal ricorso allo smart working, per cui si deve cercare di capire a livello economico se questa forma convenga o meno rispetto al lavoro svolto in presenza e secondo l'orario standard. L'aspetto economico è importante dal lato aziendale, ma dal lato del lavoratore è necessario considerare pure gli aspetti e le esigenze personali. Al fine di introdurre lo smart working nel migliore dei modi, è pertanto fondamentale analizzare attentamente i vantaggi ottenibili sia dal lato delle aziende che dei lavoratori, senza trascurare le possibili criticità, così da intervenire per evitarle e rendere questa soluzione organizzativa un'opportunità per le parti coinvolte. Infine, va posta attenzione alla possibilità di conciliare le esigenze aziendali e personali tramite il ricorso allo smart working e al fatto che questo possa permettere un migliore bilanciamento tra la vita lavorativa e la vita personale dello smart worker.

### 3.1 Connessione e disconnessione

L'adozione dello smart working, essendo una modalità di gestione del lavoro flessibile, permette di ampliare i perimetri spazio-temporali: lo smart worker in questo modo non è più legato a uno spazio fisico e definito in cui lavorare. Potendo lavorare, ad esempio, da casa, da un hotel o da un bar, oltre che con un'ampia flessibilità oraria, lo smart worker può incontrare indubbiamente dei vantaggi, tuttavia può incorrere in una serie di problematiche, tra le quali la connessione continua. Tra i vantaggi dello smart working il lavoratore può evidenziare il fatto che l'orario della sveglia può essere posticipato rispetto a quanto necessario per lavorare in presenza, nonché il fatto di non dover passare del tempo sui mezzi pubblici o in coda nel traffico, il che implica una riduzione dei costi di trasporto, oltre ad avere il tempo per poter accompagnare, tra le varie cose, i figli a scuola. Nel caso dello smart working va però tenuto in considerazione come spesso i luoghi in cui si vive la propria vita personale possono essere quelli in cui si lavora, non riuscendo più a identificare nettamente i confini tra lavoro e vita privata, con il rischio di trasformare il tempo personale in tempo di lavoro. Questo avviene poiché non solo si possono avere pensieri circa il lavoro, ma anche perché si hanno facilmente a disposizione tutti gli strumenti che permettono di lavorare. Sugli schermi dei computer portatili e dei cellulari infatti, spesso il lavoratore si imbatte in email di lavoro in arrivo fuori dall'orario di lavoro e il telefono non viene quasi mai spento. Essendo quindi i dispositivi sempre connessi, pure il lavoratore rischia di essere sempre connesso e di essere reperibile in ambito lavorativo in qualsiasi momento (Botteri, Cremonesi, 2016). Questo fenomeno si è riscontrato maggiormente durante la fase pandemica, dal momento che gli smart worker non lo erano per scelta e, soprattutto, non avevano la libertà di scegliere il luogo da cui lavorare, essendo questo, a causa del lockdown, esclusivamente la propria abitazione. Questo è uno dei motivi per cui gli smart worker sono stati la categoria di lavoratori più colpiti dall'iperconnessione e dall'overworking, che consiste nel dedicare un'elevata quantità di tempo alle attività lavorative trascurando i momenti di riposo. L'overworking ha coinvolto il 17% degli smart worker, contro il 9% degli altri lavoratori (Figura 4). Inoltre i lavoratori e maggiormente gli smart worker, sono stati colpiti dal tecnostress, causato direttamente o indirettamente dall'uso delle tecnologie e che ha impattato negativamente a livello comportamentale e psicologico. Osservando i dati dell'Osservatorio Smart Working si può comprendere come tale situazione abbia portato a una riduzione dell'engagement delle persone, che sono passate dal 18% degli smart worker nel 2020 al 7% nel 2021. Questo fenomeno ha, comunque, colpito i

lavoratori più in generale e non solo gli smart worker, a causa anche della circostanza di incertezza e paura che si stava vivendo. Infatti, i lavoratori ingaggiati non smart worker erano pari al 6% nel 2021 e la riduzione dell'engagement, ossia del legame profondo degli smart worker con l'organizzazione, è stata evidenziata dal 30% delle grandi aziende del campione analizzato.



*Figura 4: Conseguenze dell'iper-connessione*

*Fonte: "Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso" Ricerca Osservatorio Smart Working.  
Rielaborazione propria.*

Nonostante ciò, lo smart working può essere un ottimo strumento di organizzazione e gestione del lavoro, se adottato con alcuni accorgimenti. Proprio a dimostrare come questo possa, tuttavia, essere adottato con diversi vantaggi, ci sono i dati forniti dall'Osservatorio Smart Working nel 2019, ossia prima della pandemia, che mostrano come, in un contesto di normalità, lo smart working comportasse maggiore motivazione e un livello di engagement più elevato e, in particolare, ben il 33% degli smart worker era pienamente coinvolto e "ingaggiato", contro il 21% degli altri lavoratori. Questo è possibile qualora lo smart working venga adottato secondo la sua definizione completa, quindi lasciando autonomia al lavoratore nella scelta del luogo da cui lavorare, oltre che permettendo una certa flessibilità oraria.

Riguardo invece l'eccesso di connessione, al fine di ridurlo e di migliorare la definizione del tempo di lavoro e di connessione, si dovrebbero individuare, quantomeno, delle fasce orarie in cui lo smart worker deve essere disponibile e reperibile, disattivando le notifiche e disconnettendosi dal lavoro al di fuori di queste. Diventa pertanto fondamentale distinguere la connessione dalla disconnessione dal lavoro, distinguendo i ruoli e gli spazi e i tempi per ciascuno di questi, così da evitare sovrapposizioni che si possono tradurre in bassa produttività e, sicuramente, in una forma di gestione ed esecuzione del lavoro che è tutto fuorché smart. In conclusione, lo smart worker deve riappropriarsi del diritto, a volte negato da sé stesso a sé stesso, di non essere sempre connesso (Botteri, Cremonesi, 2016).

### 3.2 Il controllo e il raggiungimento dei risultati

Le aziende che incentivano lo smart working devono sviluppare dei piani di gestione dello smart worker differenti rispetto a quelli per il lavoratore tradizionale, inteso come quello in presenza presso l'ufficio, in quanto si tratta di due figure che differiscono tra loro per molteplici aspetti, altrimenti il rischio sarebbe quello di imbattersi nell'insuccesso dello smart working. Il fatto che i lavoratori trascorrono molto tempo al di fuori dei tradizionali luoghi di lavoro e, molto spesso, anche lontano da questi, pone nuove sfide da affrontare, sia per le organizzazioni che per gli individui (Delany, 2021). Un aspetto importante a tal riguardo fa riferimento al controllo, infatti il concetto chiave alla base dello smart working consiste nel separare il controllo sul risultato da quello sulla persona, che mal si concilia con la figura dello smart worker (Botteri, Cremonesi, 2016). Nell'ipotesi del controllo basato sui risultati assumono considerevole importanza gli obiettivi raggiunti, le azioni intraprese e i metodi e gli strumenti utilizzati, mentre nel caso del controllo basato sulla presenza l'importanza è data soprattutto alla sua presenza presso la sede aziendale negli orari stabiliti. Come analizzato nel corso dell'elaborato le aziende stanno, in codesto periodo, prevedendo sempre maggiori possibilità di estensione dello smart working ai propri lavoratori, con la conseguente necessità di ridefinire le forme e le attività di controllo. Il controllo visivo del lavoratore in presenza, seduto alla propria scrivania durante l'orario di lavoro normale, spesso inteso quale sinonimo di produttività e di raggiungimento degli obiettivi, è da abbandonare nel contesto dello smart working. Il tempo di presenza e il tempo di lavoro non sono sinonimi (Cappellari, 2012), infatti non sempre il tempo di presenza è quello necessario al raggiungimento degli obiettivi, quindi

il tempo di lavoro. Estremizzando la situazione, il fatto di essere al lavoro diventa il lavoro, con il rischio di confondere il rispetto degli orari di lavoro con il lavoro stesso; inoltre, la presenza fisica e la vicinanza permettono un maggiore controllo aumentando l'idea di una maggiore produttività, dettata dal fatto di essere presenti (Botteri, Cremonesi, 2016). Diventa pertanto essenziale allontanarsi da questo tipo di controllo e passare, nella circostanza dello smart working, al controllo sui risultati. In questo senso, non è più significativo dove si trova il lavoratore, da dove presta lavoro e in quali tempi, nel rispetto comunque delle fasce orarie previste o delle riunioni in cui è fondamentale che sia presente, anche se da remoto (Botteri, Cremonesi, 2016), e neppure tramite quali modalità, dal momento che è rilevante che siano raggiunti i risultati entro il termine previsto. A tal proposito le aziende solitamente indicano la copertura minima o delle condizioni relative al luogo da cui lavorare tra cui, ad esempio, luoghi silenziosi o senza altre persone per svolgere le riunioni, al fine pure di tutelare la riservatezza e la sicurezza delle persone e dei dati aziendali scambiati, lasciando poi a ciascun lavoratore autonomia nella determinazione degli orari che deve avvenire in funzione anche delle esigenze aziendali. In conclusione, il controllo e la valutazione devono avvenire in base al raggiungimento degli obiettivi e dei risultati aziendali, indipendentemente dal luogo e dagli orari in cui si lavora. In questo modo, ci si allontana dal controllo sulla presenza della persona e si passa a quello sui risultati, dal momento che gli orari individuali sono definiti in funzione degli obiettivi assegnati. La responsabilizzazione del lavoratore si sposta quindi dalla quantità alla qualità, ossia al raggiungimento degli obiettivi, mentre il sistema di rilevazione delle presenze assume il ruolo di aiuto nello svolgimento degli adempimenti amministrativi, allontanandosi da quello di strumento di controllo (Cappellari, 2012). Si giunge allora al controllo basato principalmente sui risultati raggiunti, nel rispetto delle previsioni, ma indipendentemente dai luoghi e dai tempi.

### 3.3 Lo sviluppo tecnologico favorevole allo smart working

Lo sviluppo tecnologico ha impattato positivamente nei modi di comunicare, socializzare, accedere ai servizi, oltre che di lavorare. La disponibilità, l'accessibilità, l'adattabilità e la portabilità di strumenti tecnologici aggiornati ha permesso alle aziende, nel corso del tempo, di considerare nuove forme di organizzazione ed esecuzione del lavoro volte ad aumentare la produttività e, in molti casi, pure a migliorare le condizioni lavorative. Gli sviluppi tecnologici

hanno, infatti, contribuito all'introduzione di piani di smart working nelle aziende, permettendo ai lavoratori di diventare smart worker e di lavorare da remoto. Grazie allo sviluppo del cloud computing, lo strumento tecnologico è diventato solo una facciata, mentre i contenuti sono collocati al di fuori, in un luogo fisico non identificato, ma comunque percepito come sicuro (Botteri, Cremonesi, 2016), eliminando la necessità di dover lavorare da un preciso luogo. Il cloud computing ha contribuito ad accelerare l'adozione dello smart working, permettendo agli smart worker, anche se assenti dagli uffici, di lavorare e avere accesso ai dati e ai contenuti da remoto, a condizione di essere connessi (Botteri, Cremonesi, 2016). Si può immaginare allora, dal momento che, fintanto che si è connessi a internet, si può avere accesso ai vari sistemi e dati necessari per lavorare, che l'ufficio sia disponibile grazie a internet (Lake, 2013). Per quanto concerne invece il contatto con i colleghi e l'organizzazione delle riunioni e degli incontri, questi possono avvenire da un qualsiasi luogo differente rispetto alla sala riunioni presso la sede aziendale, grazie ai sistemi e ai servizi di audio e videoconferenza. Ciò avviene poiché è possibile utilizzare gli strumenti tecnologici e digitali che supportano la comunicazione e permettono lo sviluppo di nuove opportunità di relazione e collaborazione. Si tratta, ad esempio, degli strumenti di messaggistica istantanea e di audio e videoconferenza. Questi hanno impattato positivamente nella riduzione degli spostamenti, oltre che nel permettere gli incontri tra persone di tutto il mondo, che non devono più necessariamente spostarsi per incontrarsi. L'utilizzo di strumenti di videoconferenza è cresciuto notevolmente durante la fase pandemica, essendo stato preferito come mezzo di comunicazione rispetto alle email o alle telefonate, seppure la modalità di comunicazione preferita fosse rimasta l'incontro faccia a faccia (Delany, 2021) che però non poteva avvenire. Questo perché la comunicazione virtuale presenta dei rischi, tra cui quelli relativi al fatto che alcuni partecipanti possono non partecipare attivamente, in aggiunta a quelli relativi alla difficoltà nel cogliere alcuni segnali non verbali provenienti dal linguaggio del corpo (Delany, 2021). Per questo motivo, una soluzione potrebbe essere quella di sfruttare gli sviluppi tecnologici per aumentare il grado di flessibilità nella scelta del luogo e dell'orario di lavoro, tuttavia senza escludere alcuni periodi di lavoro dall'ufficio. Una considerazione importante, relativa alle tecnologie che favoriscono la flessibilità prevista dallo smart working, è che queste supportano sia i lavoratori in presenza sia quelli da remoto, permettendo la dematerializzazione delle risorse utilizzate per lavorare e la promozione della collaborazione virtuale e di nuove forme di incontro, oltre che supportando i manager nella gestione dei

lavoratori distribuiti in luoghi e in tempi differenti. In sostanza, tali strumenti tecnologici permettono ai lavoratori, distanti fisicamente, di essere vicini in tempo reale e di collaborare e condividere informazioni in luoghi e tempi differenti. La messaggistica istantanea è uno strumento molto utilizzato, specialmente recentemente, all'interno delle organizzazioni, per favorire il dialogo, dal momento che permette di unire insieme i diversi lavoratori, indipendentemente dal luogo in cui essi stanno lavorando. Inoltre, l'utilizzo delle medesime tecnologie da parte di tutti i lavoratori permette il raggiungimento di economie di scala. Restando nell'ambito delle tecnologie e degli strumenti utilizzati dagli smart worker, un errore da evitare è quello di considerare i lavoratori a distanza come lavoratori completamente differenti rispetto a quelli in presenza. Tra le due categorie di lavoratori, invece, in ambito tecnologico le differenze sono pressoché nulle, dal momento che i dispositivi tecnologici richiesti per lavorare e comunicare sono i medesimi, sia che si lavori dall'ufficio e secondo l'orario tradizionale sia che si lavori da qualsiasi altro luogo e in qualsiasi momento. Un ulteriore elemento che ha favorito il migliore funzionamento dello smart working nel corso del tempo e, soprattutto, durante la fase pandemica è la VPN (Virtual Private Network). Le aziende, in questo contesto, non devono però trascurare la formazione e l'aggiornamento costante dei lavoratori, visto lo sviluppo continuo, così che siano nella condizione di poter usufruire di tutte le risorse offerte dalla tecnologia. La formazione deve avvenire anche in merito alla sicurezza, in particolare, dei dati aziendali inviati e ricevuti. Sebbene infatti le aziende ricorrano all'utilizzo di strumenti e tecnologie che preservano l'integrità dei dati, è essenziale che siano organizzati dei momenti formativi sia per gli smart worker che per gli altri lavoratori. Un aspetto importante è che le organizzazioni non trascurino i programmi di formazione in ambito digitale. In merito a questa tematica si può parlare di digital soft skill, fondamentali a sostenere i processi aziendali di innovazione e di introduzione di nuovi strumenti digitali (Botteri, Cremonesi, 2016). Le soft skill, in questa situazione, è importante che vengano trasformate e sviluppate nell'ottica di un contesto digitale. Si pensi alla capacità di gestire una riunione in presenza e di coinvolgere i diversi partecipanti o alla capacità di gestire e definire gli strumenti da utilizzare che in un contesto digitale sono differenti, per cui è necessario che siano sviluppate anche le digital soft skill. Si tratta quindi della necessità di sviluppare competenze digitali, che siano soft e non legate ai singoli strumenti e che siano trasversali rispetto al profilo professionale di ciascun lavoratore. Pertanto, è necessario che i lavoratori sviluppino tali competenze non solo al fine di rendere il proprio lavoro più smart,

ma anche con lo scopo di garantire la propria employability nel medio e nel lungo periodo. Infine, seppure lo sviluppo tecnologico abbia favorito l'introduzione dello smart working all'interno delle aziende, questo può ancora essere limitato da alcune barriere. In ambito tecnologico, queste possono essere relative principalmente alla non completa digitalizzazione dei processi aziendali, alla scarsa efficienza nella comunicazione virtuale e alle difficoltà di assicurare le medesime performance dei sistemi anche al di fuori della sede aziendale<sup>15</sup>. Nonostante ciò, le aziende possono comunque introdurre gradualmente lo smart working, mettendo in luce tali eventuali criticità e intervenendo con nuovi strumenti e applicazioni, che possono impattare positivamente nell'estensione dello smart working e nell'ottenimento di benefici tramite questo.

### 3.4 Nuova connotazione dello spazio di lavoro in presenza

La gestione flessibile del lavoro secondo lo smart working prevede una nuova connotazione circa gli spazi di lavoro (Botteri, Cremonesi, 2016). In particolare, nei casi in cui il ricorso allo smart working sia in fase avanzata e segua dei processi strutturati, avviene molto spesso una revisione del layout fisico, prevedendo un'evoluzione dell'ufficio tradizionale, il quale diventa smart. Nel lavoro in presenza gli uffici sono solitamente allocati ad personam e fissi (Botteri, Cremonesi, 2016), così che ogni lavoratore ha la propria scrivania e, in molti casi, pure il proprio ufficio; mentre nell'ipotesi dello smart working vi è una flessibilità relativa anche agli uffici e alle postazioni di lavoro in presenza. Il luogo di lavoro inteso come la sede aziendale o la filiale, pur restando ugualmente importante, cambia ruolo. Questo accade soprattutto poiché con il termine smart working si fa riferimento al lavoro ibrido, per cui si combinano giornate di lavoro a distanza con giornate di lavoro in presenza. Il lavoratore quindi non si reca più tutti i giorni presso la sede o la filiale per lavorare, scegliendo autonomamente, in base alle esigenze personali e professionali, quando andare a lavorare in presenza. Per questo lo spazio di lavoro in presenza non può essere eliminato, bensì può essere riorganizzato e ridisegnato. I dati forniti dall'Osservatorio Smart Working in merito alla ricerca condotta nel 2020 confermano che, in circa la metà delle grandi imprese, l'introduzione di progetti di smart working ha condotto a considerare la riprogettazione degli spazi aziendali, con l'obiettivo di

---

<sup>15</sup> [https://blog.osservatori.net/it\\_it/tecnologie-smart-working?hsLang=it-it](https://blog.osservatori.net/it_it/tecnologie-smart-working?hsLang=it-it)

differenziarli, ridurli o ampliarli in base alle nuove esigenze. Questi dati confermano la necessità, nell'adottare progetti di smart working strutturati e con lo scopo di ottenere una moltitudine di vantaggi, di dover ridefinire una serie di aspetti, non solo relativi meramente all'organizzazione e alla gestione del lavoro in sé. Gli spazi possono essere riorganizzati realizzando, ad esempio, diverse aree di lavoro individuali da utilizzare per svolgere riunioni e incontri, nonché introducendo dei luoghi da utilizzare nell'eventualità in cui si dovessero svolgere telefonate lavorative e progettando spazi più riservati per la condivisione di informazioni confidenziali. Affinché tale nuova definizione degli spazi sia efficace, è necessario però che ogni azienda ne individui delle regole di base di utilizzo e condivisione (Botteri, Cremonesi, 2016). Un aspetto chiave, pertanto, è la condivisione. Un principio fondamentale, che permette un buon funzionamento della condivisione degli spazi in presenza, è relativo alla politica della prenotazione della scrivania, o della postazione, poiché permette di evitare che ci siano sovrapposizioni tra i lavoratori. Altri due principi importanti, in questo contesto, sono quello della scrivania pulita e in tale circostanza le postazioni di lavoro devono essere sempre ordinate e prive degli oggetti personali che si possono lasciare, ad esempio, all'interno di un armadietto, oltre alla digitalizzazione dei file e dei documenti, così che siano sempre accessibili a tutti e che sia anche possibile ridurre il consumo di carta. Inoltre, un ulteriore aspetto importante, che le aziende dovrebbero considerare nella riprogettazione degli spazi di lavoro in presenza, è relativo alla predisposizione di postazioni di lavoro ergonomiche (Lake, 2013) e uguali, al fine di ridurre il rischio che un lavoratore prenoti sempre una determinata scrivania perché più comoda. Per rendere lo smart working un'opportunità vantaggiosa sia dal lato delle aziende che dei lavoratori ciascuna azienda, nel prevederne l'implementazione, dovrebbe definire una serie di regole e principi condivisi volti a evitare il rischio di incorrere in problematiche organizzative nelle situazioni in cui lo smart worker lavori in presenza. Infine, le aziende che ricorrono allo smart working spesso, nel ridefinire gli spazi di lavoro in presenza, pongono molta attenzione al fatto di non avere spazi vuoti o inutilizzati. Per questo motivo sono solite prevedere un numero inferiore di postazioni rispetto al numero totale di lavoratori, considerando che non tutti gli smart worker lavoreranno in presenza nel medesimo momento, senza, allo stesso tempo, trascurare il fatto che ci potrebbero essere dei picchi di lavoratori in presenza. Una soluzione ragionevole sembrerebbe essere quella di considerare per quale motivo questi possano esserci, oltre a delle modalità di intervento nel caso in cui si dovessero verificare (Lake, 2013). In tal modo la riprogettazione degli spazi in presenza assume rilevanza

con l'intento di potenziare lo spazio di lavoro in presenza potendo, da un lato, ridurre i costi aziendali e, dall'altro, migliorare le condizioni lavorative e il benessere organizzativo.

### 3.5 Gli strumenti di lavoro dello smart worker

L'adozione dello smart working, ossia la possibilità che ha il lavoratore di lavorare in spazi e orari più flessibili rispetto a quelli tradizionali, è agevolata qualora il lavoratore si trovi nella condizione di avere strumenti affidabili, veloci, sicuri e connessi. L'azienda, a tal fine, può fornire ai lavoratori gli strumenti tecnologici necessari oppure può lasciare utilizzare i dispositivi personali, adottando la politica del BYOD (Bring Your Own Device), anche se, in codesto caso, è essenziale rendere compatibile questa opzione con gli aspetti di sicurezza e tutela non solo informatica e dei dati, ma anche della persona e della sua salute. Pertanto, l'azienda dovrebbe fornire un'adeguata formazione e sensibilizzazione, con lo scopo di facilitare e favorire il processo di conversione allo smart working (Botteri, Cremonesi, 2016). Per cui è importante che le aziende, all'atto di avvio di qualsiasi iniziativa di smart working, considerino attentamente quali siano le dotazioni tecnologiche a disposizione, cercando di comprendere se siano adeguate o se sia inevitabile realizzare degli investimenti e in quale misura, al fine di dotare gli smart worker degli strumenti adatti. La politica del BYOD, comunque, ha avuto particolare rilevanza durante l'introduzione dello smart working all'inizio della pandemia, tanto che, dalla ricerca svolta dall'Osservatorio Smart Working nel corso del 2020, è emerso che è stata adottata da molte organizzazioni, maggiormente del settore pubblico, al fine, soprattutto, di far fronte all'inadeguatezza della dotazione tecnologica dei dipendenti e di permettere la continuità del business. Un ulteriore aspetto importante, riguardante gli strumenti di lavoro utilizzati dagli smart worker, è relativo all'assistenza, poiché lavorando in spazi e tempi flessibili, deve essere sempre accessibile e funzionale, nonché snella e veloce (Botteri, Cremonesi, 2016). Ritornando alla politica del BYOD adottata da alcune aziende, questa porta con sé alcuni vantaggi e alcuni svantaggi. Se, da un lato, amplia ulteriormente la sfera di libertà e autonomia dello smart worker, dall'altro, impatta anche in altre sfere del sistema. Lo smart worker, che sceglie il dispositivo di lavoro da utilizzare e magari lo acquista autonomamente, crea delle ripercussioni sui meccanismi di acquisto centralizzato da parte delle aziende, con la conseguente perdita di potere da parte dei fornitori (Botteri, Cremonesi, 2016). Anche per questo motivo, sebbene alcune aziende lasciano

autonomia agli smart worker nella scelta dei dispositivi, offrono la possibilità di acquistarli a prezzi vantaggiosi grazie a delle partnership con alcuni venditori. In questo modo, acquistando ogni lavoratore dispositivi differenti, si potrebbero verificare però dei problemi in merito all'assistenza tecnica da parte della funzione IT (Information Technology), che deve gestire interventi su dispositivi diversi tra loro (Botteri, Cremonesi, 2016). Una possibile soluzione potrebbe essere quella di lasciare autonomia allo smart worker nella scelta del dispositivo da utilizzare, ma limitando la scelta ad alcune tipologie di strumenti. Un'altra conseguenza molto importante dell'adozione di politiche di BYOD è che diventano ancora più labili i confini tra gli oggetti di uso lavorativo e quelli di uso personale (Botteri, Cremonesi, 2016), con una conseguente maggiore difficoltà di disconnessione. Per quanto riguarda gli strumenti necessari allo smart worker per lavorare, questi sono generalmente il computer portatile e il cellulare, a cui si può aggiungere, ad esempio, il monitor. Inoltre è necessaria la connessione a internet. La necessità di disporre di tali strumenti varia però in base alle specifiche mansioni che ciascun lavoratore deve svolgere e al settore in cui opera. A tal proposito, durante l'emergenza sanitaria in Italia, gli smart worker che lo erano anche in precedenza si sono dimostrati più preparati rispetto agli altri lavoratori, sia in quanto avevano già sviluppato le competenze adeguate sia perché disponevano già di strumenti adatti al lavoro da remoto, infatti il 51% degli smart worker, considerati nella ricerca dell'Osservatorio Smart Working nel 2020, ha dichiarato che non c'è stata alcuna variazione nell'utilizzo della propria dotazione di strumenti per lavorare. Questo ha anche permesso alle aziende che avevano introdotto lo smart working prima dell'emergenza di essere più competitive, in quanto avevano già gli strumenti necessari per lavorare ricorrendo a questa forma. Un altro aspetto importante è relativo al luogo in cui lo smart worker lavora, il quale sarebbe meglio che fosse adibito solo a lavorare, così da non avere distrazioni. Questo si è rivelato essere un aspetto critico durante la fase pandemica dal momento che, come già spiegato, lo smart worker era costretto a lavorare dalla propria abitazione, dove magari non aveva un ambiente da dedicare esclusivamente al lavoro oltre che, in alcuni casi, dover convivere con altre persone con esigenze differenti. Lo smart working si può allora ritenere una forma di gestione e organizzazione del lavoro efficiente, nella misura in cui viene adottato nel pieno rispetto di quanto previsto, tra cui l'autonomia e la flessibilità nella scelta del luogo e dell'orario di lavoro, che è stata limitata durante la fase pandemica. Infine, con l'obiettivo di ottenere notevoli vantaggi dal lato aziendale e del lavoratore, tramite il ricorso allo smart working, è

fondamentale valutare attentamente gli strumenti necessari allo smart worker e sceglierli in base alle specifiche caratteristiche di ciascuna mansione, oltre che, ad esempio, in base a considerazioni relative al numero di smart worker presenti in azienda e agli strumenti già a disposizione dei lavoratori.

### 3.6 I costi per le aziende

Le aziende che decidono di introdurre iniziative di smart working devono porre particolare attenzione anche ai costi relativi a tale scelta, cercando di tenerli sotto controllo e di ridurli al minimo, così da riscontrare pure un vantaggio economico derivante dall'adozione di tale modalità di organizzazione del lavoro. Una motivazione, in aggiunta a quelle già citate in precedenza, potrebbe essere quella della stabilizzazione o della riduzione dei costi relativi all'adeguamento degli uffici per lavorare in presenza. Si tratta dell'ipotesi di aziende in crescita, le quali stanno realizzando un notevole numero di assunzioni, ma non hanno gli spazi adeguati per accogliere tale personale. Per cui, al fine di fronteggiare la necessità di ampliare gli spazi aziendali, l'introduzione dello smart working può, da un lato, evitare i costi di adeguamento degli spazi e, dall'altro, attrarre il personale adeguato. Nell'introdurre lo smart working le aziende devono considerare anche i costi della comunicazione che, avvenendo meno frequentemente faccia a faccia, necessita di nuovi strumenti e procedure, spesso differenti rispetto a quanto utilizzato e fatto tradizionalmente. Questi costi che potrebbero presentarsi si possono cercare di ridurre, tuttavia è difficile eliminarli, in quanto sono necessari, al fine di evitare il presentarsi di eventuali costi e conseguenze che possono impattare negativamente a livello organizzativo relativi a un'eventuale non comunicazione. Se infatti le aziende introducono lo smart working senza indicare delle modalità di comunicazione e i momenti in cui questa deve avvenire, il rischio è quello di incorrere in un basso coinvolgimento e nella disincentivazione del personale, con conseguente assenteismo e abbandono dell'azienda e da cui derivano una serie di costi per questa, in aggiunta al possibile verificarsi della diminuzione della produttività. Inoltre, se sono sviluppati dei piani di comunicazione adeguati, i costi di comunicazione potrebbero compensarsi con la maggiore produttività che si riesce a ottenere tramite lo smart working, conseguenza, tra l'altro, di un maggiore coinvolgimento dei lavoratori favorevoli a questo, impattando positivamente, incrementando il benessere organizzativo. Un'altra voce di costo importante, che le aziende

devono considerare quando decidono di ricorrere allo smart working, è relativa ai costi di impostazione, intesi come i costi necessari all'acquisto degli strumenti di lavoro per gli smart worker. Tali costi si potrebbero contenere tramite l'utilizzo di strumenti e dispositivi già presenti in azienda, ma, essendo il lavoro ibrido, non è possibile dotare lo smart worker di tutti gli strumenti già presenti in azienda, poiché alcuni di questi e le relative postazioni devono essere disponibili quando i lavoratori si trovano in presenza. A tal proposito, da un lato, lo smart worker potrebbe portare con sé in azienda gli strumenti che utilizza quando lavora al di fuori di questa, mentre, dall'altro, alcuni dispositivi utilizzati in azienda non sono adeguati a svolgere il lavoro in smart working. Pertanto, in merito a questa voce di costo, le aziende devono considerare una molteplicità di aspetti, che variano in base anche alle differenti categorie di lavoratori e al settore in cui operano. Solitamente le aziende intervengono in questa circostanza mettendo a disposizione dei lavoratori gli strumenti di lavoro essenziali, tra cui il computer portatile, e lasciando loro autonomia nell'acquisto degli strumenti accessori come, ad esempio, il monitor. Talvolta le aziende intervengono in questa situazione, offrendo la possibilità agli smart worker di acquistare tali dispositivi a prezzi vantaggiosi presso alcuni venditori. Questo avviene perché spesso tali strumenti possono essere utilizzati non solo per lavorare, ma anche ai fini personali. L'azienda in questo modo può condividere con il lavoratore il costo di acquisto (Lake, 2013), il quale diventa inferiore rispetto al caso in cui l'azienda si occupa dell'acquisto di tutti gli strumenti necessari allo smart worker, siano essi essenziali o accessori. Nella maggior parte delle situazioni in cui si implementa lo smart working, un'ulteriore riduzione di costo si può registrare nella voce relativa ai viaggi di lavoro, permettendo lo smart working di essere presenti senza dover necessariamente spostarsi. Lavorando da remoto, le informazioni e i documenti vengono condivisi tramite l'utilizzo delle tecnologie informatiche, sicché si registra anche una riduzione dei documenti stampati e dell'utilizzo della carta, che ha un duplice impatto positivo. Si registra in questo modo una riduzione nella voce di costo relativa agli acquisti di materiale e si verifica un impatto positivo a livello ambientale, riducendo il consumo di carta. In merito al costo del personale, il ricorso allo smart working non prevede una variazione né in aumento né in diminuzione dello stipendio dello smart worker. Va ricordato anche come lo smart working sia applicabile solamente ad alcune categorie di lavoratori, seppure queste stiano diventando un numero sempre maggiore. Se a tutti i lavoratori appartenenti a tali categorie viene offerta la possibilità di lavorare tramite lo smart working, non vi è discriminazione, dal

momento che tale possibilità è dettata dal tipo di mansione da svolgere, quindi connaturata alla tipologia di attività. Allo stesso tempo, per i lavoratori che non possono usufruire di tale forma di organizzazione del lavoro, soprattutto durante la prima fase emergenziale, ossia nei primi mesi del 2020, l'Osservatorio Smart Working, in seguito al coinvolgimento in un'analisi dei direttori del personale di 198 organizzazioni con più di 50 dipendenti in Italia, nel 15% dei casi ha rilevato che sono state inserite delle compensazioni retributive aggiuntive per i lavoratori che erano costretti a lavorare in condizioni di rischio<sup>16</sup>. Si è trattato, in tale occasione, di un'iniziativa limitatamente applicata, eppure ha comportato un aumento dei costi aziendali, connesso al ricorso allo smart working emergenziale. In conclusione, le aziende che introducono lo smart working devono sostenere diversi costi iniziali, relativi al fatto di investire in una nuova modalità di gestione del lavoro, la quale implica dei cambiamenti. Nel lungo termine però questi possono essere compensati dai diversi vantaggi derivanti dal ricorso allo smart working.

### 3.7 Vantaggi e svantaggi dello smart working per le aziende

Le aziende prima di introdurre lo smart working come modalità flessibile di gestione e organizzazione del lavoro solitamente svolgono delle analisi al fine di introdurlo nel migliore dei modi, con l'obiettivo di ottenere una serie di vantaggi. Uno dei principali vantaggi, nonché una delle motivazioni per cui si ricorre allo smart working, è relativo all'incremento della produttività. I benefici relativi a un aumento della produttività derivano dal fatto che, grazie allo smart working, quindi alla possibilità di lavorare da remoto, il lavoratore si può focalizzare nel lavoro da svolgere senza distrazioni, non deve dedicare tempo agli spostamenti dalla propria abitazione all'ufficio e può scegliere il momento della giornata che preferisce per poter lavorare (Franken, Bentley, Shafaei, Farr-Wharton, Onnis, Omari, 2021). Un altro vantaggio, registrabile da parte delle aziende e collegato, anche in quest'ipotesi, alla figura del lavoratore, è relativo all'opportunità di attrarre e trattenere competenze rare, ossia lavoratori altamente qualificati che per diversi motivi potrebbero lasciare l'azienda (J. Stanworth, C. Stanworth, 1991), come nel caso di trasferimenti o perché ulteriori aziende offrono lo smart working oppure per altre opportunità che permettono di conciliare al meglio la vita lavorativa e quella

---

<sup>16</sup> <https://www.osservatori.net/it/eventi/on-demand/webinar/gli-impatti-su-lavoratori-e-organizzazioni-delle-nuove-modalita-di-lavoro-ai-tempi-del-covid-19>

personale. In questo modo le aziende riescono a ridurre sia il tasso di turnover che quello di assenteismo. Considerando inoltre l'esperienza maturata durante la fase pandemica, si può affermare che, dal lato aziendale, lo smart working permette di far fronte alle emergenze, senza trascurare la continuità del business, e non si tratta solamente di emergenze straordinarie come quanto sperimentato, ma anche di emergenze quotidiane che possono andare dal traffico all'interruzione dei trasporti, a elementi personali del lavoratore. Allo stesso tempo, non è escluso il possibile presentarsi di potenziali svantaggi. Le aziende, infatti, potrebbero incorrere in una diminuzione del commitment da parte dei lavoratori nei confronti degli obiettivi, oltre che in una perdita della cultura aziendale, a causa dell'assenza fisica prolungata dall'azienda, dove, tramite gesti e rituali informali, è possibile interiorizzare i valori aziendali. Pertanto, anche per fare fronte a ciò, è necessario che il lavoro sia ibrido, organizzando delle giornate di lavoro in presenza, oltre a quelle a distanza. In questo modo possono esserci dei momenti di scambio e confronto, in merito alle tematiche di lavoro e non solo, tramite ad esempio le piattaforme digitali, ma anche tramite dei momenti in presenza. Tale problematica potrebbe, invece, non presentarsi nel caso in cui lo smart worker abbia lavorato a lungo presso gli uffici aziendali prima di passare a questa forma di gestione ed esecuzione del lavoro, perciò ha già interiorizzato la cultura organizzativa. Infine, altri possibili svantaggi possono essere relativi alla comunicazione e alla supervisione, che possono diventare problematiche se non vengono definiti dei nuovi canali di comunicazione, ad esempio virtuale, e se il controllo non viene focalizzato sui risultati anziché sulla presenza della persona in ufficio (J. Stanworth, C. Stanworth, 1991). Proprio la percezione di difficoltà di coordinare e comunicare e, talvolta, la mancanza di canali di comunicazione e di strategie di supervisione adeguate hanno portato le aziende a non ritenere, nel corso del tempo, lo smart working un'opportunità. Se però l'introduzione dello smart working avviene tramite la realizzazione di analisi e studi specifici, in aggiunta al possibile ricorso al supporto di esperti, questo può trasformarsi in un'opportunità sia dal lato delle aziende che dei lavoratori.

### 3.8 Vantaggi e svantaggi dello smart working per i lavoratori

Le aziende, tra le diverse motivazioni, ricorrono allo smart working per creare maggiore coinvolgimento e incentivare i lavoratori, ragione per cui anche gli smart worker beneficiano di una serie di vantaggi derivanti da questo. Non è escluso però il presentarsi, in alcuni casi, di

alcuni potenziali svantaggi e, al fine di intervenire per evitare il loro verificarsi, è essenziale che le aziende non li trascurino. Tra i vantaggi, di cui gli smart worker possono beneficiare, ci sono un aumento dell'autonomia nello svolgimento del lavoro, oltre che un incremento della soddisfazione lavorativa, che è confermato pure dalle ricerche dell'Osservatorio Smart Working già prima della fase pandemica. L'aumento della soddisfazione lavorativa è dovuto anche allo svincolo dall'orario e dal luogo di lavoro tradizionali e dal clima di fiducia che si crea tramite lo smart working e che impatta positivamente sulle relazioni. Un altro aspetto vantaggioso per lo smart worker è il fatto di poter continuare a realizzare la propria carriera lavorativa senza essere presente fisicamente in azienda così che, se per diverse ragioni ci dovesse essere la necessità di assentarsi fisicamente, si può essere presenti anche da remoto. In codesta ipotesi, la flessibilità, correlata allo smart working, può favorire l'inclusione di quei lavoratori che, per ragioni ad esempio di salute, non sono sempre nella condizione di lavorare durante l'orario tradizionale (Lake, 2013) e/o dall'ufficio. A tal proposito, dal report pubblicato a novembre 2021 dall'Osservatorio Smart Working è emerso che, secondo le grandi imprese, l'applicazione dello smart working su larga scala favorisce l'inclusione delle persone, e, in particolare, di coloro che vivono lontano dalla sede aziendale (81%), dei genitori (79%) e di chi si prende cura di anziani e disabili (63%). Lo smart working permette anche di continuare a sviluppare le proprie competenze che, altrimenti, con dei periodi di pausa e assenza, potrebbero diventare obsolete al rientro in azienda. Allo stesso tempo, deve essere precisato ai lavoratori che il lavoro in presenza e tramite lo smart working sono considerati ugualmente al fine dei progressi nei percorsi di carriera e nella definizione dei piani di promozione, dal momento che spesso gli smart worker temono, invece, che il lavoro tramite la modalità dello smart working venga conteggiato diversamente. Inoltre, lo smart worker beneficia del fatto di poter bilanciare al meglio la vita lavorativa e quella personale, anche se questo è possibile ove lo smart working venga adottato con una serie di cautele, altrimenti un potenziale rischio potrebbe essere quello della mancata disconnessione, poiché si hanno sempre a disposizione gli strumenti di lavoro. A tal proposito, le possibili soluzioni sono state affrontate nel paragrafo dedicato in precedenza. Un ulteriore aspetto positivo per i lavoratori che ricorrono allo smart working è relativo alla possibilità di ridurre i tempi e i costi dovuti al pendolarismo. A fronte di questo risparmio, lo smart worker potrebbe doversi trovare un incremento nei costi domestici di riscaldamento ed elettricità, nell'eventualità in cui il luogo dal quale lavora sia, ad esempio, la propria abitazione. In molti casi, comunque, questi costi sono stati individuati come inferiori

rispetto a quelli dovuti al pendolarismo (Lake, 2013), nonché sopportabili a fronte dei benefici derivanti dallo smart working. Tra i potenziali svantaggi, se non sono messi a punto dei piani di comunicazione adeguati, vi è quello che il lavoratore possa percepire il senso di isolamento e marginalizzazione dal team. Dai dati forniti dall'Osservatorio Smart Working, è emerso come la percezione di isolamento da parte del lavoratore sia stata molto forte durante la fase pandemica, tuttavia si tratta di un aspetto rivelatosi critico anche durante l'adozione dello smart working prima della pandemia. Probabilmente, in questo secondo caso, può essere emersa perché magari nei piani di introduzione dello smart working non erano state previste delle forme di comunicazione adeguate, mentre nel primo caso, nonostante siano stati organizzati degli incontri da remoto, questa percezione può essere stata accentuata dal lockdown, quindi dall'assenza del contatto sociale e diretto che si era soliti avere con i colleghi e non solo. Per questo motivo lo smart working, inteso come lavoro ibrido, è vantaggioso sia dal lato delle aziende che dei lavoratori, poiché, prevedendo dei momenti di lavoro in presenza, permette di evitare il presentarsi della percezione di smarrimento e isolamento da parte del lavoratore. Un altro potenziale svantaggio per lo smart worker potrebbe essere quello di non vedersi riconosciuto lo straordinario, proprio per la flessibilità oraria implicata dallo smart working, perciò, nell'introdurre tale modalità organizzativa del lavoro, aspetti come questo devono essere precisati tramite delle informative condivise con tutti i lavoratori. Infine, potrebbe esserci il rischio di discriminazione tra lo smart worker e il lavoratore in presenza, per cui è necessario che venga fornita un'adeguata formazione in merito alla figura dello smart worker, oltre a non trascurare i momenti di esecuzione della prestazione lavorativa in presenza e secondo l'orario tradizionale. Pertanto, per far fronte ai potenziali svantaggi e rendere lo smart working un'opportunità vantaggiosa, sia per i lavoratori che per le aziende, dovrebbero essere sviluppati dei piani di introduzione di questo adeguati e che considerino le varie situazioni e le possibili problematiche da risolvere. Seppure infatti si possano presentare delle criticità, se le aziende le analizzano e, anziché trascurarle, cercano di annullarle, lo smart working può essere una forte opportunità.

### 3.9 Conciliazione tra esigenze delle aziende e dei lavoratori con lo smart working

Un aspetto da considerare è relativo agli obiettivi del lavoratore e uno di questi fa riferimento alla massimizzazione del rapporto tra i benefici ottenibili dal lavoro e il costo totale del lavoro, inteso come la diminuzione del benessere individuale. La funzione delle risorse umane deve prestare particolare attenzione a tale elemento, al fine che l'azienda risulti attrattiva sul mercato del lavoro e che i lavoratori siano soddisfatti. Le aziende, pertanto, devono analizzare attentamente gli obiettivi dei lavoratori, cercando di armonizzarli con quelli aziendali e considerando che, talvolta, questi sono tra loro contrapposti (Cappellari, 2012). Lo smart working si insedia nelle aziende che cercano di diminuire il costo del lavoro per il lavoratore, permettendogli di scegliere quando lavorare, oltre che dove, così da massimizzare il proprio benessere in base alle esigenze di carattere soggettivo, sempre senza trascurare le esigenze aziendali di tipo produttivo. Non si tratta quindi di dover rendere meno redditizia l'impresa per aumentare il benessere dei lavoratori (Cappellari, 2012), ma di lavorare per migliorare la qualità del tempo di lavoro, che può avere effetti positivi sia per i lavoratori che per l'impresa. Questo perché i lavoratori si impegnano maggiormente con l'obiettivo di continuare a lavorare presso le aziende che offrono tali opportunità. In conclusione, il benessere del lavoratore è influenzato da diversi elementi, tra cui la collocazione spazio-temporale del lavoro. Pertanto, lo smart working può rappresentare uno strumento efficiente volto a combinare gli obiettivi del lavoratore e dell'impresa, potendo diminuire i conflitti tra le esigenze lavorative ed extra lavorative, a eccezione di alcune situazioni in cui le esigenze produttive non consentono di essere conciliate con quelle personali.

### 3.10 Lo smart working e il work-life balance

Lo smart working, quale approccio innovativo di organizzazione e gestione del lavoro, che mette in discussione i tradizionali confini spazio-temporali, basandosi su una maggiore autonomia e responsabilizzazione dei lavoratori, può migliorarne il work-life balance, ossia il bilanciamento tra il lavoro e la vita personale, e impattare positivamente sulla riduzione dell'assenteismo e sul miglioramento del clima organizzativo e della produttività. Approfondendo il work-life balance, questo non è un singolo fenomeno o una singola strategia

volta al bilanciamento tra il lavoro e il resto della vita di ciascun individuo (Lake, 2013), poiché le persone desiderano bilanciamenti diversi tra loro e diversi nel corso della propria vita e le aziende offrono varie soluzioni per favorire tale bilanciamento. Si può allora affermare come il work-life balance tenda a cambiare nel corso del tempo, in base all'evolversi delle persone, alla loro maturità, al loro lavoro e alla loro vita privata, così che nelle diverse fasi della propria vita si ricerchi un bilanciamento differente. Alcuni possibili benefici ottenibili tramite politiche di bilanciamento tra vita lavorativa e personale possono riguardare la possibilità per i genitori di passare più tempo con i propri figli o, tra le varie cose, di ottimizzare i tempi da dedicare ad attività personali. Osservando il fenomeno del work-life balance nel contesto attuale e alla luce della fase emergenziale, dalla ricerca svolta dall'Osservatorio Smart Working nel 2021 è emerso come l'introduzione dello smart working abbia impattato positivamente nel migliorare il work-life balance dei lavoratori. Ciò è stato affermato dall'89% delle grandi imprese, dal 55% delle piccole e medie imprese e dall'82% delle pubbliche amministrazioni appartenenti al campione studiato. Lo smart working quale forma organizzativa del lavoro può essere inteso quindi come volto a favorire il work-life balance, dal momento che molto spesso è considerato un'opportunità che permette di bilanciare al meglio la vita lavorativa e quella personale, essendo associato all'idea di miglioramento delle condizioni di salute e di benessere. Questo si può riscontrare nei casi in cui i lavoratori che decidono di approcciarsi allo smart working sono motivati proprio dalla necessità di bilanciare la vita lavorativa e quella privata, ad esempio per dedicare più tempo alla famiglia o per avere maggiore tempo libero o nel caso in cui si devono trasferire e non desiderano rinunciare a lavorare all'interno dell'azienda, assumendo la lontananza fisica, grazie allo smart working, una rilevanza pressoché nulla. Tali considerazioni sono confermate anche dai dati forniti dalla ricerca condotta durante l'emergenza sanitaria dalla società di consulenza e formazione Variazioni s.r.l. Questa ricerca, al fine di indagare come i lavoratori del settore privato avessero vissuto l'esperienza di smart working emergenziale, ha evidenziato come il 74% di questi ha affermato di essersi riuscito a organizzare raggiungendo nuovi equilibri, dichiarando come la propria vita privata non avesse subito cambiamenti se non in positivo. Non è escluso però che lo smart working possa impattare negativamente sul work-life balance dei lavoratori, soprattutto qualora la flessibilità relativa al luogo è limitata all'abitazione o se in questa non c'è uno spazio adeguato per poter lavorare. In codesto caso lo smart working può risultare essere una fonte di stress, oltre a portare a un conflitto tra i ruoli relativi alla vita lavorativa e a quella personale.

Intendendo però lo smart working come un modello di lavoro ibrido, il lavoratore ha la possibilità di scegliere quanti giorni lavorare a distanza e quanti in presenza, così da organizzarsi in base anche alle proprie esigenze, e in questo modo è possibile ridurre l'eventuale stress derivante dallo smart working soprattutto se il lavoro viene svolto da casa, come accaduto durante l'emergenza sanitaria. Comunque, questo si verifica più difficilmente qualora la scelta di ricorrere allo smart working sia condivisa tra il lavoratore e il datore di lavoro e non sia, quindi, un'imposizione. Infine, da un lato, lo smart working permette una maggiore inclusione, ma, dall'altro, potrebbe aumentare la disuguaglianza se fossero coinvolte maggiormente le donne rispetto agli uomini e soprattutto per motivi di gestione familiare. Pertanto, le aziende che desiderano introdurre lo smart working è necessario lo facciano senza distinguere i lavoratori e le lavoratrici, favorendo quindi l'uguaglianza di genere. In questo modo lo smart working può diventare una forma organizzativa del lavoro vantaggiosa sia per le aziende che per i lavoratori, i quali riescono a bilanciare al meglio la vita lavorativa con quella privata.

### 3.11 Le relazioni interpersonali nello smart working

Ciascun lavoratore può rappresentare in alcune situazioni il profilo dello smart worker. In questo senso, è essenziale comprendere quali siano tali situazioni e le motivazioni sottostanti, nonché i cambiamenti implicati dal ricorso allo smart working. Innanzitutto cambiano il contesto lavorativo e le certezze di riferimento, nonché i criteri di equilibrio e di soddisfazione (Botteri, Cremonesi, 2016). Inoltre, è differente la percezione dello stato di smart worker tra chi lo è per scelta e chi lo è per forza, come è accaduto, ad esempio, durante la pandemia, per cui diventa necessario gestirne i risvolti, a volte contraddittori. Sicuramente, se adottato con le dovute precauzioni, lo smart working può avere risvolti positivi sia dal punto di vista aziendale che personale. Per le aziende si tratta di uno dei mezzi che permettono di attirare e coltivare i talenti migliori e che ricercano la flessibilità, poiché dal lato personale hanno esigenze e aspettative differenti che meglio si conciliano con lo smart working (Botteri, Cremonesi, 2016). Allo stesso tempo, si potrebbe incorrere in alcune problematiche, le quali devono essere considerate e, dove possibile, annullate o trasformate in aspetti positivi. Un primo aspetto è quello della distanza che se da un lato permette una maggiore autonomia per lo smart worker, dall'altro tende a cancellare i riferimenti e i simboli materiali (Botteri, Cremonesi, 2016). Il

rischio che si presenta è quello della perdita del senso di appartenenza e della coesione del team e del venire meno di una cultura organizzativa, perciò, nonostante la distanza, è indispensabile favorire il coinvolgimento e i rapporti interpersonali. Queste situazioni si verificano, nella maggior parte dei casi, nelle aziende in cui non sono state definite e condivise delle regole di funzionamento dello smart working, ci sono insufficienti servizi e strumenti tecnologici a disposizione e non c'è un approccio condiviso di comunicazione e relazione. In particolare, le persone che lavorano secondo la modalità standard potrebbero percepire tale situazione come se stessero lavorando anche per un collega assente. Infatti, quando tale forma di organizzazione del lavoro viene percepita come un privilegio solo per alcuni lavoratori, sono frequenti stati di gelosia, frustrazione e rabbia da parte di alcuni colleghi (Lake, 2013). Pertanto, l'interazione tra il manager e i collaboratori, i processi relazionali con le altre figure dell'azienda e i canali di comunicazione e le relative attività comunicative in tutte le direzioni della relazione devono essere ridisegnati (Botteri, Cremonesi, 2016). I responsabili quindi devono essere in grado di gestire le relazioni con i collaboratori che lavorano da remoto, tramite un processo attivo volto ad assicurare il mantenimento di un contatto stretto e personale con loro (Delany, 2021). Non solo, ma devono essere in grado di programmare le attività, di misurare i processi e i risultati tramite l'utilizzo di indicatori coerenti, di definire degli obiettivi sfidanti e di saper dare dei feedback costruttivi. Si tratta, comunque, di attività importanti in sé e, soprattutto, necessarie nel caso dello smart working. Per quanto concerne invece la relazione tra i colleghi, la ricerca condotta dall'Osservatorio Smart Working nel 2021 ha evidenziato come il 55% delle grandi imprese analizzate abbia riscontrato un peggioramento nella comunicazione con i colleghi e questo è emerso anche nelle piccole e medie imprese, nonché nelle pubbliche amministrazioni. Tale aspetto non va trascurato, perché lo smart working deve essere una forma volta a permettere dei miglioramenti sia per le aziende che per i lavoratori e qualora la comunicazione tra i membri dell'azienda non dovesse avvenire o dovesse peggiorare, allora non si potrebbero riscontrare notevoli vantaggi. Probabilmente questo si è verificato durante la fase pandemica, giacché l'introduzione dello smart working è stata impreveduta all'interno delle aziende. Alla luce di questo le aziende, con le dovute analisi, possono capire le aree di intervento e definire delle modalità di comunicazione, così che lo smart working possa essere una soluzione vantaggiosa e benefica.

### 3.11.1 Il rapporto tra il manager e i collaboratori nello smart working

La gestione degli smart worker consiste nel passaggio da una caratterizzata dalla presenza e da un forte controllo sulla persona a una caratterizzata dalla distanza e, di conseguenza, dal controllo sui risultati, con alcune difficoltà legate all'aspetto digitale e alla dispersione spazio-temporale del gruppo di lavoro. A tal fine, il contatto e gli incontri con le persone, l'assegnazione di carichi di lavoro e lo scambio di informazioni avvengono diversamente (Botteri, Cremonesi, 2016) rispetto a quanto accade nelle situazioni definite tradizionali. Questo perché, richiedendo lo smart working flessibilità e propensione al cambiamento continuo, è essenziale modificare gli stili manageriali utilizzati, così da adattarli alla nuova circostanza, in cui è rilevante innanzitutto la fiducia reciproca e la responsabilizzazione. In particolare, per gestire lo smart working, i manager devono seguire alcune linee guida relative all'organizzazione e alla definizione di regole condivise, alla flessibilità, all'inclusione e alla collaborazione e che siano volte a motivare e ispirare il proprio gruppo di lavoro. In un contesto lavorativo in cui i confini spazio-temporali sono poco definiti, come nel caso dello smart working, i responsabili devono essere in grado di organizzare e pianificare le attività nel tempo e di definire linee guida e regole univoche, per far fronte a tale distanza spaziale e operativa e, d'altro lato, per delineare dei meccanismi condivisi di interazione e di funzionamento. Lo smart working implica anche una notevole perdita di controllo basato sulla persona e sulla sua presenza, per cui diventa basilare la fiducia, lo sviluppo dell'autonomia e delle competenze, oltre che il passaggio alla valutazione sui risultati e sul raggiungimento degli obiettivi. Inoltre, i manager devono fronteggiare la flessibilità intrinseca allo smart working, creando un gruppo di lavoro in grado di assorbire variabilità, novità e imprevisti, adattandosi alle nuove situazioni (Botteri, Cremonesi, 2016). Allo stesso tempo, connessa a tale flessibilità, pure la gestione dei collaboratori da parte dei manager deve essere più flessibile, dovendo gestire il gruppo e le varie attività non sempre dal medesimo luogo e in un arco temporale definito. I responsabili devono anche sviluppare un senso di appartenenza al gruppo, seppure lontano fisicamente e temporalmente, sostenendo la condivisione, l'inclusione e la collaborazione (Botteri, Cremonesi, 2016), al fine di evitare la percezione di isolamento da parte degli smart worker. In ogni caso, tale percezione può dipendere da diversi fattori quali, ad esempio, il numero di giornate in cui si lavora a distanza piuttosto che presso la sede aziendale, la tipologia di lavoro da svolgere e la vita sociale e personale di ciascuno. Per fare in modo che non venga percepito il senso di isolamento e che sia mantenuta costante

l'appartenenza al gruppo, sono molto diffusi i team virtuali, possibili grazie all'utilizzo degli strumenti tecnologici. Un ulteriore aspetto fondamentale, in questa situazione, è relativo alla presenza di equità tra i lavoratori in presenza e gli smart worker, unitamente a uno scambio continuo di informazioni tra i manager e i loro collaboratori, oltre che tra i colleghi stessi. Infine, ricoprendo la tecnologia un ruolo molto importante nel ricorso allo smart working, i responsabili devono presidiare ancora di più gli aspetti umani, relazionali ed emozionali. Questo diviene necessario non solo nella circostanza in cui il lavoratore non è uno smart worker sin dall'inizio della sua carriera, ma soprattutto quando viene introdotto allo smart working rapidamente e senza la dovuta formazione (Botteri, Cremonesi, 2016). Lo smart working presenta molti vantaggi, ma, ove mal gestito o mal accolto dai lavoratori, può avere dei risvolti negativi a livello personale e umano quali, appunto, sensazione di isolamento o smarrimento e demotivazione (Botteri, Cremonesi, 2016), nonché basse performance produttive. Pertanto, al fine di evitare che questi aspetti vengano trascurati, risulta esserci un'altra linea guida, ossia quella della prossimità, intesa non tanto fisica, quanto come la capacità dei manager di orientare l'azione del gruppo cogliendone le esigenze e le difficoltà. In conclusione, i manager, nel contesto lavorativo dello smart working, devono essere in grado di tenersi in contatto con i collaboratori, organizzando degli spazi per le interazioni e gestendo il flusso delle comunicazioni e delle informazioni (Botteri, Cremonesi, 2017).

### 3.11.2 Gli stili di leadership nello smart working

In un contesto come quello in cui si sviluppa lo smart working e in cui è necessaria una ridefinizione delle relazioni, è importante che ci sia la figura del leader che adotta lo stile di leadership adeguato in base alla situazione che si presenta. La leadership consiste in un processo di relazione in cui un individuo influenza gli altri, al fine di raggiungere uno scopo comune. Importante è il fatto che il leader sia risonante, ossia in connessione con le necessità dei membri del gruppo, considerando i bisogni dei collaboratori e coinvolgendoli. In particolare, nel momento di transizione dall'organizzazione e gestione del lavoro tradizionale allo smart working, è essenziale che il leader intervenga, così che i lavoratori non si sentano isolati e abbandonati, facendo in modo, invece, che siano a conoscenza della direzione verso la quale il gruppo si sta muovendo e che sappiano anche di poter contare sulla figura del leader, sia durante che dopo il percorso di transizione. Il leader, nel contesto aziendale più

generale e non solo di transizione verso l'organizzazione e la gestione secondo lo smart working, deve essere in grado di padroneggiare i diversi stili di leadership risonanti nelle varie situazioni che si presentano, in base all'obiettivo che si intende raggiungere e ai comportamenti dei collaboratori. Tra i vari stili risonanti che il leader può adottare vi sono lo stile ispiratore o visionario, lo stile supportivo o coach, lo stile affiliativo o aggregatore e lo stile democratico. Il leader deve innanzitutto indicare la direzione e allineare e motivare le persone (Kotter, 2001). Questo aspetto è ancora più significativo nelle situazioni in cui le aziende introducono lo smart working e molto spesso i lavoratori non sanno quale comportamento adottare o sono persino restii. In codesta circostanza diventa rilevante definire la visione, la prospettiva di lungo termine, la rotta da intraprendere, ragion per cui il leader adotta lo stile di leadership visionario. Tale stile di leadership può essere adottato nella fase iniziale di transizione in cui viene indicata la visione per il futuro e si cerca di allineare gli smart worker a questa, tramite pure la definizione dello scopo. La visione deve essere un'immagine precisa del futuro desiderato e soprattutto deve esprimere ottimismo, oltre a coinvolgere in questa nuova esperienza, che diventerà la nuova normalità, e a stimolare il cambiamento. Si crea allora l'identità di base, la quale guida e ispira il gruppo verso l'adozione e l'accoglienza dello smart working attraverso la definizione dello scopo e dei valori. Inoltre, a partire dalla visione, si definisce il futuro immaginato attraverso l'individuazione di obiettivi audaci e attraverso una sua vivida descrizione. Nell'ipotesi in cui il gruppo è disponibile e ricettivo, la cultura organizzativa è aperta al cambiamento e i lavoratori accettano favorevolmente il ricorso allo smart working, è adeguato che il leader adotti lo stile di leadership supportivo. Si tratta della condizione in cui il leader aiuta le persone a crescere in questo nuovo contesto di organizzazione e gestione del lavoro, tramite l'ascolto e il dialogo costante con i propri collaboratori. Il leader riesce a contribuire alla crescita degli smart worker e al loro sviluppo di nuove competenze coerentemente con le aspirazioni di ciascuno e con gli obiettivi aziendali, come nel caso dello sviluppo delle digital soft skill. Per ottenere i risultati desiderati tramite l'adozione di questo stile di leadership è necessario però che ci sia un rapporto di fiducia reciproca tra il leader e i suoi collaboratori, elemento essenziale anche nella circostanza in cui i lavoratori lavorano secondo quanto previsto dallo smart working, oltre al dialogo continuo. Lo stile di leadership affiliativo è fondamentale quando il lavoro è organizzato secondo lo smart working dal momento che aiuta a rafforzare i legami, molto spesso indeboliti dalla lontananza fisica. Il leader affiliativo presta molta attenzione alla

dimensione personale dei lavoratori, ricercando affiatamento e coesione e sviluppando il senso di appartenenza al gruppo e di fiducia reciproca. In tale contesto il leader crea un clima favorevole e una situazione di benessere organizzativo, che è anche uno degli obiettivi dello smart working, inteso come il miglioramento delle condizioni lavorative, che produce effetti positivi sia sulla produttività che molto spesso anche sul work-life balance degli smart worker; perciò il leader presta attenzione al benessere di ciascun lavoratore, oltre a promuovere l'armonia all'interno di tutto il gruppo. Per quanto concerne lo stile di leadership democratico, il leader lo adotta quando i collaboratori forniscono un contributo nella fase decisionale e offrono delle soluzioni, per cui può essere adottato per coinvolgere gli smart worker nell'individuare delle pratiche di funzionamento dello smart working e di miglioramento del progetto adottato, tramite consigli e suggerimenti. In questo modo si valorizza l'apporto di ciascun lavoratore, ma è importante anche che il leader non trascuri le possibili problematiche relative al pensiero di gruppo. Infine, ci sono gli stili di leadership autoritario e battistrada o incalzante. Questi stili spesso sono dissonanti, ma in talune situazioni la loro adozione può essere considerata adeguata. Nelle situazioni di emergenza è considerato essenziale e adeguato il fatto che il leader adotti uno stile autoritario, così da rompere le abitudini del passato che non funzionano nel nuovo contesto. Si può, pertanto, immaginare come questo stile possa essere stato adeguato nella situazione in cui, a causa del lockdown, le aziende, che non avevano mai sperimentato lo smart working fino a quel momento, hanno dovuto introdurlo in un arco di tempo molto breve al fine di continuare l'attività lavorativa. Lo stile di leadership battistrada o incalzante, invece, prevede che il leader ponga obiettivi sempre più sfidanti e questo può essere risonante quando viene utilizzato nelle situazioni in cui i lavoratori sono disponibili e motivati da ciò. Può essere adottato, ad esempio, nell'eventualità in cui, a seguito dell'introduzione dello smart working tramite un progetto pilota, gli esiti sono positivi, per cui si estende a una platea maggiore di lavoratori o si aumenta la flessibilità, dal momento che vi è un elevato grado di accettazione da parte dei lavoratori. Un ultimo stile di leadership che si può richiamare è lo stile di leadership agile, il cui paradosso è quello dell'abilitazione e della distruzione (Hayward, 2018). Infatti, nel contesto dello smart working, o lavoro agile, il leader agile deve abilitare nuovi modi di comunicazione e collaborazione e, allo stesso tempo, deve aiutare ad abbandonare quelli utilizzati nelle forme di organizzazione e gestione del lavoro più tradizionali e che non sono adatti allo smart working e alla flessibilità che ne deriva. In un contesto evolutivo come quello in cui si vive e si sperimenta lo smart working, il leader

deve essere in grado di gestire il cambiamento. In particolare, i leader connessi sono dei leader agili, che aiutano i propri collaboratori ad adattarsi alle differenti circostanze tramite la sperimentazione, l'apprendimento e il miglioramento continuo. Si tratta di leader autentici e che trasmettono la direzione strategica, che hanno una relazione trasparente con i propri collaboratori e che incoraggiano la collaborazione. In merito al termine "agile", questo è utilizzato in una vastità di contesti per descrivere forme di lavoro agile, culture agili e stili di leadership agili. La leadership agile permette di creare quel tipo di cultura in cui si possono affermare modalità di organizzazione e gestione del lavoro agili (Hayward, 2018). In conclusione, nelle differenti situazioni che si presentano, nel contesto dello smart working e non solo, i leader devono essere in grado di adottare lo stile di leadership adeguato, in base al contesto, agli obiettivi aziendali e alle esigenze dei collaboratori.

### 3.12 Lo smart working come gestione delle risorse umane sostenibile

Negli ultimi anni è aumentata la sensibilità delle aziende nei confronti della sostenibilità ambientale, investendo queste in politiche sostenibili relative, ad esempio, alla riduzione degli sprechi, al contenimento dei rifiuti e a un utilizzo sempre più efficiente dell'energia e delle materie prime (Botteri, Cremonesi, 2016). Le aziende attente alle tematiche di sostenibilità stanno anche trasformando gli uffici in modo che siano più sostenibili, a minor impatto ambientale e consumo energetico, tuttavia questo non è sufficiente se poi viene richiesto ai lavoratori di percorrere diversi chilometri di strada per recarsi quotidianamente in ufficio, specialmente se per svolgere attività lavorative che potrebbero essere svolte da qualsiasi altro luogo. Diventare un'organizzazione sostenibile quindi non riguarda soltanto l'introduzione di soluzioni volte, tra le varie cose, a ottimizzare l'energia, ma coinvolge anche i comportamenti e le decisioni in merito al come e dove si lavora (Botteri, Cremonesi, 2016). I benefici sull'ambiente sono relativi non tanto e non solo all'utilizzo di tecnologie sostenibili, ma anche e soprattutto all'utilizzo di tecnologie che permettono di avere dei comportamenti sostenibili. Infatti, se nel primo caso si possono utilizzare strumenti che consumano minore energia rispetto a quelli utilizzati in precedenza, dall'altro l'utilizzo delle tecnologie permette di ridurre gli spostamenti e, in molti casi, anche gli spazi, così da impattare positivamente sull'ambiente. Pertanto, i benefici ottenibili dall'adozione dello smart working riguardano pure l'ambiente, in particolare perché è possibile ridurre le emissioni di anidride carbonica, limitando gli

spostamenti. A tal proposito, l'Osservatorio Smart Working ha stimato, nel report pubblicato a novembre 2021, una riduzione delle emissioni di circa 1 milione e 800 mila tonnellate di anidride carbonica ogni anno, dovuta all'applicazione dello smart working ai livelli previsti dopo la fase pandemica, e questa quantità corrisponde all'anidride carbonica che potrebbero assorbire 51 milioni di alberi. Un ulteriore impatto positivo sull'ambiente, dovuto allo smart working e all'utilizzo degli strumenti tecnologici, è relativo alla dematerializzazione di molti processi, dei prodotti e dei consumi, il cui concetto è quello di utilizzare una quantità inferiore di risorse fisiche (Lake, 2013). Ciò è possibile grazie al passaggio allo smart working che richiede necessariamente, per restare in contatto e condividere le informazioni, di utilizzare quasi totalmente strumenti e risorse informatiche. La ricerca condotta dalla società Variazioni S.r.l. a partire da aprile 2020 ha confermato che il lavoro agile, oltre a far risparmiare, permette di migliorare la qualità dell'ambiente. In particolare, ha evidenziato come, se tutto il campione lavorasse secondo quanto previsto dallo smart working, quindi seguendo un modello di lavoro ibrido, e svolgendo la prestazione lavorativa a distanza per otto giorni al mese, si eviterebbe di percorrere 4 milioni e 380 mila chilometri. Questo condurrebbe alla riduzione dell'emissione in atmosfera di 475 mila e 500 chilogrammi di anidride carbonica, il cui impatto altrimenti si potrebbe ottenere tramite la piantumazione di 30 mila nuovi alberi. In conclusione, lo smart working permette di ridurre i costi e di aumentare la produttività, impattando positivamente sulla salvaguardia del pianeta. Le aziende che infatti favoriscono la sostenibilità ambientale ricorrendo allo smart working, contribuiscono a creare un pianeta migliore e una qualità migliore della vita, occupandosi anche di sostenibilità sociale e generando sostenibilità economica.

## 4. Il contesto normativo di riferimento

Nel corso dei precedenti capitoli è stato affrontato il tema dello smart working, con le relative caratteristiche e i relativi aspetti distintivi, potendo apprendere come il ricorso a questo sia evoluto nel tempo, coinvolgendo una platea sempre più grande di aziende e lavoratori. La sua adozione, tramite iniziative più o meno strutturate, è aumentata nel corso del tempo, fino ad affermarsi in misura maggiore a seguito della pandemia vissuta a partire dai primi mesi del 2020. In ogni caso, qualsiasi sia il progetto di introduzione e qualsiasi sia il momento in cui le aziende decidono di approcciarsi a tale strumento, non è possibile trascurarne gli aspetti normativi e legislativi. Infatti, seppure l'approccio allo smart working avvenga tramite progetti informali, è necessario considerare le disposizioni normative in tema. Tali disposizioni però sono evolute nel corso del tempo, così come evolvono gli aspetti economici, politici e sociali. Soprattutto con l'avvento della pandemia si sono verificate notevoli modifiche, volte a facilitare e agevolare l'introduzione dello smart working. In base a quanto vissuto durante l'emergenza sanitaria, al termine di questa le disposizioni in materia di smart working e, in particolare, relative alla sua introduzione nelle aziende sono variate. Pertanto, è necessario fornire un quadro del contesto normativo volto a regolare lo smart working che si è susseguito nel corso del tempo. A tal fine è necessario analizzare la legge 22 maggio 2017, n. 81, che ha fornito la definizione e ha disciplinato le prime iniziative di lavoro agile in Italia. Essendo lo smart working stato esteso durante la fase emergenziale, è necessario considerare anche le diverse disposizioni che si sono avvicinate e come hanno impattato sull'adozione di tale modalità organizzativa e di esecuzione del lavoro, semplificandone le procedure di introduzione. Il fenomeno dello smart working, infine, è un trend che si sta affermando sempre di più nell'ultimo periodo e, alla luce di quanto sperimentato, le aziende lo estenderanno a un numero maggiore di lavoratori e questi in molti casi non desiderano rinunciare a tale strumento, per cui è necessario capire l'evoluzione della disciplina non solo durante l'emergenza pandemica, ma anche nella fase post emergenziale, senza escludere che possa continuare ad evolversi.

### 4.1 La legge 22 maggio 2017, n. 81

La legge 22 maggio 2017, n. 81, entrata in vigore il 14 giugno 2017 e definita "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione

flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”, al capo II, dagli articoli da 18 a 23, disciplina il lavoro agile, o smart working. L’art. 18, comma 1, qualifica il lavoro agile come una “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” e “allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro”. La prima parte dell’art. 18, comma 1, dispone l’assenza di “precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro”. Se si prosegue nella lettura, la seconda parte però dispone che “la prestazione lavorativa viene eseguita in parte all’interno dei locali aziendali e in parte all’esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva”. Pertanto, seppure sembrerebbero queste due disposizioni essere contraddittorie, l’interpretazione che sembra essere più corretta è relativa al fatto che la prima parte descrive i requisiti, mentre la seconda si concentra sulla prestazione di lavoro in modalità agile (Cairolì, 2020<sup>17</sup>), per cui il lavoro agile consiste nell’esecuzione del lavoro in parte all’interno dei locali aziendali e in parte al di fuori, intendendo quindi lo smart working con il più ampio concetto di lavoro ibrido. Il ricorso a tale modalità di organizzazione ed esecuzione del lavoro si basa su un requisito imprescindibile, ossia l’accordo individuale tra le parti e non collettivo, il quale, ai sensi dell’art. 19, comma 2, può essere a tempo determinato o indeterminato. Si tratta quindi di un patto volontario tra le parti, il quale deve portare a un gioco a somma positiva, il che significa che devono trarne beneficio sia il lavoratore sia l’azienda, per cui il ricorso allo smart working non può essere imposto al lavoratore da parte del datore di lavoro. L’accordo, ai sensi dell’art. 19, è necessario che sia “stipulato per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova”. L’art. 19, comma 1, tratta anche la disconnessione del lavoratore agile dai dispositivi tecnologici utilizzati per svolgere la prestazione lavorativa, prevedendo che siano individuati i tempi di riposo e le misure necessarie a garantire la disconnessione. Inoltre, l’accordo individuale in forma scritta deve essere comunicato obbligatoriamente, ai sensi di quanto previsto dell’art. 23, comma 1.

---

<sup>17</sup> Nel corso dell’elaborato la citazione “(Cairolì, 2020)” fa riferimento al capitolo IV di Stefano Cairolì contenuto all’interno del libro *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale. Privato e pubblico*, Ottava Edizione, Tomo primo, UTET Giuridica, G. Santoro Passarelli, AA. VV. (2020).

L'accordo individuale deve regolare le modalità di esecuzione della prestazione lavorativa che viene svolta al di fuori dei locali aziendali, le modalità con cui vengono esercitati i poteri direttivo e di controllo della prestazione al di fuori dei locali aziendali, le condotte relative all'esecuzione della prestazione lavorativa al di fuori dei locali aziendali, i tempi di riposo del lavoratore e le misure tecniche e organizzative necessarie al lavoratore per disconnettersi dai dispositivi tecnologici utilizzati per lavorare (Ghera, Garilli, Garofalo, 2020). Relativamente alla prestazione lavorativa svolta secondo la disciplina del lavoro agile, è necessario che parte di questa sia eseguita al di fuori dei locali aziendali e senza una postazione fissa e la scelta di questa, nei limiti di quanto previsto nell'accordo, è riservata al lavoratore; risulta quindi emergere l'elemento di flessibilità del luogo di lavoro. L'art. 20, comma 1, dispone che il trattamento economico e normativo che deve essere riconosciuto allo smart worker non sia "inferiore a quello complessivamente applicato ai lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'azienda". In merito agli elementi accessori, modulabili dalle parti, che si possono aggiungere all'elemento necessario dell'accordo, vi è l'utilizzo degli strumenti tecnologici. L'utilizzo di strumenti e dispositivi tecnologici da parte dello smart worker è possibile, seppure nella realtà sia necessario ai fini della gestione della prestazione (Cairolì, 2020). In merito alla flessibilità del tempo, un altro elemento accessorio consiste nella definizione di alcuni limiti precisi. Se questi non vengono però inseriti, consegue che l'accordo di lavoro agile è senza vincoli di tempo, per cui il lavoro in smart working non è vincolato in alcune fasce orarie o in alcune ore o giorni definiti. Allo stesso modo, tali vincoli possono essere stabiliti anche circa la dimensione spaziale, relativi sia ai locali aziendali sia a quelli esterni all'azienda e relativi ad alcune condizioni della postazione esterna scelta dal lavoratore, ad esempio per questioni di riservatezza (Cairolì, 2020). In aggiunta, l'accordo volontario stipulato tra le parti che decidono di ricorrere all'esecuzione della prestazione lavorativa tramite la modalità del lavoro agile è reversibile, infatti c'è la possibilità, ai sensi dell'art. 19, comma 2, di recedere dall'accordo. Il recesso dall'accordo in merito al lavoro agile, comunque, non estingue il rapporto di lavoro, il quale può continuare secondo la forma tradizionale (Cairolì, 2020). Come affermato, la legge 22 maggio 2017, n. 81 prevede che il ricorso al lavoro agile avvenga tramite un patto individuale tra le parti, ma riguardando questo fenomeno solitamente una collettività di lavoratori, appare essere poco realistico regolamentarlo solamente sulla base di accordi individuali. Alla luce di quanto sperimentato, sembra quindi possibile che le condizioni, le quali permettono di accedere al lavoro agile,

possano essere negoziate ancora oggi nell'ambito di accordi collettivi, come accadeva prima dell'entrata in vigore della legge 22 maggio 2017, n. 81. In tal modo l'accordo individuale può rimandare alla disciplina collettiva, la quale non si può invece sostituire al consenso espresso dal lavoratore nel patto individuale per attivare il lavoro agile (Cairolì, 2020). L'art. 21 è relativo al potere e al controllo disciplinare, mentre l'art. 22, comma 1, tratta la salute e la sicurezza del lavoratore agile e prevede che il datore di lavoro garantisca la salute e la sicurezza del lavoratore, consegnando un'informativa scritta al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, circa i rischi generali e specifici legati a questa forma di esecuzione del rapporto di lavoro. Inoltre, il lavoratore è tenuto a collaborare al fine di attuare delle misure di prevenzione definite dal datore di lavoro, così da fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dell'azienda, come previsto dall'art. 22, comma 2. In questo senso, da un lato l'azienda deve formare e informare, mentre dall'altro lo smart worker deve cooperare agendo con prudenza. Infine, l'art. 23 dispone in merito all'assicurazione obbligatoria per gli infortuni e le malattie professionali.

#### 4.2 Lo smart working prima della legge 22 maggio 2017, n. 81

Seppure fino all'entrata in vigore della legge 22 maggio 2017, n. 81 lo smart working non fosse disciplinato a livello nazionale, lo svolgimento della prestazione lavorativa tramite la forma agile avveniva comunque. In particolare la contrattazione collettiva prevedeva, sia nel settore privato sia in quello pubblico, che l'organizzazione e la gestione del lavoro secondo lo smart working potesse avvenire tramite accordi periodici tra il responsabile e il lavoratore (Cairolì, 2020). Già nel 2016, comunque, come affrontato anche in merito all'affermarsi dello smart working oltre i confini nazionali, il Parlamento Europeo era intervenuto, approvando una risoluzione che al principio generale n. 48 sostiene il lavoro agile.

#### 4.3 Lo smart working nel settore privato durante la pandemia

Tra le misure volte a contrastare il diffondersi della pandemia, permettendo comunque la continuità del business, vi è stato il lavoro agile. Questa forma di organizzazione e gestione del lavoro, infatti, è stata potenziata e agevolata nella sua introduzione durante questa fase. Con l'accertarsi dei primi casi di contrazione del virus in Italia, nei primi mesi del 2020, si sono

susseguite varie disposizioni, al fine di evitare il diffondersi del virus, e molte di queste hanno previsto, quale misura di prevenzione e di continuità dell'attività produttiva, l'applicazione dello smart working prima in via provvisoria per alcuni datori di lavoro e lavoratori e poi in via massiva tramite l'introduzione di procedure semplificate. Il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri (d.P.C.M.) del 25 febbraio 2020, uno dei primi a essere stato emanato durante l'emergenza sanitaria, prevedeva infatti, all'art. 2, comma 1, il ricorso allo smart working per i datori di lavoro che avevano la sede legale o operativa in una delle prime sei regioni maggiormente coinvolte dall'emergenza e fino alla data del 15 marzo 2020. Questo riguardava anche i lavoratori che, seppure lavorassero in aziende presenti al di fuori di tali regioni, erano residenti o domiciliati in una di queste. Il d.P.C.M. precedente, invece, del 23 febbraio 2020, prevedeva, all'art. 3, comma 1, che l'applicazione del lavoro agile dovesse avvenire automaticamente per coloro i quali avevano un rapporto di lavoro subordinato nell'ambito delle aree considerate a rischio e anche in assenza degli accordi individuali. Si è trattato, pertanto, di una spinta all'introduzione dello smart working, in quanto si poteva fare ricorso a tale modalità, seppure non fossero presenti degli accordi individuali pregressi. Per cui, a causa della situazione emergenziale, i vari interventi da parte del Governo hanno disciplinato il ricorso allo smart working, che poteva avvenire tramite una scelta unilaterale da parte del datore di lavoro. Inoltre, sono stati disciplinati anche gli obblighi di informativa da parte del datore di lavoro, i quali potevano essere assolti in via telematica e ciò è stato possibile durante tutto lo stato di emergenza sanitaria. Al fine di facilitarne l'utilizzo, in merito alle comunicazioni obbligatorie al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, la necessità di caricare l'accordo individuale sul portale era stata sostituita da un'autodichiarazione dell'azienda contenente i dati e il codice fiscale del lavoratore che usufruiva dello smart working, così da evitare che l'aspetto burocratico potesse limitare l'utilizzo dello strumento dello smart working. Pure questa procedura è rimasta fino alla fine dello stato d'emergenza, agevolando il ricorso allo smart working. Tramite codesto passaggio, il lavoratore poteva iniziare a lavorare sin da subito tramite la modalità dello smart working in modo regolare e tutelato. Relativamente alla pubblica amministrazione, invece, sono valse le regole generali in vigore per il settore privato, ma anche il Ministero per la Pubblica Amministrazione era intervenuto con la direttiva n. 1 del 2020 al fine di stimolare e incentivare le pubbliche amministrazioni a potenziare il ricorso allo smart working. Tali disposizioni erano volte a far fronte a una situazione emergenziale, per cui si trattava di misure straordinarie per

fronteggiare un'esigenza momentanea. Allo stesso tempo si è trattato di un'occasione che ha permesso di sperimentare su larga scala quanto si stava già affermando, seppure più lentamente. Tale situazione ha permesso di evidenziare il fatto che le aziende, che già prima della pandemia avevano introdotto dei progetti più o meno formali di smart working, si sono dimostrate già preparate, per cui hanno subito un rallentamento pressoché nullo nella loro operatività. Inoltre, quanto sperimentato in questa fase è stato relativo a un modello di smart working emergenziale. Infatti, lo smart working consiste in un patto libero e responsabile tra l'azienda e il lavoratore, per cui le persone dotate di flessibilità e autonomia scelgono il luogo e il momento più adatto in cui svolgere una determinata attività lavorativa. Quanto sperimentato durante la fase di emergenza sanitaria, invece, non ha previsto la possibilità di scelta del luogo di lavoro, che per molti lavoratori consisteva nella propria abitazione. Inoltre, non vi era l'accordo tra il datore di lavoro e il lavoratore, in quanto durante la fase emergenziale il ricorso allo smart working consisteva in una decisione unilaterale, infatti le varie disposizioni che si sono susseguite avevano previsto che il ricorso allo smart working potesse essere richiesto dal datore di lavoro, ossia senza la necessità dell'accordo individuale tra il datore di lavoro e il lavoratore. Riassumendo quanto previsto durante l'emergenza sanitaria, l'art. 90, comma 4, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34 prevedeva che il datore di lavoro potesse adibire il lavoratore allo smart working seppure in assenza di un accordo individuale, oltre al fatto di poter assolvere gli obblighi di informativa circa la salute e la sicurezza tramite la modalità telematica. Inoltre, l'art. 90, comma 2, di tale decreto legge predisponendo che la prestazione lavorativa potesse svolgersi in modalità agile anche attraverso l'utilizzo di strumenti informatici nella disponibilità del lavoratore, se non forniti dal datore di lavoro, ammettendo quindi la politica del BYOD. Queste disposizioni sono state adottate durante tutto il periodo emergenziale, il cui termine è stato più volte prorogato, che si è concluso il 31 marzo 2022, portando comunque delle novità, che verranno esposte in seguito.

#### 4.4 Il "Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile"

Il 7 dicembre 2021 è stato sottoscritto, a seguito di un confronto con le Parti sociali promosso dal Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, il "Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile", il quale fornisce delle linee guida per l'applicazione dello smart working nel settore

privato. Tale accordo ha il fine di “porre le basi per creare un clima di fiducia, coinvolgimento e partecipazione, quale premessa fondamentale per la corretta applicazione del lavoro agile nel settore privato, fornendo delle linee di indirizzo che possano rappresentare un efficace quadro di riferimento per la futura contrattazione collettiva, nazionale e aziendale e/o territoriale, fermi restando gli accordi in essere anche individuali”. In particolare, fissa il quadro di riferimento per la definizione dello svolgimento del lavoro tramite la modalità agile, indicando delle linee guida per la contrattazione nazionale, aziendale e/o territoriale, nel rispetto della legge 22 maggio 2017, n. 81 e degli accordi collettivi in essere, affidando quanto necessario all’attuazione nei diversi contesti produttivi alla contrattazione collettiva, come disposto dall’art.1 del Protocollo. Come prevede la legge 22 maggio 2017, n. 81, l’art. 1 del Protocollo ribadisce che l’adesione al lavoro agile avviene su base volontaria e deve essere subordinata a un patto individuale sottoscritto da entrambe le parti, le quali hanno il diritto di recesso, oltre a definire che l’eventuale rifiuto da parte del lavoratore di aderire alla modalità di lavoro agile non corrisponde alla giusta causa ai fini del licenziamento né al giustificato motivo e non è rilevante neppure sul piano disciplinare. Inoltre, è disposto che l’istituto del lavoro agile sia differente rispetto a quello del telelavoro, per il quale si applica la disciplina normativa e contrattuale vigente, dove prevista. L’art. 2 prevede che l’accordo individuale contenga quanto stabilito dalla legge 22 maggio 2017, n. 81, oltre a essere coerente con quanto definito nel Protocollo. Si devono quindi prevedere la durata dell’accordo, l’alternarsi di periodi di lavoro all’interno e all’esterno dei locali aziendali, i luoghi che possono essere esclusi per svolgere l’attività lavorativa esternamente ai locali aziendali, gli aspetti relativi all’esecuzione della prestazione di lavoro esternamente ai locali aziendali, gli strumenti di lavoro, i tempi di riposo del lavoratore e le misure volte a garantire la disconnessione, le forme e le modalità di controllo della prestazione lavorativa svolta al di fuori dei locali aziendali, l’attività formativa eventualmente necessaria ai fini di lavorare tramite la modalità agile e le forme e le modalità di esercizio dei diritti sindacali. L’art. 3 del Protocollo è intitolato “Organizzazione del lavoro agile e regolazione della disconnessione” e ribadisce come normalmente l’esecuzione della prestazione lavorativa tramite la modalità agile sia caratterizzata dall’assenza di un preciso orario, anche se può essere articolata in fasce orarie. Pertanto, è necessario individuare pure la fascia di disconnessione, adottando specifiche misure. In merito al lavoro straordinario, invece, stabilisce che, a eccezione di esplicite previsioni nei contratti collettivi nazionali, territoriali e/o aziendali, durante le giornate in cui

si lavora tramite la modalità del lavoro agile questo non può essere di norma previsto. In aggiunta, nel caso in cui lo smart worker sia assente per assenze definite legittime, può disattivare i dispositivi di connessione e non è obbligato a prendere in carico le comunicazioni di lavoro che riceve prima della prevista ripresa dell'attività lavorativa. Inoltre, al lavoro agile possono accedere i lavoratori inseriti nelle aree organizzative in cui questo viene utilizzato e compatibilmente con l'organizzazione aziendale, le esigenze produttive e l'attività svolta dal lavoratore. Relativamente al luogo che lo smart worker può scegliere ai fini di svolgere l'attività lavorativa tramite la modalità agile, l'art. 4 del Protocollo dispone che questo sia a libera scelta del lavoratore, ma deve avere le caratteristiche necessarie a consentire la regolare esecuzione della prestazione, garantendo la sicurezza e la riservatezza dei dati trattati e delle informazioni aziendali. A tal proposito, la contrattazione collettiva può individuare dei luoghi inadatti allo svolgimento della prestazione lavorativa tramite la modalità del lavoro agile. Relativamente agli strumenti di lavoro, l'art. 5 del Protocollo definisce che il datore di lavoro, salvo diversi accordi, fornisca al lavoratore gli strumenti tecnologici necessari a svolgere la prestazione lavorativa tramite la modalità agile. In codesto caso il datore di lavoro è il proprietario di tali strumenti, per cui sono a suo carico le spese di manutenzione e sostituzione. Se vi è un guasto, furto o smarrimento di tali strumenti e se vi è un'impossibilità sopravvenuta a svolgere l'attività lavorativa, lo smart worker deve avvisare tempestivamente il responsabile. Se in seguito ci si accerta che questo è avvenuto a causa di un comportamento negligente dello smart worker, allora quest'ultimo deve rispondere dei danni. Inoltre, se a tal proposito non è possibile riprendere l'attività lavorativa tramite la modalità agile, in tempi ragionevoli, il lavoratore e il datore di lavoro devono concordare la modalità di completamento della prestazione lavorativa, che può avvenire anche tramite il rientro in azienda. Se invece si concorda che il lavoratore può utilizzare gli strumenti propri, il Protocollo non fornisce una definizione netta relativamente al costo degli strumenti di lavoro, infatti non chiarisce se deve essere sostenuto dal datore di lavoro o dal lavoratore, limitandosi ad affermare che si possono concordare eventuali forme di indennizzo per le spese. Relativamente alla salute e alla sicurezza sul lavoro, il Protocollo dispone, all'art. 6, che ai lavoratori agili si applichi la disciplina prevista dalla legge 22 maggio 2017, n. 81. Per quanto concerne gli infortuni e le malattie professionali, all'art. 7, è previsto che il lavoratore agile abbia diritto alla tutela contro questi, se dipendenti da rischi relativi alla prestazione lavorativa eseguita al di fuori dei locali aziendali. Il sistema dei diritti e delle libertà sindacali, inoltre, non

è modificato dallo svolgimento della prestazione lavorativa tramite la modalità agile, ai sensi di quanto previsto dall'art.8. L'art. 9 del Protocollo è definito "Parità di trattamento e pari opportunità" e prevede che il lavoratore agile abbia il diritto al medesimo trattamento economico e normativo complessivamente applicato ai lavoratori che svolgono le stesse mansioni solamente all'interno dei locali aziendali, come stabilito anche dalla legge 22 maggio 2017, n. 81. Inoltre, il lavoro agile è promosso al fine di garantire pure la parità tra i generi e all'art. 10 è previsto che le Parti sociali si impegnino anche nell'agevolare l'accesso al lavoro agile per i lavoratori fragili e disabili. Il Protocollo definisce, tra le altre cose, all'art. 11, che le Parti sociali si impegnino a supportare i lavoratori agili nell'ambito della genitorialità, dell'inclusione e della conciliazione tra vita e lavoro, tramite anche degli strumenti di welfare aziendale. L'art. 12 del Protocollo definisce, invece, le disposizioni in merito ai dati personali e alla riservatezza cui il lavoratore agile e il datore di lavoro devono attenersi al fine di garantire la protezione delle informazioni trattate. In merito alla formazione, è necessario che siano previsti dei percorsi formativi, come disposto dall'art. 13, i quali possono coinvolgere i lavoratori agili tramite dei momenti in presenza, così da evitare il presentarsi del potenziale rischio di isolamento. In tale Protocollo, inoltre, si indica, all'art. 14, l'istituzione di un Osservatorio nazionale bilaterale con lo scopo di monitorare l'efficacia del lavoro agile e il rispetto delle linee guida previste. Infine, l'art. 15 è intitolato "Incentivo alla contrattazione collettiva" e al suo interno è espressa la necessità di incentivare il ricorso al lavoro agile, chiedendo la definizione di misure semplificate in merito alle comunicazioni obbligatorie, quindi che siano in linea con quanto sperimentato durante la fase emergenziale.

#### 4.5 Le disposizioni relative al lavoro agile a partire dalla fine dello stato d'emergenza

Il 31 marzo 2022 si è concluso lo stato d'emergenza sanitaria a livello nazionale, il quale aveva permesso alle aziende di ricorrere allo smart working, seppure in assenza di una serie di obblighi imposti dalla legge 22 maggio 2017, n. 81 che regola il lavoro agile, facilitando, di conseguenza, il ricorso a tale forma di organizzazione del lavoro e di esecuzione della prestazione lavorativa. A partire dal 1° aprile 2022 però, nonostante lo stato d'emergenza sanitaria si sia concluso, il regime semplificato in merito alla procedura per il ricorso allo smart working da parte delle aziende del settore privato è stato prorogato fino al 30 giugno 2022 e

successivamente fino al 31 agosto 2022. Questo, da un lato, permette di continuare a prevenire il contagio dal virus e, dall'altro, di favorire il ricorso al lavoro agile. La prima semplificazione, che è rimasta anche in seguito al termine dell'emergenza sanitaria, è relativa al fatto che il datore di lavoro può richiedere al lavoratore di eseguire la prestazione lavorativa tramite il lavoro agile pure in assenza della stipula dell'accordo individuale, rispettando però l'obbligo di consegna al lavoratore dell'informativa relativa ai rischi generali e specifici in materia di salute e sicurezza. La seconda agevolazione, invece, consiste nel fatto che il datore di lavoro comunichi telematicamente, al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, l'applicazione del lavoro agile tramite l'invio massivo delle informazioni, quali i nominativi dei lavoratori e la data di cessazione della prestazione in modalità agile<sup>18</sup>. Pertanto, i datori di lavoro a partire dal 1° aprile 2022, con il termine dello stato di emergenza, hanno visto restare pressoché invariate le procedure da utilizzare per ricorrere allo smart working. Tali procedure possono permettere alle aziende di prepararsi alla piena applicazione delle disposizioni della legge 22 maggio 2017, n. 81 a partire dal 1° settembre 2022. D'altro lato, aprono la strada alla possibilità di approvare delle nuove disposizioni, le quali possono permettere di mantenere, comunque, una procedura semplificata. Perciò, dal 1° settembre 2022 il ricorso allo smart working dovrebbe tornare a seguire le disposizioni della legge 22 maggio 2017, n. 81. Non è escluso però che nel frattempo vengano presentate delle proposte volte a sostituire o modificare la disciplina del lavoro agile contenuta in tale legge. A seguito infatti di quanto sperimentato durante la fase emergenziale e di quanto è stato prorogato, si può immaginare che possano intervenire delle modifiche alla legge 22 maggio 2017, n. 81 con l'obiettivo di facilitare il ricorso allo smart working. In particolare, la principale modifica potrebbe riguardare la comunicazione da parte del datore di lavoro al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

---

<sup>18</sup> B. Massara (24 marzo 2022), *Comunicazione semplificata al Ministero del Lavoro*, Il Sole 24 Ore, Focus, Numero 8.

## 5. L'analisi dei casi aziendali

Al fine di comprendere al meglio quanto esposto a livello teorico e di fare delle considerazioni in ambito manageriale, all'interno di questo capitolo sono confrontati tra loro dei casi aziendali, in base agli elementi caratteristici dello smart working. In questo modo si può osservare il fenomeno dello smart working nella sua applicazione concreta all'interno delle aziende. Le aziende scelte per quest'analisi sono tra loro differenti, così da poter osservare come possano esserci differenti modalità di introduzione e gestione dello smart working, cercando però di vedere se ci sia qualche aspetto in comune. A partire da queste osservazioni, è possibile fare dei ragionamenti in merito all'individuazione di azioni virtuose, in modo da fornire anche dei consigli e dei suggerimenti alle aziende che stanno cercando di introdurre lo smart working tramite dei progetti strutturati. Inoltre, le aziende considerate in questo capitolo sono dei casi interessanti e utili a comprendere il fenomeno, sia perché hanno tutte introdotto lo smart working prima dello scoppio della pandemia sia perché l'hanno fatto tramite la strutturazione di progetti formali. La scelta di queste aziende è stata fatta al fine di vedere come con l'evolversi del contesto sociale, economico e politico di riferimento, anche il ricorso allo smart working si sia evoluto, oltre a cercare di capire se, effettivamente, il fatto di aver già investito in questa modalità di organizzazione del lavoro sia stato un elemento di vantaggio nel momento emergenziale. In seguito, analizzando tali aziende viene posta l'attenzione alla situazione emergenziale, cercando di capire se questa abbia portato all'individuazione di alcuni elementi non considerati e se quindi abbia permesso di migliorare il ricorso a tale strumento. Da queste informazioni si può capire anche come abbia impattato la situazione emergenziale nella gestione e organizzazione del lavoro secondo lo smart working e cosa le aziende intenderanno modificare, alla luce di quanto appreso durante la fase d'emergenza, dal momento che è difficile immaginare di tornare alla modalità precedente alla pandemia, dato che lo smart working è una tendenza in corso e in evoluzione. Infine, le aziende analizzate, come già affermato, hanno seguito dei progetti formali di introduzione dello smart working, per cui è possibile vedere come, partendo dalla sperimentazione tramite un progetto pilota, siano giunte allo smart working massivo, inteso come il più ampio concetto di lavoro ibrido.

## 5.1 Il campione oggetto di analisi

La scelta del campione oggetto di analisi è avvenuta tramite lo studio dei siti aziendali e dei report di sostenibilità delle aziende, al fine di vedere se tra le diverse iniziative intraprese vi fosse lo smart working e, nel caso in cui questo era presente, si è proseguito cercando di capire se fosse stato introdotto prima della pandemia e se tramite dei progetti strutturati. Alcune aziende analizzate, invece, sono state individuate tramite l'analisi di alcuni casi studio proposti dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano o tramite la lettura di alcuni approfondimenti online, in merito al tema dello smart working, su quotidiani come il Sole 24 Ore. In seguito all'individuazione dei casi considerati originali e di valore, la fase successiva è stata quella di contatto con l'azienda, che è avvenuto secondo diverse modalità. In alcuni casi è stata contattata la persona di riferimento, solitamente un membro della funzione delle risorse umane, tramite la piattaforma LinkedIn, mentre in altri è stata contattata tramite email. Infine, per quanto riguarda le aziende che si sono dimostrate interessate e che verranno analizzate in seguito, è stata organizzata una video-intervista con la persona di riferimento che solitamente ha seguito il progetto di introduzione dello smart working. In merito alle aziende individuate e analizzate, queste sono CNH Industrial, Banca Etica, Danone e Lundbeck. Le aziende individuate, infine, operano in settori differenti e hanno differenti dimensioni aziendali, per cui è possibile osservare anche come lo smart working sia stato introdotto in realtà diverse tra loro, a dimostrazione che può essere introdotto in qualsiasi azienda, seppure con alcuni accorgimenti.

### 5.1.1 Presentazione del campione

Il campione è composto da CNH Industrial, Banca Etica, Danone e Lundbeck. La storia di CNH Industrial risale al 1842 e nel tempo il Gruppo è divenuto un leader globale nel settore dei capital goods, sviluppando attrezzature e servizi per l'agricoltura e le costruzioni. CNH Industrial è presente a livello mondiale con cinque differenti brand ed è quotato nella Borsa Italiana e nella New York Stock Exchange. Il fatturato netto del Gruppo nell'esercizio 2020 era pari a 26 miliardi di dollari e contava 64.016 dipendenti e 67 stabilimenti. Dal 1° gennaio 2022, inoltre, CNH Industrial ha realizzato uno Spin Off con Iveco. Il Gruppo CNH Industrial ha, inoltre, realizzato diverse iniziative volte a introdurre il lavoro agile nel corso del tempo, anche

se con modalità e in tempi differenti tra le diverse filiali<sup>19</sup>, e in questo elaborato sono state considerate le attività in ambito di smart working realizzate nel contesto nazionale. A tal proposito è stato intervistato il Dott. Guido Moscheni, Direttore delle Risorse Umane del Segmento Macchine Movimento Terra e membro del Restricted Operative Committee (ROC), ossia l'unità costituita per far fronte alla crisi dovuta all'emergenza sanitaria che si è vissuta. L'intervista al Dott. Guido Moscheni è stata realizzata in data 08 febbraio 2022<sup>20</sup>. Banca Etica, invece, propone servizi finanziari complementari e di promozione culturale, ambientale e umana. Si tratta della società capogruppo di Banca popolare Etica ed è una cooperativa indipendente che ha iniziato a operare a livello nazionale a partire dall'8 marzo 1999 e i cui soci nel 2020 erano oltre 44 mila tra persone e organizzazioni. Banca Etica, in aggiunta, non è presente solamente sul territorio nazionale, ma dal 2014 è presente in Spagna e dal 2019 anche in America Latina, Africa e Asia. La Rete di Banca Etica è composta da diverse organizzazioni nella tipologia di intervento e nella forma giuridica, le quali però pongono tutte le basi sulla centralità della persona e sul rispetto dell'ambiente. Nell'esercizio 2020, inoltre, ha registrato un utile netto pari a oltre 6 milioni e 400 mila euro e contava 358 collaboratori, oltre a essere presente con oltre 20 filiali. Banca Etica si focalizza sulla crescita nel rispetto delle persone e del pianeta, motivo per cui già prima dell'emergenza sanitaria aveva introdotto alcune iniziative volte a definire e regolare il lavoro agile<sup>21</sup>. Con l'obiettivo di indagare queste iniziative più nel dettaglio è stato intervistato il Dott. Francesco Peraro, Coordinatore Politiche Risorse Umane di Gruppo Banca Etica. In data 08 marzo 2022 è stata realizzata l'intervista al Dott. Francesco Peraro<sup>22</sup>. Un'altra intervista, al fine di analizzare al meglio l'applicazione dello smart working all'interno delle aziende, è stata realizzata alla Dott.ssa Marialuara Agosta, che lavora all'interno di Danone. Il Gruppo Danone è francese ed è leader a livello mondiale nella produzione di beni alimentari, nello specifico prodotti caseari freschi e prodotti e bevande plant-based, inoltre è presente sul mercato con differenti brand. Nel 2021 il fatturato netto è stato pari a oltre 24 miliardi di euro e i dipendenti erano circa 100 mila, distribuiti in oltre 55 paesi. Danone è una società benefit e oltre il 50% delle vendite globali è certificato B Corp, si tratta della certificazione volta a garantire il rispetto di elevati criteri sociali e ambientali. A dimostrazione della particolare attenzione da parte di Danone

---

<sup>19</sup> <https://www.cnhindustrial.com/en-us>

<sup>20</sup> Vedi Appendice A, pag. 122

<sup>21</sup> <https://www.bancaetica.it/>

<sup>22</sup> Vedi Appendice B, pag. 136

agli aspetti sociali e ambientali, a partire dal 2011 sono state progettate e sperimentate delle attività di smart working, volte ad accrescere il benessere delle persone<sup>23</sup>. Al fine di indagare l'introduzione di queste iniziative, relativamente al contesto nazionale, la Dott.ssa Marialaura Agosta, Human Resources Business Partner & Internal Communication Manager, è stata intervistata in data 22 aprile 2022<sup>24</sup>. Infine, un'ultima azienda che è stata analizzata è Lundbeck. Si tratta di una multinazionale farmaceutica, specializzata nella cura dei disturbi del sistema nervoso. Il Gruppo, a livello globale, è composto da oltre 5300 persone presenti in più di 50 paesi nel mondo. La sede del Gruppo si trova in Danimarca ed è stata fondata nel 1915, mentre l'affiliata commerciale in Italia è attiva dal 1994, dove attualmente sono presenti circa 130 dipendenti, suddivisi tra l'Head Office di Milano (circa 30 persone) e tutto il territorio nazionale (principalmente nelle figure degli Informatori Scientifici del Farmaco). Lundbeck è molto attenta alla valorizzazione e alla soddisfazione dei propri collaboratori, la quale è monitorata tutti gli anni da un'indagine di clima organizzata a livello globale. Inoltre, nel 2020 e nel 2021 la sede italiana ha ottenuto la certificazione "Great Place To Work". Al fine di valorizzare e supportare i propri collaboratori, Lundbeck Italia ha iniziato a sperimentare lo smart working già prima dell'emergenza sanitaria<sup>25</sup>. Tramite l'intervista alla Dott.ssa Raffaella Maderna, People and Communication Director di Lundbeck Italia, sono state individuate le azioni e le attività in merito allo smart working adottate da Lundbeck relativamente alle figure professionali della sede di Milano. L'intervista alla Dott.ssa Raffaella Maderna è stata realizzata in data 12 maggio 2022<sup>26</sup>.

## 5.2 L'intervista

I dati primari relativi ai casi aziendali sono stati raccolti principalmente tramite lo svolgimento di un'intervista strutturata, mentre i dati secondari, più generici, sono stati raccolti tramite l'analisi dei siti e dei report aziendali e di alcuni casi studio in merito. In seguito, questi dati sono stati analizzati e trasformati in informazioni che hanno permesso di confrontare le diverse aziende oggetto del campione, così da poter fare delle considerazioni in merito al tema dello smart working e, in particolare, alla sua evoluzione nel corso del tempo e alla sua

---

<sup>23</sup> <https://www.danone.com/>

<sup>24</sup> Vedi Appendice C, pag. 145

<sup>25</sup> <https://www.lundbeck.com/global>

<sup>26</sup> Vedi Appendice D, pag. 159

applicazione. L'intervista è stata organizzata in modo tale che fosse volta a indagare gli aspetti più rilevanti relativamente allo smart working e soprattutto quelli trattati durante l'esposizione della letteratura manageriale. Tale intervista è stata sviluppata in modo da focalizzare l'attenzione sulle motivazioni che hanno condotto le aziende a scegliere di sperimentare questa forma di organizzazione del lavoro, come è stata gestita l'introduzione dello smart working, oltre che la sua estensione massiva. Si è cercato di evidenziare, inoltre, gli aspetti di flessibilità del luogo e dell'orario di lavoro, nonché la combinazione di giornate di lavoro in presenza e a distanza. Si è anche voluto rilevare quali siano stati i vantaggi e i benefici ottenuti, oltre alle reazioni dei lavoratori. Allo stesso tempo, non sono stati trascurati gli aspetti relativi alle problematiche che si sono presentate e a come sono state gestite. Infine, tramite questa intervista, si è cercato di confrontare la gestione e l'organizzazione del lavoro secondo lo smart working prima della pandemia e durante e, soprattutto, in seguito. Nella Tabella 1 sono presenti le domande che sono state individuate come guida per l'intervista al fine della raccolta dei dati e delle informazioni necessarie per lo svolgimento del confronto tra i casi.

Domande utilizzate per l'intervista	
1	Quando avete deciso di ricorrere all'introduzione di una modalità di organizzazione e gestione del lavoro agile?
2	Chi si occupa della gestione e dell'organizzazione del progetto?
3	Avete sperimentato lo smart working tramite un progetto pilota?
4	Quali sono state le diverse tappe di introduzione ed estensione dello smart working?
5	Quale è stata la reazione interna all'azienda in merito all'introduzione del progetto?
6	L'avvio del progetto ha avuto un impatto rilevante in termini di investimento iniziale?
7	Quali sono stati i benefici registrati dall'introduzione del progetto?
8	Durante la fase pandemica avete beneficiato di alcuni vantaggi derivanti dall'adozione in precedenza dello smart working? Se sì, quali sono stati?
9	Sono stati registrati anche degli ostacoli derivanti dall'adozione dello smart working?
10	Come è stata gestita e quando è avvenuta l'estensione massiva dello smart working?
11	Sono state svolte delle analisi in itinere al fine di migliorare il progetto? Se sì, con quale cadenza e cosa erano volte ad analizzare?
12	Sono stati svolti dei corsi di formazione? Se sì, quando e relativi a quali aspetti?
13	Come è stata gestita l'organizzazione degli strumenti di lavoro per gli smart worker? Avete fornito gli strumenti di lavoro o avete utilizzato la politica del BYOD?
14	Come sono organizzati i giorni di lavoro in presenza e quelli a distanza?
15	Come è gestita la flessibilità oraria?
16	È stata realizzata una riorganizzazione degli spazi di lavoro in presenza?
17	Ritenete essere lo smart working una forma di gestione delle risorse umane sostenibile? Se sì, in quale misura?
18	In merito allo smart working cosa è cambiato tra la fase pre pandemica, pandemica e post pandemica?
19	Come avete gestito gli accordi in merito allo smart working?
20	Ci sono ulteriori elementi rilevanti che possono caratterizzare lo smart working introdotto nella vostra azienda?

*Tabella 1: Domande utilizzate per l'intervista semi-strutturata.  
Fonte: Elaborazione propria.*

### 5.3 Il confronto tra i casi aziendali

Per ciascun caso aziendale i dati e le informazioni sono stati raccolti principalmente tramite lo svolgimento dell'intervista, che è stata realizzata seguendo le domande guida illustrate in precedenza. In particolare, quanto è emerso relativamente ad ogni azienda è stato confrontato, così da osservare come per ciascun elemento rilevante dello smart working queste abbiano agito, individuando una sorta di linea guida da seguire, qualora si volesse introdurre lo smart working tramite un progetto strutturato. L'analisi e il confronto di questi, a partire dalla fase di avvio delle iniziative di smart working, permette di evidenziare anche quale sia stata l'evoluzione della gestione e dell'organizzazione dello smart working nel corso del tempo, passando dallo smart working emergenziale, fino a giungere al lavoro ibrido e al cosiddetto new normal. Pertanto, questo approfondimento permette di riflettere relativamente alle diverse applicazioni dello smart working e al suo percorso evolutivo nella pratica aziendale, oltre a fornire dei suggerimenti e degli esempi concreti per le aziende che desiderano introdurre lo smart working, evidenziando i vantaggi ottenuti e gli aspetti da considerare attentamente, senza trascurare le possibili criticità e come intervenire per eliminarle.

#### 5.3.1 La decisione di introduzione dello smart working

In merito all'introduzione dello smart working, le motivazioni che possono condurre le aziende a questa scelta possono essere molteplici, così come il momento in cui decidono di introdurlo. Le aziende analizzate, infatti, hanno introdotto lo smart working in periodi differenti. A tal proposito, Danone si può ritenere essere stata la prima, tra le aziende considerate, ad aver introdotto, seppure inizialmente in forma lieve, lo smart working, dal momento che già nel 2011, con una parte della popolazione aziendale, lo aveva sperimentato, con l'idea di supporto alla genitorialità. Solamente nel 2017, con l'introduzione della policy sullo smart working, questo è però stato esteso a tutta la popolazione aziendale che poteva beneficiarne e in modo strutturato. Se prima, pertanto, Danone aveva sperimentato lo smart working con l'obiettivo di supportare la genitorialità, con il tempo ha preso coscienza dell'importanza dello smart working al fine di favorire una migliore conciliazione tra la vita lavorativa e personale dei lavoratori, oltre a migliorare le performance aziendali. Proprio nel 2017, inoltre, lo smart working è stato regolamentato a livello nazionale dalla legge 22 maggio 2017, n. 81. In

quest'anno anche Lundbeck ha introdotto lo smart working. In particolare, con l'obiettivo di ottimizzare l'attività professionale e di conciliare più efficacemente i tempi di vita lavorativa, incrementando sia la qualità che l'efficienza. Un ulteriore obiettivo era ed è pure quello di migliorare il work-life balance dei lavoratori, incrementando, conseguentemente, la produttività. Pertanto, Lundbeck ha sperimentato lo smart working con il personale della sede commerciale di Milano al fine di approcciarsi a un lavoro più agile, basato sulla responsabilità, sulla fiducia e sulla trasparenza. Un anno prima dell'introduzione di questa legge, anche CNH Industrial aveva deciso di sperimentare lo smart working con un progetto pilota e questa scelta era stata dettata dal fatto di voler concedere maggiore flessibilità ai lavoratori, sia relativamente alla scelta del luogo da cui lavorare che del momento in cui lavorare, così da essere più attrattiva sul mercato del lavoro, soddisfacendo anche i bisogni dei lavoratori. Infine, nel 2019 anche Banca Etica ha scelto di sperimentare lo smart working attraverso un progetto pilota, con un duplice motivo. Da un lato, desiderava favorire la conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro dei lavoratori e, dall'altro, desiderava limitare i costi di mobilità, oltre al fatto di voler organizzare il lavoro in base al raggiungimento degli obiettivi. Pertanto, si può comprendere come, seppure le aziende abbiano deciso di sperimentare lo smart working in momenti differenti, le motivazioni principali trainanti tale scelta sono state quelle relative al fatto di favorire il work-life balance che comporta, di conseguenza, un maggiore ingaggio dei lavoratori, un aumento della produttività e una maggiore attrattività sul mercato del lavoro.

### 5.3.2 La gestione e l'organizzazione del progetto

La gestione e l'organizzazione del progetto di sperimentazione e introduzione dello smart working solitamente è in capo alla funzione delle risorse umane. A confermare tale affermazione sono anche i casi aziendali. In CNH Industrial, infatti, la funzione delle risorse umane si è occupata e continua a occuparsi della gestione e dell'organizzazione dello smart working, così come in Banca Etica, dove la funzione delle risorse umane nella gestione e organizzazione del lavoro è affiancata da un team di progetto trasversale, definito Team Banca Agile, che si occupa di monitorare l'adesione e la qualità del lavoro agile. Inoltre, in Lundbeck la gestione e l'organizzazione del progetto di smart working presso la sede commerciale di Milano è sempre stata in capo alla funzione People and Communication, che continua a occuparsene anche attualmente, anche con la collaborazione dei vari responsabili. Tornando

al caso CNH Industrial, la funzione delle risorse umane è stata affiancata, nella gestione dello smart working, da altre figure. In particolare, quando è scoppiata l'emergenza sanitaria, CNH Industrial aveva costituito a livello globale un comitato definito Restricted Operative Committee (ROC), con l'obiettivo di monitorare i diversi aspetti a livello globale, tra cui il lavoro agile, e questo comitato era composto proprio dai vari colleghi delle funzioni delle risorse umane delle quattro macro regioni in cui era ed è presente il Gruppo. La funzione delle risorse umane si occupa e si è occupata della gestione dello smart working anche in Danone, seppure siano state poi identificate alcune figure con l'obiettivo di occuparsi più dettagliatamente di alcuni specifici aspetti. In merito, infatti, alla policy sullo smart working, la figura di riferimento era la Reward Manager affiancata dall'Engagement Project Leader e le cui attività sono sempre state supervisionate, così come continuano a esserlo, dal Direttore delle Risorse Umane. Pertanto, la funzione delle risorse umane e i membri di tale funzione sono le figure chiave nella gestione e organizzazione dello smart working, ma in alcune situazioni, nel corso del tempo, possono essere affiancate da altre figure, così come possono essere definiti dei ruoli specifici, nella gestione dello smart working, tra i membri della funzione. Questo risulta essere necessario soprattutto nei momenti in cui si verificano dei cambiamenti o delle situazioni impreviste, per cui la gestione dello smart working può seguire un percorso diverso rispetto a quello programmato. Ne sono un esempio la situazione di gestione dello smart working emergenziale in CNH Industrial oppure il momento di definizione della policy in Danone o, ancora, il monitoraggio dello smart working in Banca Etica. Questo aspetto, comunque, varia anche sia in base alla dimensione aziendale che, come emerge dal caso CNH Industrial, da alcune politiche adottate a livello globale, se si tratta di una multinazionale.

### 5.3.3 Il progetto pilota

Solitamente, quando le aziende introducono lo smart working, lo fanno tramite una prima sperimentazione attraverso un progetto pilota, così da osservare, in un arco di tempo definito, sia i vantaggi che le eventuali criticità. In tale modo, infatti, è possibile implementare lo smart working, intervenendo al fine di ridurre il rischio di insuccesso di questo. CNH Industrial, ad esempio, ha introdotto lo smart working nel 2016 attraverso un progetto pilota, il quale coinvolgeva solamente una parte della popolazione, ossia i lavoratori appartenenti agli enti di

puro staff presenti nel comprensorio di Torino, come coloro che appartenevano alla funzione legale o alla funzione delle risorse umane. Solamente in seguito agli esiti positivi emersi dalla sperimentazione del progetto pilota, CNH Industrial ha esteso lo smart working anche ad altre figure professionali, le cui mansioni si adattavano a questo, escludendo quindi chi lavorava in officina. In merito alla durata di tale progetto CNH Industrial aveva individuato una durata di un anno, con un controllo in merito all'andamento di questo dopo i primi sei mesi di sperimentazione. Allo stesso modo ha proceduto Banca Etica, la quale, durante la fase di sperimentazione dello smart working, ha fatto ricorso a un progetto pilota che coinvolgeva solamente una ventina di lavoratori ed è stato esteso solamente in seguito alla registrazione di notevoli vantaggi. Pure Danone ha sperimentato la policy introdotta nel 2017 attraverso un progetto pilota della durata di sei mesi, al fine di osservarne il funzionamento. In questo caso però i lavoratori coinvolti nel progetto pilota erano tutti quelli appartenenti alla popolazione aziendale, il cui ruolo prevedeva di lavorare secondo lo smart working. Il coinvolgimento, pertanto, di tutta la popolazione aziendale nel progetto pilota può essere giustificato dal fatto che Danone aveva già sperimentato lo smart working con una parte della popolazione, seppure limitatamente, durante il progetto di supporto alla genitorialità, a partire dal 2011. Come Danone, anche Lundbeck ha avviato lo smart working tramite un progetto pilota che coinvolgeva tutta la popolazione aziendale della sede di Milano, il cui contratto di lavoro era a tempo indeterminato. Questa scelta può essere interpretata come il fatto di aver voluto sperimentare lo smart working con i lavoratori che sarebbero rimasti all'interno dell'azienda anche nel lungo termine e che probabilmente lo erano già da parecchio tempo. In seguito, comunque, ai tre mesi di sperimentazione del progetto pilota, lo smart working è stato implementato e attualmente sono coinvolte tutte le persone le cui mansioni prevedono la possibilità di lavorare a distanza, tra cui, ad esempio, anche gli stagisti. In conclusione, il progetto pilota o, quantomeno, un periodo di sperimentazione dello smart working, al fine di osservarne gli aspetti rilevanti e capire se e come intervenire, è importante e non deve essere trascurato dalle aziende. Come è emerso dai casi aziendali però possono variare sia la durata del progetto, che può essere più o meno lunga, sia la popolazione aziendale coinvolta. In merito alla durata del progetto pilota, un'attenzione particolare da porre è relativa al fatto che, se questa è troppo breve, si potrebbe incorrere nel rischio di non valutare alcuni possibili effetti che potrebbero emergere nel lungo termine, mentre in merito alla popolazione aziendale coinvolta questa varia sia in base alle dimensioni aziendali sia in base alla storia

dell'azienda e alla cultura aziendale. Infatti, Danone, che aveva già sperimentato alcune forme di lavoro a distanza, ha offerto sin da subito a tutta la popolazione aziendale, le cui mansioni lo permettevano, di ricorrere allo smart working e di essere coinvolta nel progetto pilota. In aggiunta, un ultimo elemento che permette di cogliere l'importanza del progetto pilota, ossia della sperimentazione dello smart working, è relativo al fatto di poter monitorare il progetto e intervenire nel migliorarlo quando questo viene esteso e diventa il cosiddetto new normal.

#### 5.3.4 Le tappe di introduzione ed estensione dello smart working

Il ricorso allo smart working è un fenomeno in continua evoluzione sia perché la sua applicazione può dipendere dall'emergere di eventi imprevedibili sia perché varia il contesto normativo di riferimento, ma anche perché, così come evolve il contesto economico, politico e sociale, pure le esigenze delle aziende e dei lavoratori variano e lo smart working può essere utilizzato al fine di soddisfarle. Essendoci quindi questo fattore evolutivo, anche l'applicazione dello smart working nelle aziende può seguire diverse fasi di introduzione e implementazione, in base, ad esempio, dalle motivazioni che spingono a scegliere di adottarlo e dalle dimensioni aziendali. Pertanto, seppure si tratti di attività volte a gestire e organizzare lo smart working, ciascuna azienda può seguire differenti tappe. Da queste però è possibile trarre dei suggerimenti da poter adottare nel caso in cui si volesse introdurre lo smart working seguendo un percorso strutturato. CNH Industrial, ad esempio, ha iniziato a sperimentare lo smart working attraverso un progetto pilota che coinvolgeva circa 300 lavoratori e il quale prevedeva la possibilità di lavorare a distanza per un giorno al mese. Con il passare del tempo e l'emergere di notevoli benefici dal ricorso allo smart working, la possibilità di lavorare a distanza è però stata aumentata a due giorni al mese e nell'arco di un anno lo smart working è stato esteso a circa 1000 lavoratori e prevedeva la possibilità di lavorare a distanza per un massimo di un giorno a settimana, ossia quattro giorni al mese. Durante questo percorso CNH Industrial ha svolto anche della formazione, sia per i manager che per i lavoratori. Questa era la fase iniziale, per cui, siccome lo smart working non era ancora del tutto maturo, alcuni aspetti non erano ancora considerati, come, ad esempio, il diritto alla disconnessione. CNH Industrial ha proseguito in questo modo fino allo scoppio dell'emergenza sanitaria, che ha aperto una nuova fase per l'azienda, dal momento che i lavoratori si sono trovati a dover lavorare da casa per circa tre mesi, senza poter scegliere effettivamente il luogo da cui

lavorare, seppure la flessibilità oraria fosse ancora possibile. Successivamente a questa esperienza si è aperta, per CNH Industrial, una nuova fase relativa allo smart working, dovendo strutturare una nuova organizzazione e gestione dello smart working e ripensare alla flessibilità offerta in merito al luogo e al tempo di lavoro. Anche il percorso di introduzione e implementazione dello smart working seguito da Banca Etica si può suddividere in fasi e, nello specifico, in fase ordinaria, straordinaria e in una nuova fase, che si può pensare di ripresa rispetto a quella straordinaria. Banca Etica, a seguito della sperimentazione del progetto pilota, è infatti passata a una fase ordinaria, in cui lo smart working era stato esteso a un numero maggiore di lavoratori, rispetto a quelli con cui era stato sperimentato il progetto pilota. Questa fase però ha avuto una durata molto limitata, dal momento che nell'arco di una settimana Banca Etica è passata alla fase straordinaria, dettata dall'emergenza sanitaria, ma, siccome lo smart working era emergenziale, vi erano dei limiti alla flessibilità. Questa fase è, comunque, stata superata e attualmente Banca Etica si trova in una nuova fase, in cui lo smart working non è più emergenziale, pertanto è necessario ripensare alle giornate di lavoro in presenza e a distanza e alla flessibilità oraria, le quali non possono essere le medesime della fase straordinaria e neppure le medesime della fase ordinaria, dal momento che il contesto di riferimento si è evoluto. Diversamente dalle altre aziende, Danone ha seguito delle tappe differenti, avendo sperimentato lo smart working già a partire dal 2011. Infatti, con l'introduzione della legge 22 maggio 2017, n. 81 ha deciso, in quell'anno, di strutturare e regolare lo smart working per tutti i lavoratori le cui mansioni si adattavano a questo, tramite l'introduzione di una duplice policy che, da un lato, regolava lo smart working e, dall'altro, il flex working, ossia prevedeva una maggiore flessibilità per tutti i lavoratori. Questa policy è rimasta in vigore in Danone fino all'introduzione, a novembre 2021, dell'accordo "phygital", che è stata influenzata dall'esperienza vissuta durante l'emergenza sanitaria. Questo accordo ha sostituito la policy del 2017 e ha introdotto delle modifiche migliorative nella gestione e organizzazione dello smart working, alla luce anche dello smart working emergenziale sperimentato. In questo modo, Danone ha posto le basi per la fase di ripresa, non escludendo però modifiche a tale accordo, in base alle situazioni che si presenteranno nel futuro. Lundbeck invece, quando ha deciso di introdurre lo smart working, innanzitutto ha concentrato l'attenzione sulla figura del responsabile. Infatti, ha ritenuto fondamentale lavorare con i responsabili, al fine che questi accogliessero la possibilità di lavorare secondo lo smart working, dal momento che avrebbero dovuto regolarlo. Nello specifico, ha lavorato con

loro al fine di focalizzare l'attenzione sul controllo in base al raggiungimento dei risultati, anziché sul controllo basato sulla presenza. A tal proposito, Lundbeck ha iniziato a fissare gli obiettivi all'inizio dell'anno all'interno del proprio sistema di performance management, in base ai quali ciascuno si organizza per raggiungerli. Lundbeck quindi, nella prima fase di introduzione dello smart working, ha scelto di focalizzarsi sulla gestione delle relazioni, che dovevano basarsi maggiormente sulla fiducia tra il manager e il collaboratore e tra i colleghi. A partire da queste attività Lundbeck ha introdotto lo smart working, la cui gestione è variata a partire dai primi mesi del 2020 a causa dell'emergenza sanitaria. Questa ha permesso a Lundbeck di fare ulteriori considerazioni in merito al progetto di smart working che aveva implementato e, partendo da questa esperienza, ha potuto apportare delle modifiche al progetto, al fine di migliorarlo, orientandosi verso un modello di lavoro ibrido. In conclusione, la definizione delle pratiche di gestione e organizzazione dello smart working nelle aziende analizzate è variata in base sia ai risultati ottenuti che all'aumentare della popolazione coinvolta, ma anche dello smart working emergenziale sperimentato durante la pandemia. Per cui, le varie tappe che le aziende affrontano nell'introdurre e implementare lo smart working dipendono sia da fattori interni che esterni.

### 5.3.5 La reazione interna in merito all'introduzione dello smart working

Soprattutto nella fase di sperimentazione dello smart working, le aziende devono osservare la reazione da parte dei lavoratori e dei responsabili. La scelta di introdurre lo smart working spesso è sostenuta dai lavoratori, che desiderano godere, ad esempio, di un migliore work-life balance, ma non sempre tutta la popolazione aziendale reagisce positivamente. Nello specifico, sono diverse le situazioni in cui i manager risultano essere più restii e scettici, perché all'interno della loro funzione devono gestire le novità portate dallo smart working. Pertanto, è importante che le aziende monitorino la reazione interna allo smart working e intervengano al fine di fare in modo che sia accolto positivamente da tutta la popolazione aziendale. CHN Industrial ha notato come i propri lavoratori abbiano reagito positivamente all'introduzione dello smart working e, sorprendentemente, pure i manager, dal momento che il 70% di questi ha aderito volontariamente al progetto pilota. Anche la reazione da parte dei lavoratori è risultata essere positiva e nell'arco di un anno gli smart worker sono passati da 300 a 1000 nel comprensorio di Torino. In aggiunta, questi numeri sono sempre cresciuti, tanto che

attualmente il 100% dei manager di CNH Industrial ha aderito allo smart working. Relativamente allo smart working emergenziale, anche in questo caso, la reazione è stata positiva, soprattutto perché, temendo per la propria vita, almeno inizialmente, nessun lavoratore si è lamentato del fatto di dover lavorare esclusivamente da casa, potendo in questo modo salvaguardare la propria salute. Anche Banca Etica ha registrato sin da subito un elevato grado di apprezzamento da parte dei propri lavoratori alla flessibilità offerta dallo smart working. Solamente i lavoratori della Rete inizialmente si sono dimostrati più scettici, soprattutto perché dovevano ripensare e riorganizzare le relazioni con i clienti non solo in presenza, ma anche a distanza. Questo scetticismo però è venuto meno a partire dalla fase emergenziale, perché il lockdown ha permesso di sperimentare lo smart working anche per i lavoratori della Rete, i quali, seppure in questa forma straordinaria, hanno potuto notare i benefici dello smart working. Pertanto, tutta la popolazione aziendale ha accolto favorevolmente lo smart working, anche se, per una parte di questa, è stata necessaria la sperimentazione durante la fase emergenziale per comprenderne i benefici. La reazione interna all'introduzione dello smart working è stata positiva anche per Danone, la quale ha evidenziato non solo un elevato grado di accettazione da parte dei lavoratori, ma anche da parte dei manager, soprattutto dopo la prima fase di sperimentazione. Infine, pure Lundbeck, indagando il grado di accettazione del progetto e dalle sessioni di feedback che ha organizzato, ha ricevuto la conferma della reazione positiva all'introduzione dello smart working da parte dei lavoratori, dal momento che era emerso come pressoché tutti i lavoratori avessero accolto favorevolmente lo smart working. Questo risultato, inoltre, è stato possibile anche grazie al lavoro svolto da Lundbeck con i responsabili, i quali nella fase iniziale non erano molto favorevoli allo smart working, perché sarebbero dovuti passare da un controllo basato sulla presenza a uno basato sul raggiungimento dei risultati. Nonostante ciò, a seguito della formazione e della sperimentazione dello smart working, è emersa l'accoglienza positiva dello smart working da parte di tutti i manager e i collaboratori. In conclusione, emerge che in tutti i casi analizzati lo smart working, seppure con qualche iniziale difficoltà, è stato accolto favorevolmente sia dai lavoratori che dai manager. Questo può derivare dal fatto che le aziende analizzate hanno sperimentato lo smart working tramite un progetto pilota o, comunque, hanno sperimentato il lavoro a distanza, per cui è stato possibile osservare direttamente i vantaggi, i benefici e la sua applicazione. Oltre a ciò, le aziende analizzate, avendo seguito un percorso strutturato, hanno potuto prestare attenzione ai diversi aspetti e

intervenire al fine di evitare il rischio di insuccesso dello smart working, potendo coglierne i vantaggi sia dal lato aziendale che dei lavoratori.

### 5.3.6 L'impatto dello smart working in termini di investimento iniziale

Il ricorso allo smart working da parte delle aziende può richiedere degli investimenti iniziali, dal momento che non sempre si hanno a disposizione gli strumenti e le infrastrutture necessarie per poter ricorrere a questo. In altri casi si può essere già preparati da questo punto di vista per poter sperimentare lo smart working, per cui possono essere effettuati alcuni investimenti, ad esempio, durante alcune fasi di implementazione, al fine di migliorare il progetto. CNH Industrial non ha sostenuto elevati costi iniziali durante l'introduzione dello smart working, poiché i lavoratori disponevano già degli strumenti necessari per poter lavorare a distanza. Al contrario, introducendo lo smart working, ha dovuto sostenere dei costi relativi alla formazione e alla consulenza, necessaria per approcciarsi a questo nel migliore dei modi. Diversamente, in questo ultimo periodo, al fine di implementare lo smart working, CNH Industrial, seguendo alcune policy a livello globale, ha realizzato degli investimenti necessari per ridefinire gli spazi di lavoro in presenza nel comprensorio di Torino. La ridefinizione degli spazi in presenza caratterizza le grandi aziende che ricorrono a un progetto strutturato di smart working e solitamente avviene quando lo smart working coinvolge un elevato numero della popolazione aziendale ed è considerato la nuova normalità. Anche Banca Etica sta investendo nella ridefinizione degli spazi di lavoro in presenza presso la sede di Padova, mentre Danone, avendo introdotto lo smart working precedentemente rispetto a codeste aziende, avrebbe dovuto inaugurare i nuovi uffici già a marzo 2020. In quel periodo però era appena iniziata la fase di emergenza sanitaria, per cui l'inaugurazione degli uffici e il seguente ingresso all'interno di questi era stato posticipato. Anche Lundbeck ha investito nella riorganizzazione degli spazi di lavoro in presenza e sin da subito, infatti, quando ha introdotto lo smart working nel 2017, era appena avvenuto il trasferimento negli uffici che sono utilizzati anche attualmente e che erano stati identificati come smart office. Per quanto riguarda i costi iniziali, al contrario di CNH Industrial, Banca Etica ha dovuto sostenerli soprattutto per acquistare gli strumenti di lavoro necessari per il lavoro a distanza. Ugualmente, anche Lundbeck, quando ha introdotto lo smart working, ha dovuto sostenere un forte investimento iniziale relativamente agli strumenti tecnologici necessari per poter lavorare secondo lo smart

working, quali, ad esempio, il computer portatile e il cellulare. Mentre Danone, come CNH Industrial, ha dichiarato di non aver dovuto sostenere tali costi quando ha introdotto lo smart working, dal momento che i lavoratori erano già tutti in possesso degli strumenti base per poter lavorare a distanza. Inoltre, un altro investimento iniziale sostenuto da Lundbeck è stato relativo alla dematerializzazione dei documenti, che ha permesso gli accessi da remoto ai documenti contenuti nella intranet aziendale e in diverse cartelle online. Danone, in aggiunta, è intervenuta dal punto di vista economico, aumentando il welfare aziendale per ciascun lavoratore di 100 euro a partire dal 2022, con lo scopo anche di compensare le spese che i lavoratori devono sostenere, ad esempio, relativamente al gas, all'elettricità e soprattutto alla connettività e connessione, se, quando lavorano a distanza, lavorano da casa. Danone, comunque, prevedeva già un piano di welfare per i propri dipendenti, ma questo aumento può essere letto, da un lato, come un investimento per l'azienda derivante dallo smart working e, dall'altro, come una possibilità di aumentare l'attrazione e il trattenimento dei candidati e dei lavoratori. Per concludere, la fornitura degli strumenti di lavoro necessari per lavorare a distanza è essenziale, ma, se i lavoratori hanno già a disposizione tali strumenti, questo permette di non dover sostenere tale costo che, soprattutto se lo smart working viene introdotto per tutta la popolazione aziendale nello stesso momento, può essere consistente. Pertanto, l'introduzione graduale dello smart working permette anche di poter distribuire i costi iniziali relativi all'acquisto degli strumenti di base. Per di più, una volta introdotto lo smart working e considerato la normalità, un passaggio importante è relativo alla ridefinizione degli spazi di lavoro in presenza, i cui costi sono spesso notevoli, ma che permette una migliore organizzazione e gestione del lavoro. Nello specifico, basandosi lo smart working sulla flessibilità, la fiducia e la condivisione, codesti spazi vengono ridefiniti proprio sulla base di tali principi, per cui le postazioni di lavoro diventano flessibili e con molti spazi di condivisione.

### 5.3.7 I benefici registrati dall'introduzione dello smart working

La scelta di ricorrere allo smart working da parte delle aziende deriva dalla possibilità di ottenere notevoli vantaggi, sia per l'azienda che per i lavoratori e per l'ambiente. CNH Industrial, Banca Etica, Danone e Lundbeck hanno registrato diversi benefici derivanti dallo smart working relativamente a tali aree. Sia CNH Industrial che Lundbeck hanno notato come il ricorso allo smart working abbia permesso di registrare un maggiore grado di attrazione dei

candidati, quindi di essere più competitive sul mercato del lavoro. Inoltre, CNH Industrial ha registrato anche un tasso di assenteismo inferiore rispetto a quando il lavoro veniva svolto esclusivamente in presenza e con una minore flessibilità oraria. Un altro beneficio registrato da Lundbeck corrisponde alla riduzione dei costi di organizzazione e all'agevolazione degli aspetti di gestione relativamente agli incontri di allineamento circa l'andamento dell'azienda, potendoli organizzare a distanza, per cui senza dover necessariamente organizzare gli spostamenti in un solo luogo dei vari collaboratori sparsi sul territorio nazionale. Osservando i vantaggi ottenuti da Banca Etica derivanti dall'introduzione dello smart working, questa ha registrato negli ultimi due anni l'utile maggiore di sempre, il che non si può ritenere essere solamente un effetto dello smart working, seppure possa essere stato una leva a favore, grazie anche al fatto che la tenuta organizzativa si è rafforzata e i lavoratori si sono sentiti più motivati, per cui anche loro produttività è migliorata. L'aumento della produttività è stato registrato anche da Lundbeck e da Danone. Lundbeck, infatti, ha evidenziato come, permettendo ai lavoratori di conciliare le esigenze lavorative con quelle personali, la loro soddisfazione lavorativa sia aumentata, trasformandosi anche in una maggiore e migliore produttività. Danone invece ha realizzato delle indagini dalle quali è emerso che la produttività durante le giornate di lavoro a distanza era positiva, ritenendosi i lavoratori molto spesso più concentrati rispetto a quando si trovavano a lavorare in presenza. Per cui, per Danone un beneficio derivante dall'introduzione dello smart working è l'aumento della produttività, cui si aggiunge anche un migliore ingaggio e che, dall'indagine del Great Place to Work, è emerso come non sia mai sceso al di sotto dell'80%. Codesta indagine coinvolge Danone a partire dal 2012, ma il fatto che l'ingaggio non sia mai sceso nel corso del tempo può derivare anche dall'introduzione e implementazione dello smart working. Un altro vantaggio per Danone, derivante dall'introduzione dello smart working, è relativo all'aumento della fiducia tra il responsabile e il collaboratore e della responsabilità di quest'ultimo, il quale si sente maggiormente valorizzato. Inoltre, dal lato ambientale, tutte le aziende considerate hanno fatto presente come, alternando le giornate di lavoro in presenza con quelle a distanza, sia possibile ridurre le emissioni di anidride carbonica, grazie alla riduzione degli spostamenti dovuti al pendolarismo. Pertanto, i vantaggi registrati dalle aziende e derivanti dall'introduzione e implementazione dello smart working sono molteplici. Molte volte però non è possibile associare un vantaggio solamente allo smart working, ma si può affermare che lo smart working è una leva importante nel permettere di ottenere diversi vantaggi. Infine,

seppure le aziende utilizzino delle metriche e degli indicatori differenti o focalizzino l'attenzione su un aspetto piuttosto che un altro, i vantaggi si possono classificare in vantaggi per l'azienda, per i lavoratori e per l'ambiente.

### 5.3.8 I benefici registrati dall'introduzione dello smart working durante la pandemia

La sperimentazione e l'implementazione dello smart working prima della fase pandemica hanno permesso alle aziende di non farsi trovare impreparate, quindi di subire un danno minore rispetto alle aziende che hanno dovuto fare ricorso allo smart working emergenziale senza aver prima sperimentato lo smart working tradizionale. A tal proposito, CNH Industrial, che aveva avviato lo smart working a partire dal 2016, quando c'è stata la necessità di passare a una forma di smart working più limitata a causa della pandemia, non ha subito dei cambiamenti molto drastici, dal momento che era preparata al lavoro a distanza, seppure non in misura così ampia come è accaduto durante il lockdown. Nello specifico, il fatto di aver già sperimentato lo smart working ha permesso a CNH Industrial di registrare un impatto negativo contenuto a livello di produttività dovuto al ricorso allo smart working emergenziale. In aggiunta, la sperimentazione dello smart working emergenziale ha permesso a CNH Industrial di fare un passo ulteriore nel prevedere una forma di lavoro ibrido più massiva nella fase di ripresa. Anche Lundbeck, avendo introdotto lo smart working prima dell'emergenza sanitaria, era in qualche modo preparata quando è stato necessario ricorrere allo smart working emergenziale. Il vantaggio principale che ha evidenziato, derivante dal fatto di aver sperimentato precedentemente lo smart working, è stato relativo agli strumenti necessari per lavorare a distanza, dal momento che, prevedendo la possibilità di lavorare per alcune giornate a distanza, i lavoratori avevano già quanto necessario per essere operativi da casa durante l'emergenza sanitaria. Questo vantaggio è stato registrato pure da Banca Etica, che aveva già sperimentato lo smart working in forma ordinaria prima di passare alla fase straordinaria. Allo stesso tempo, Banca Etica ha registrato alcune problematiche relative all'accesso alla rete dei sistemi informatici della banca, ma nell'arco di una settimana è riuscita a consentire di lavorare secondo lo smart working emergenziale a tutti i lavoratori, dotandoli rapidamente della VPN, in modo tale che le attività sia commerciali che amministrative proseguissero normalmente. Il fatto che i lavoratori possedessero già gli strumenti di lavoro necessari per lavorare a distanza durante l'emergenza sanitaria è stato un beneficio

evidenziato anche da Danone. Si tratta di un aspetto importante, perché nella fase iniziale dell'emergenza sanitaria ci sono stati alcuni problemi nella fornitura degli strumenti, mentre per le aziende che già li possedevano, soprattutto se avevano implementato lo smart working in precedenza, non si è verificata questa situazione problematica che ha rischiato di fermare la produttività. Un ultimo aspetto importante che ha permesso di non registrare difficoltà e complessità quando è stato introdotto lo smart working emergenziale, evidenziato sia da Danone che da Lundbeck, è stato relativo al fatto che, avendo già sperimentato lo smart working, la cultura aziendale era aperta a codesta forma di organizzazione ed esecuzione del lavoro, per cui oltre a possedere già gli strumenti di base, anche le persone erano preparate a ciò. Questo, comunque, si può ritenere essere un beneficio comune a tutte le aziende che hanno introdotto lo smart working emergenziale a seguito della precedente sperimentazione e introduzione dello smart working ordinario. In questo modo le persone sono risultate essere già predisposte a lavorare a distanza e con una certa flessibilità oraria, seppure lo smart working emergenziale prevedesse dei limiti a ciò. In conclusione, le aziende, che hanno introdotto e sperimentato lo smart working precedentemente rispetto alla fase pandemica, hanno potuto beneficiare di una serie di vantaggi, perché, sperimentando in qualche modo quello che poi si è trasformato in smart working emergenziale, non si sono fatte cogliere impreparate e, di conseguenza, non hanno registrato grandi danni alla produttività rispetto alle aziende che non erano pronte, prima di tutto dal punto di vista degli strumenti, ma anche a livello di cultura organizzativa.

### 5.3.9 Gli ostacoli derivanti dall'introduzione dello smart working

L'introduzione dello smart working, così come di qualsiasi progetto, necessita di un costante monitoraggio, al fine di osservare sia i conseguenti benefici, ma anche e soprattutto che non vi siano delle potenziali criticità, così da poter intervenire per eliminarle, nel caso in cui dovessero esserci. Nello specifico, alcuni potenziali ostacoli che sono stati evidenziati da CNH Industrial sono stati registrati soprattutto con l'introduzione dello smart working emergenziale. Se i lavoratori l'hanno accolto favorevolmente, dal momento che permetteva di preservare la propria salute, d'altro lato, essendo stato inteso come lavoro esclusivamente a distanza e, durante il lockdown, come lavoro principalmente da casa, questo ha portato a una certa difficoltà da parte dei lavoratori nel mantenere elevata la motivazione. Ciò è

accaduto perché molto spesso gli spazi erano ridotti e oltretutto dovevano essere condivisi con altre persone le cui esigenze erano differenti. Allo stesso modo il calo della motivazione si è registrato anche per chi si trovava da solo, soprattutto perché iniziava a emergere la percezione di isolamento. Per questo motivo l'azienda ha cercato di intervenire tramite dei momenti di condivisione a distanza e permettendo, non appena possibile, di scegliere autonomamente quando lavorare in presenza e quando a distanza, in base alle proprie esigenze, ma senza trascurare quelle dell'azienda. Relativamente all'introduzione dello smart working ordinario, invece, CNH Industrial non ha registrato notevoli ostacoli, soprattutto perché lo smart working era stato introdotto seguendo dei passaggi ben precisi, per cui gradualmente e secondo un progetto strutturato. Al contrario, Banca Etica ha evidenziato alcune criticità iniziali relative a una resistenza da parte dei lavoratori della Rete allo smart working, mentre durante l'emergenza sanitaria ha registrato alcune problematiche di tipo tecnologico. Il primo ostacolo è stato però abbattuto dall'esperienza dello smart working emergenziale, mentre il secondo è stato risolto, all'incirca in una settimana, dotando i lavoratori della VPN e dei collegamenti necessari per poter lavorare da casa. In ogni caso, si è trattato di problemi dalle dimensioni ridotte e che sono stati risolti in un arco di tempo molto limitato. Per quanto riguarda Danone, avendo sperimentato lo smart working a partire dal 2011, ha notato come nei primi anni ci fossero alcune problematiche, visto che la tematica risultava essere ancora poco conosciuta. Un ostacolo importante che è emerso è stato relativo all'idea del presenzialismo, che era molto forte in quel momento nell'azienda e che caratterizzava la cultura aziendale e soprattutto quella del top management. Sono stati realizzati però diversi momenti formativi e, così, si è riusciti a superare tale ostacolo e nel corso del tempo sono stati coinvolti sempre più lavoratori nel progetto di smart working. Un altro elemento importante evidenziato da Danone, che, se viene trascurato, può trasformarsi in un ostacolo all'implementazione dello smart working, è relativo al dialogo e all'ascolto, sia delle esigenze dell'azienda che dei lavoratori. Se viene meno questo aspetto si possono presentare diversi ostacoli, per cui il coinvolgimento di queste parti è molto importante nell'introduzione e implementazione dello smart working. Oltre a ciò, affinché la comunicazione, il dialogo e l'ascolto producano degli effetti positivi, devono avvenire su tutti i livelli. Lundbeck, invece, ha affermato di non aver registrato grandi ostacoli derivanti dall'adozione dello smart working, mentre quanto vissuto durante l'emergenza sanitaria ha permesso all'azienda di attuare degli interventi ulteriori per la fase di ripresa, al fine di

agevolare la combinazione delle giornate di lavoro in presenza e a distanza. Al contrario, un piccolo aspetto critico, che si è presentato durante l'emergenza sanitaria, è stato relativo alla confusione nell'interpretare lo smart working, dal momento che spesso i lavoratori iniziavano a intenderlo come lavoro da remoto svolto presso la propria abitazione, ossia nella forma di smart working emergenziale, e non come lavoro agile. Questo però si può risolvere avviando delle iniziative volte a condividere la definizione di smart working per l'azienda con tutti i lavoratori. In conclusione, le aziende possono evidenziare la presenza di diverse problematiche o potenziali ostacoli durante la sperimentazione dello smart working, che si possono evitare se il progetto viene introdotto gradualmente e tramite un percorso strutturato, seguendo anche le diverse azioni intraprese dalle aziende analizzate.

#### 5.3.10 L'estensione massiva dello smart working

Le aziende che decidono di introdurre lo smart working, a seguito dei notevoli benefici che registrano, solitamente proseguono con la sua estensione a una platea maggiore di lavoratori, tramite iniziative più strutturate. Questa è stata, ad esempio, l'esperienza di CNH Industrial che, a seguito della sperimentazione del progetto pilota, ha esteso gradualmente la possibilità di aderire allo smart working a un numero maggiore di lavoratori, tanto che nel comprensorio di Torino gli smart worker sono passati da 300 a 1000 in un anno. In particolare, l'estensione massiva dello smart working è avvenuta nei primi due anni dalla sperimentazione, durante i quali hanno aderito il 95% dei lavoratori aventi diritto. Inoltre, a partire da questa esperienza, lo smart working è stato esteso da CNH Industrial anche a tutte le altre aziende italiane e con le medesime modalità. Pure Danone, come CNH Industrial, ha introdotto lo smart working in forma massiva prima dello scoppio dell'emergenza sanitaria. Nello specifico, con l'introduzione della policy relativa allo smart working, nel 2017 Danone ha iniziato a estendere lo smart working in forma massiva e tra la fine del 2017 e l'inizio del 2018 l'80% dei lavoratori presenti negli uffici di Milano, individuati come quelli aventi diritto allo smart working, aveva aderito alla policy e, comunque, i lavoratori che effettivamente lavoravano secondo lo smart working sono aumentati ancora in poco tempo. Pure lo smart working emergenziale però ha giocato un ruolo importante nell'estensione massiva dello smart working, perché durante il lockdown tutti coloro che potevano usufruirne si sono trovati costretti a farlo, seppure fosse in forma emergenziale, quindi differente rispetto allo smart working ordinario. A tal proposito

un esempio è Lundbeck che, sebbene avesse già sperimentato lo smart working tramite il progetto pilota con gran parte della popolazione aziendale, ha esteso lo smart working in forma massiva a seguito dell'emergenza sanitaria. Infatti, successivamente alla sperimentazione dello smart working emergenziale, Lundbeck ha esteso lo smart working anche ai lavoratori che non avevano un contratto di lavoro a tempo indeterminato come, ad esempio, gli stagisti. Anche Banca Etica, seppure avesse introdotto lo smart working in una fase ordinaria, non aveva coinvolto tutta la popolazione aziendale. Banca Etica, infatti, ha esteso lo smart working massivamente durante la fase pandemica, non solo ai lavoratori italiani, ma anche a quelli della Rete commerciale spagnola. A partire da questa esperienza, inoltre, ha deciso di proseguire, concedendo a tutti i lavoratori la possibilità di lavorare secondo lo smart working, ma tramite la definizione di alcune policy e linee guida volte a regolarlo come parte del cosiddetto new normal e questa direzione è stata intrapresa anche da Danone che, nel 2021, ha sostituito la policy del 2017 con un accordo definito "phygital". Tornando al caso Banca Etica, si può concludere affermando che ha esteso lo smart working massivamente a seguito della sperimentazione dello smart working emergenziale, anche perché prima della pandemia contava circa 20 smart worker, mentre adesso, in questa fase di ripresa, i lavoratori che hanno sottoscritto l'accordo individuale di adesione allo smart working sono circa il 95%. Pertanto, come emerge dall'analisi dei casi aziendali, l'estensione massiva dello smart working da parte delle aziende avviene soprattutto quando, successivamente alla sperimentazione di questo, emergono notevoli benefici, per cui diventa vantaggioso estenderlo. Allo stesso tempo, essendo il contesto in continua evoluzione, possono accadere degli eventi per cui, se lo smart working non è ancora stato esteso massivamente, potrebbe essere necessario farlo, come è accaduto durante l'emergenza sanitaria. Comunque, la sperimentazione dello smart working, se conduce alla registrazione di notevoli benefici, solitamente è seguita da un processo di estensione massiva a tutta la popolazione aziendale avente diritto, al fine di estendere la portata dei benefici, oltre che di favorire l'equità e l'inclusione.

### 5.3.11 Le analisi svolte al fine di monitorare il progetto

Quando le aziende introducono e implementano i progetti di smart working, al fine di osservarne i benefici e i potenziali svantaggi, ma anche di definire le fasi successive da seguire

e come intervenire per strutturare al meglio il progetto, è necessario che svolgano delle indagini. Queste possono essere relative a diverse tematiche, somministrate a diverse categorie di lavoratori e, oltretutto, svolte secondo diverse modalità. Oltre ad alcune analisi già citate in precedenza, in merito al grado di accettazione da parte dei lavoratori dello smart working o dei benefici derivanti dall'introduzione di questo, adesso vengono esposti altri aspetti che sono stati indagati dalle aziende considerate. CNH Industrial, ad esempio, ha sempre prestato molta importanza alle analisi, le quali, soprattutto nei primi due anni di introduzione del progetto, sono state svolte con cadenza semestrale. Inoltre, queste erano organizzate diversamente per i responsabili e i collaboratori. In particolare, vi erano alcune domande uguali, mentre altre differivano in base al fatto che l'indagine fosse sottoposta ai manager o ai collaboratori, oltre a essere presenti alcune domande volte a verificare che le risposte non si contraddicessero tra loro. Tali analisi hanno permesso a CNH Industrial di raccogliere alcuni pareri in merito a una migliore organizzazione dello smart working, per cui l'azienda ha potuto affinare il progetto in base anche alle necessità dei responsabili e dei collaboratori che sono emerse dal monitoraggio di questo. CNH Industrial, inoltre, a seguito della fase pandemica, ha svolto una nuova indagine a livello globale con l'obiettivo di osservare l'opinione dei lavoratori in merito allo smart working, inteso come il cosiddetto new normal. Dai risultati ottenuti, è emerso come sostanzialmente tutti i lavoratori abbiano affermato di non voler più tornare a lavorare esclusivamente in presenza, confermando la necessità di strutturare un modello di lavoro ibrido. Per quanto riguarda, invece, la definizione delle giornate di lavoro in presenza e a distanza, questa è risultata essere differente in base ai diversi paesi in cui i lavoratori vivevano, per cui è stata influenzata anche dalla cultura nazionale, ma, in ogni caso, variava principalmente tra i due e i tre giorni di lavoro in presenza a settimana. Entrando più nel dettaglio in merito al contesto nazionale, i lavoratori avevano espresso il desiderio di lavorare due giorni a settimana in presenza e, volendo, i restanti tre a distanza. Comunque, questa analisi ha permesso anche all'azienda di prendere coscienza relativamente alla necessità di strutturare al meglio lo smart working per la fase di ripresa. Pertanto, CNH Industrial ha creato la forma contrattuale definita #ioLavoroAgile, con la quale, a partire dal termine dello stato d'emergenza, ha previsto di regolare lo smart working. Anche Lundbeck ha sottoposto ai lavoratori diverse indagini con l'obiettivo di osservare i principali aspetti relativamente allo smart working introdotto. Inoltre, come CNH Industrial, Lundbeck, tramite le analisi che ha svolto, ha individuato delle aree di intervento al fine di migliorare il

progetto. In aggiunta, essendo pure Lundbeck una multinazionale, ha avviato anch'essa un'indagine a livello globale e, nello specifico, si è trattato un'indagine di clima. A livello nazionale, invece, Lundbeck organizza regolarmente diversi workshop, durante i quali vengono analizzati i suggerimenti e le impressioni da parte dei lavoratori in merito alle diverse attività intraprese, tra cui lo smart working. Osservando il caso Danone, è emerso come, sei mesi dopo la sperimentazione del progetto pilota nel 2017, sia stata realizzata un'indagine volta a indagare le opinioni dei lavoratori in merito alla possibilità di lavorare a distanza e in presenza e come alternare queste giornate. Al termine di questo periodo di sperimentazione, comunque, il lavoro a distanza era concesso per un massimo di un giorno a settimana e dalle analisi era emerso, invece, il desiderio da parte dei lavoratori di poter lavorare a distanza per più di un giorno a settimana. Pertanto, al fine di soddisfare questa richiesta da parte dei lavoratori, senza trascurare le esigenze aziendali, l'aumento del numero di giornate possibili da svolgere a distanza è avvenuto con l'introduzione dell'accordo "phygital". Inoltre, in merito al desiderio di lavorare maggiormente a distanza, sono state svolte da Danone anche delle survey volte a capire quali fossero le motivazioni per cui i lavoratori desideravano lavorare maggiormente a distanza ed era emersa, ad esempio, la possibilità di risparmiare del tempo che solitamente veniva dedicato per recarsi al lavoro, il quale poteva essere dedicato ad attività personali. Banca Etica, invece, ha svolto e continua a svolgere delle indagini con l'obiettivo di analizzare il benessere organizzativo dei dipendenti. A tal proposito, questo viene monitorato da tre anni, ossia da quando è stato introdotto lo smart working, e i risultati ottenuti relativamente a questo aspetto sono sempre stati positivi e in miglioramento, a dimostrazione che lo smart working introdotto in Banca Etica non ha affatto prodotto effetti negativi sulla tenuta organizzativa. Inoltre, Banca Etica ha realizzato recentemente un'indagine con l'obiettivo di analizzare gli impatti dello smart working sui costi. In particolare, vuole capire se lo smart working abbia permesso un contenimento dei costi organizzativi e in quale misura, relativamente soprattutto a quelli che si sostengono per recarsi al lavoro in presenza, oltre a voler osservare l'impatto nella riduzione delle emissioni di anidride carbonica dovute proprio alla riduzione degli spostamenti. Un'altra analisi che Banca Etica sta realizzando è volta a osservare e comprendere effettivamente in quale misura abbia impattato lo smart working nella registrazione degli utili negli ultimi due anni, i quali non sono mai stati così elevati dall'avvio della sua attività. Pertanto, le indagini possono essere svolte dalle aziende al fine di analizzare gli aspetti che ritengono più importanti da evidenziare, così da

intervenire per fare in modo che lo smart working favorisca l'emergere di benefici sia per l'azienda che per i lavoratori. Come si è potuto osservare, a seguito della sperimentazione dello smart working attraverso il progetto pilota, è necessario che siano svolte delle analisi per capire se e come implementare il progetto. Inoltre, dallo studio dei casi CNH Industrial e Lundbeck, essendo queste delle multinazionali, è emerso che le survey sono state svolte sia livello locale che globale, potendo poi osservare i risultati sia a livello macro che organizzandoli in categorie, quindi osservando la situazione in ciascun contesto nazionale. Per alcune aziende analizzate le indagini svolte hanno permesso anche di poter strutturare al meglio il numero di giornate da svolgere in presenza e a distanza, come è accaduto per CNH Industrial e Danone, definendo delle nuove linee guida. Inoltre, è necessario che siano svolte delle analisi con regolarità dal momento che, nel corso del tempo, possono emergere nuovi elementi da considerare. Per questo motivo, ad esempio, Banca Etica ha, in questo momento, delle survey ancora attive, volte ad analizzare anche l'impatto dello smart working sul contenimento dei costi e in termini di sostenibilità ambientale. Banca Etica, inoltre, ha cercato di analizzare pure l'impatto dello smart working sulla tenuta organizzativa e sul work-life balance, che sono molto importanti, perché se questi non sono positivi ne risente anche l'azienda. Similmente ha agito Lundbeck, tramite l'indagine di clima realizzata a livello globale. Infine, come si è potuto osservare, le analisi possono essere svolte in modalità differenti e per analizzare diversi aspetti dello smart working e non solo. In ogni caso, è necessario che le aziende non trascurino questi momenti, in modo tale da poter intervenire, strutturando al meglio il progetto di smart working, così da ottenere i vantaggi desiderati.

### 5.3.12 I corsi di formazione

Oltre al monitoraggio del progetto tramite il ricorso a diverse indagini, è necessario che le aziende, nell'introdurre lo smart working, definiscano anche dei momenti di formazione. CNH Industrial, quando ha introdotto il progetto pilota, ha avviato innanzitutto dei progetti formativi per i responsabili, tramite il supporto del Politecnico di Milano e di una società specializzata. Questi momenti, seppure fossero di durata molto breve, erano volti a spiegare cosa fosse lo smart working, mostrando anche i vantaggi, registrati da altre aziende, derivanti dalla sua applicazione. CNH Industrial, in questa fase iniziale, ha realizzato dei momenti di formazione anche per i lavoratori, ai quali furono spiegati i diversi vantaggi e aspetti

caratteristici dello smart working. Per i manager e i collaboratori, pertanto, è stata organizzata una formazione differente, perché, da un lato, il manager doveva regolare l'applicazione dello smart working, mentre, dall'altro, il lavoratore beneficiava di questa opportunità. Ugualmente, Lundbeck ha organizzato dei momenti formativi differenti per i manager e i collaboratori. Allo stesso modo, Danone ha organizzato dei momenti di formazione per i responsabili, dato che questi avevano il compito di far rispettare la policy sullo smart working. Banca Etica, quando ha introdotto lo smart working, ha realizzato diversi corsi di formazione per i propri dipendenti. In particolare, ha organizzato una parte di formazione obbligatoria per tutti i lavoratori che ricorrevano al lavoro agile ed era relativa, ad esempio, alla sicurezza informatica, alla sicurezza della postazione di lavoro a distanza, ma anche a cosa fosse lo smart working. Questa formazione è stata realizzata dal momento che, introducendo lo smart working, cambiano alcuni aspetti relativi alla gestione ed esecuzione della prestazione lavorativa, perché vi è una maggiore flessibilità circa il luogo e l'orario di lavoro. Pure Danone ha realizzato dei momenti di formazione in merito alla sicurezza durante lo smart working, coinvolgendo il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione e organizzandoli secondo la modalità dell'e-learning, precisando anche gli aspetti di riservatezza e confidenzialità dei dati quando si lavora a distanza. Danone, nella prima fase di introduzione dello smart working, nel 2017, ha realizzato diversi momenti formativi, coinvolgendo i lavoratori, dal momento che lo smart working richiedeva anche un cambio di paradigma, essendoci maggiore flessibilità. Inoltre, durante questi momenti veniva spiegata la policy introdotta da Danone, oltre agli aspetti importanti dello smart working. Lundbeck, invece, ha lavorato molto al fine di sviluppare una cultura forte e orientata alla flessibilità e le diverse sessioni formative che ha organizzato si sono svolte talvolta a distanza, tramite la modalità dell'e-learning, e talvolta in presenza. Diversamente, in seguito allo scoppio della pandemia, Lundbeck ha organizzato dei momenti formativi con lo scopo di supportare i lavoratori nello sviluppo delle competenze digitali. Pertanto, sono state organizzate diverse sessioni di formazione relativamente all'utilizzo di Microsoft Teams, dal momento che prima dell'emergenza sanitaria non veniva utilizzato, oltre che relativamente alle modalità di comunicazione a distanza. CNH Industrial, invece, ha organizzato altri momenti formativi, in questo caso soprattutto di natura psicologica e relativi, ad esempio, alla gestione del lavoro totalmente a distanza e in una condizione di emergenza sanitaria, cercando di intervenire anche per evitare il presentarsi della percezione di isolamento, oltre che la diminuzione dei

momenti di relazione e condivisione. A tal proposito, CNH Industrial ha fatto ricorso all'intervento anche di alcuni psicologi e di un noto virologo. Pure Danone, durante la fase di emergenza sanitaria, ha iniziato a organizzare alcuni workshop coinvolgendo dei lavoratori che hanno scelto di partecipare volontariamente, i quali potevano esprimere la propria opinione relativamente ad alcuni aspetti dello smart working. Queste occasioni sono state utili per permettere a Danone di definire l'accordo "phygital", considerando sia le esigenze aziendali che dei lavoratori. In seguito all'introduzione di tale accordo, Danone ha organizzato alcuni workshop al fine di spiegarlo ai propri lavoratori. Banca Etica ha avviato un'iniziativa simile nel 2021, attivando una cosiddetta comunità di pratica, definita "LavoriAmo AgilMente". Anche in questo caso si è trattato di un gruppo di lavoratori volontari che, durante l'orario di lavoro, si sono riuniti in quattro occasioni con l'obiettivo di definire delle linee guida, così da fare in modo che il lavoro agile introdotto in azienda sia sostenibile, cercando delle azioni da intraprendere per evitare il senso di isolamento, la mancanza di disconnessione, oltre a fare in modo che tutti possano lavorare bene in gruppo anche se a distanza. Tale comunità, durante queste occasioni, è stata supportata da una società esterna e ha individuato delle raccomandazioni da proporre all'azienda relativamente a sette macro aree tra cui, ad esempio, gli strumenti e l'approccio al lavoro agile, i tempi e gli orari, oltre alla comunicazione efficace. La definizione di queste linee guida è in fase di ultimazione e, in seguito, Banca Etica ha previsto di sperimentarle per un periodo di sei mesi, dopo il quale deciderà come proseguire. In conclusione, come si può osservare dall'analisi delle attività di formazione avviate dalle aziende considerate, emerge l'importanza di questa. La formazione può avvenire in diversi momenti, in base alle situazioni che si presentano come, ad esempio, il fatto di implementare lo smart working tramite nuove linee guida o l'emergenza sanitaria. Inoltre, la formazione può essere rivolta a tutti i lavoratori o a una categoria di questi, oltre a essere erogata tramite differenti modalità.

### 5.3.13 Gli strumenti di lavoro per gli smart worker

Quando le aziende introducono lo smart working, prevedendo questo il lavoro a distanza rispetto all'ufficio per alcune giornate lavorative, è necessario che verifichino la disponibilità degli strumenti adeguati per poter lavorare a distanza e che si organizzino per dotare gli smart worker di questi. A tal proposito, solitamente le aziende li forniscono direttamente, anche se

in certi casi, soprattutto durante l'emergenza sanitaria, alcune aziende hanno fatto ricorso alla politica del BYOD. Osservando le azioni intraprese da CNH Industrial emerge che, relativamente al contesto nazionale, questa ha permesso ai lavoratori di poter utilizzare, durante le giornate di lavoro a distanza, il computer portatile con la tastiera e, per chi lo possedeva, anche il cellulare aziendale. Per coloro i quali, invece, non possedevano il cellulare aziendale, è stato fornito al fine di poter utilizzare l'hotspot nelle situazioni in cui non vi era la connessione. Inoltre, CNH Industrial ha realizzato alcune convenzioni con una serie di negozi specializzati, così che chi necessitava di ulteriori strumenti di lavoro poteva acquistarli a prezzi vantaggiosi. Questi però non sono stati forniti direttamente dall'azienda, dal momento che non erano quelli necessari per poter lavorare a distanza e potevano anche essere utilizzati ai fini personali e non solo lavorativi. Anche Banca Etica ha fornito ai propri smart worker gli strumenti di lavoro di base come il computer portatile, mentre la messa in sicurezza della postazione di lavoro è stata a carico dei lavoratori, a seguito anche della formazione svolta. Allo stesso modo ha agito Danone, fornendo agli smart worker gli strumenti di base necessari per poter lavorare anche a distanza, sin da quando è stata introdotta la policy nel 2017. Pure Lundbeck, avendo deciso di investire dal punto di vista tecnologico, sin dall'introduzione dello smart working, ha dotato tutti gli smart worker degli strumenti necessari per lavorare sia in presenza che a distanza. Infatti, ha fornito il computer portatile e il cellulare aziendale, eliminando i telefoni fissi in azienda, così da poter riorganizzare anche gli spazi di lavoro in presenza. Inoltre, il fatto di possedere il cellulare aziendale permette anche di potersi connettere a internet tramite l'hotspot. Pertanto, le aziende analizzate hanno tutte fornito gli strumenti di base necessari agli smart worker per poter lavorare anche a distanza. Inoltre, alcuni di questi già li possedevano, mentre agli altri sono stati forniti non appena lo smart working è stato regolamentato in azienda. Infine, come l'esempio di CNH Industrial, alcune aziende possono intervenire così da permettere ai lavoratori di acquistare autonomamente gli strumenti di lavoro accessori, dal momento che possono essere utilizzati anche per attività personali, ma beneficiando di alcuni prezzi vantaggiosi.

#### 5.3.14 I giorni di lavoro in presenza e quelli a distanza

Lo smart working, inteso come la possibilità di ricorrere a un modello di lavoro ibrido, consiste nella combinazione di giornate di lavoro in presenza e giornate di lavoro a distanza. Nel corso

del tempo però, passando dalla sperimentazione dello smart working, alla fase emergenziale, fino al lavoro ibrido come inteso attualmente, il numero di giornate in cui poter lavorare a distanza e in presenza è variato, in base alle scelte delle singole aziende. CNH Industrial, ad esempio, ha previsto con il modello #ioLavoroAgile che a partire dalla fine dello stato d'emergenza sia obbligatorio per i propri smart worker svolgere almeno otto giornate di lavoro in presenza in ufficio in un mese, concordandole direttamente con il proprio responsabile. Inoltre, c'è massima flessibilità nella distribuzione di queste giornate, che possono anche variare di mese in mese, ma con un mese di preavviso. Si tratta quindi di un limite minimo, per cui se un lavoratore desidera recarsi in presenza per un numero superiore di giornate è libero di farlo, e tale limite può variare nei diversi mesi in base al numero di giornate lavorative presenti in ciascuno. Durante l'emergenza sanitaria, invece, CNH Industrial aveva stabilito che le giornate di lavoro fossero organizzate in un giorno a settimana obbligatorio da svolgere in presenza e uno volontariamente, mentre gli altri giorni si doveva lavorare a distanza. Al contrario, prima ancora della fase pandemica, CNH Industrial prevedeva per i propri smart worker la possibilità di lavorare a distanza per un giorno al mese, passato poi a due giorni al mese e, in seguito, fino allo scoppio della pandemia, a un giorno a settimana, ossia quattro giorni al mese. Anche Danone, con l'introduzione della policy del 2017, aveva previsto inizialmente la possibilità di lavorare a distanza per un massimo di un giorno a settimana e concordandolo con il proprio responsabile, con due giorni di preavviso e presentando la richiesta tramite il software che veniva utilizzato anche per le presenze. Inoltre, queste giornate non erano tra loro cumulabili. Diversamente, a seguito della sperimentazione dello smart working emergenziale e con l'introduzione dell'accordo "phygital", Danone ha previsto che almeno il 20% delle giornate lavorative in un mese debbano essere svolte in presenza e, siccome la scelta delle giornate da svolgere in presenza e a distanza può essere presa autonomamente da ciascun lavoratore, ha deciso che le riunioni debbano essere svolte in modalità ibrida, così che possano partecipare tutti i lavoratori, indipendentemente se quel giorno abbiano scelto di lavorare in presenza o a distanza. Banca Etica, invece, a partire dal termine dello stato d'emergenza ha previsto che i propri smart worker possano lavorare a distanza per un massimo di dieci giorni al mese, ma questi sono facoltativi, per cui, se un lavoratore desidera lavorare a distanza per un numero inferiore di giorni, può farlo, l'importante è che sia rispettato il numero massimo di giornate in cui è possibile lavorare a distanza. Diversamente da CNH Industrial, Banca Etica prevede che queste

giornate siano concordate con cadenza settimanale. Osservando le azioni intraprese da Lundbeck, invece, inizialmente era previsto un solo giorno di lavoro a distanza a settimana. In seguito alla sperimentazione dello smart working emergenziale però Lundbeck ha aumentato il numero di giornate di lavoro a distanza a due a settimana, cercando anche di individuare delle giornate durante le quali è più indicato lavorare a distanza o in presenza. A tal proposito, è stato precisato che se ci sono delle riunioni di gruppo, è fondamentale che avvengano in presenza così, ad esempio, da riuscire a cogliere anche il linguaggio non verbale. Inoltre, le giornate di lavoro da svolgere a distanza e in presenza devono essere concordate con il proprio responsabile. La figura del responsabile per Lundbeck è molto importante, dal momento che deve aiutare i lavoratori a organizzare al meglio tali giornate. In merito al luogo di lavoro a distanza inizialmente CNH Industrial aveva previsto che questo fosse la propria abitazione, mentre, a seguito della fase pandemica, è stata introdotta una deregolamentazione, per cui durante le giornate di lavoro a distanza lo smart worker può lavorare da qualsiasi luogo, purché all'interno del territorio nazionale e a condizione che sia rispettata la riservatezza delle informazioni trattate. Banca Etica, invece, ha previsto che il luogo di lavoro a distanza non possa essere qualsiasi luogo dal momento che è necessario salvaguardare la sicurezza dei dati e delle informazioni trattate, ma se lo smart worker desidera lavorare dalla propria casa al mare o in montagna lo può fare, a condizione che ci sia una buona connessione dati, che sia garantita la riservatezza nelle comunicazioni e che sia data comunicazione preventivamente al proprio responsabile. Anche Danone ha previsto che questo non debba necessariamente essere la propria abitazione, ma, allo stesso tempo, è necessario che sia preservata la sicurezza e la confidenzialità dei dati, oltre che sia garantita la sicurezza della postazione e che via sia la connessione necessaria per poter garantire che la prestazione di lavoro sia svolta regolarmente. Inoltre, per Lundbeck, così come anche per tutte le altre aziende considerate, il luogo di lavoro a distanza deve essere all'interno del contesto nazionale. In conclusione, risulta emergere come le aziende, nel corso del tempo, abbiano ampliato la flessibilità concessa relativamente al luogo di lavoro, a dimostrazione che lo smart working è una tendenza che stava emergendo e che attualmente si sta affermando con maggiore rapidità. In aggiunta, soprattutto a seguito dell'esperienza emergenziale, è emersa la necessità di una maggiore regolazione, stabilendo la combinazione delle giornate di lavoro in presenza e a distanza, le quali sono necessarie entrambe al fine di godere dei benefici derivanti dallo smart working, così da prevenire sia i rischi, relativi alla motivazione, all'ingaggio e alla produttività,

derivanti dal solo lavoro svolto in presenza, sia quelli derivanti dal solo lavoro svolto a distanza, come, ad esempio, l'emergere della percezione di isolamento.

### 5.3.15 La flessibilità oraria

Una delle principali caratteristiche dello smart working è la flessibilità, relativa sia al luogo che all'orario di lavoro. Pertanto, le aziende che introducono e implementano lo smart working, tramite un progetto strutturato e prestando attenzione a tutti gli elementi che lo caratterizzano, si impegnano al fine di permettere un orario di lavoro flessibile. CNH Industrial, ad esempio, ha previsto che definite le otto ore di lavoro, quattro di queste siano fisse e collocate nella fascia centrale della giornata, visto che solitamente in questa fascia è più facile essere in contatto con le persone presenti pressoché in qualsiasi parte del mondo. Mentre le altre quattro ore di lavoro possono essere gestite autonomamente da ciascun lavoratore con il proprio responsabile, per cui possono essere svolte consecutivamente alle quattro ore fisse oppure organizzate diversamente, sia in base alle proprie esigenze personali sia ai paesi con i quali si lavora maggiormente. In questo modo, CNH Industrial riesce, da un lato, a salvaguardare l'interesse aziendale e, dall'altro, a permettere ai lavoratori un elevato grado di flessibilità oraria. CNH Industrial prevede però, al fine di un'organizzazione e gestione del lavoro efficiente, che le quattro ore di lavoro che possono essere organizzate flessibilmente possano essere modificate una sola volta all'anno, a meno che un lavoratore non cambi ruolo. Quando, invece, CNH Industrial stava sperimentando il progetto pilota, vi era già una forma di flessibilità oraria per i lavoratori in presenza ed è stata estesa anche agli smart worker per le giornate di lavoro a distanza. Questa prevedeva la possibilità di ingresso al lavoro tra le ore 8.00 e le ore 9.00 e, di conseguenza, l'uscita tra le ore 17.00 e le ore 18.00, considerando un'ora di pausa pranzo non retribuita. Inoltre, tale flessibilità è stata aumentata di mezz'ora nel 2018. Quando Danone ha introdotto lo smart working attraverso la policy del 2017, invece, ha previsto che non venisse modificato l'orario di lavoro, per cui doveva essere rispettato l'orario di lavoro che si seguiva quando si lavorava in presenza, anche per i giorni di lavoro a distanza. Nonostante ciò, vi è una certa flessibilità oraria dal momento che, per tutti i lavoratori, l'ingresso è previsto tra le ore 7.30 e le ore 9.30, con conseguente uscita a partire dalle 16.30, considerando un'ora di pausa pranzo obbligatoria. Pertanto, Danone prevede che vi sia flessibilità oraria, ma che, allo stesso tempo, le principali fasce orarie siano coperte dai

lavoratori. Inoltre, Danone, da un lato, permette la flessibilità oraria, ma, dall'altro, non trascura la disconnessione, che è regolamentata all'interno dell'accordo "phygital" e lo era anche nella policy del 2017, per cui dopo un certo orario se un lavoratore vuole, può non rispondere alle email, oltre a disattivarle, e questa è un'iniziativa intrapresa a livello globale. Anche i lavoratori di Banca Etica usufruiscono della flessibilità oraria sin da prima dell'introduzione dello smart working ed in seguito è stata pure ampliata, a patto però che sia gestita con buon senso e concordata con il proprio responsabile. Se, ad esempio, un lavoratore di Banca Etica si deve assentare per mezz'ora per andare a prendere il figlio a scuola, lo può fare, accordandosi con il responsabile e concordando anche il recupero di questo tempo. Pertanto, Banca Etica gestisce la flessibilità oraria tramite un rapporto di fiducia tra il lavoratore e il proprio responsabile e questa organizzazione impatta rafforzando tale rapporto. Anche Lundbeck, basandosi sulla fiducia reciproca e il rispetto delle linee guida, prevede un'ampia flessibilità relativamente agli orari di lavoro. A tal proposito ognuno segna la propria presenza all'interno di una piattaforma online, ma all'azienda non interessa sapere l'orario esatto di ingresso e uscita, a eccezione delle figure contrattuali per cui è previsto il pagamento degli straordinari e per cui è necessario conoscere l'orario esatto di lavoro. In conclusione, si può osservare come le aziende che introducono lo smart working permettano non solo la flessibilità relativa al luogo di lavoro, ma anche all'orario. Inoltre, tale flessibilità molto spesso è estesa non solo agli smart worker, ma a tutti i lavoratori, per cui anche le giornate di lavoro in presenza possono essere caratterizzate dalla flessibilità oraria. Questo perché così è possibile permettere al lavoratore di organizzare il proprio orario di lavoro in base anche alle proprie esigenze personali, dotandolo di maggiore autonomia e responsabilità. In aggiunta, in questo modo il lavoratore può conciliare al meglio le esigenze lavorative e personali, il che si traduce in una maggiore soddisfazione e in un maggiore ingaggio, che conseguentemente producono effetti positivi anche sulla produttività aziendale.

### 5.3.16 La riorganizzazione degli spazi di lavoro in presenza

In seguito alla sperimentazione dello smart working e soprattutto quando viene implementato e considerato come il cosiddetto new normal, le aziende solitamente considerano anche la possibilità di riorganizzare gli spazi di lavoro in presenza. Questo perché nello stesso momento sono presenti in ufficio un numero inferiore di lavoratori. CNH Industrial, ad esempio, ha

avviato a livello globale sette progetti pilota, al fine di ridefinire il layout aziendale alla luce delle implicazioni derivanti dallo smart working a livello di gestione e organizzazione. In particolare, uno di questi progetti pilota riguarda gli uffici di Torino, dove si sta realizzando una cosiddetta smart location, con molti open space e con postazioni ergonomiche. Inoltre, anche la scelta dei colori degli uffici non è stata casuale, ma affidata a una società specializzata di Milano al fine che questi siano psicologicamente rilassanti. Allo stesso tempo, sono previste anche delle aree private in cui è possibile scambiare informazioni confidenziali, o per chi ha bisogno di una postazione fissa. La parola chiave di questa nuova organizzazione degli spazi di lavoro in presenza è, comunque, condivisione, per cui non vi è più la scrivania fissa, il che implica la necessità di prenotare la scrivania ogni volta che ci si reca in presenza con un paio di giorni di anticipo e tramite un'applicazione. Si tratta di un investimento notevole, dal momento che è necessario riorganizzare e ridefinire tutti gli spazi, ma è un'iniziativa importante, visto che con lo smart working il numero di lavoratori in presenza contemporaneamente diminuisce. Anche Banca Etica ha previsto una riorganizzazione degli spazi di lavoro in presenza, iniziando dalla sede di Padova. In particolare, l'obiettivo era quello di concludere la ridefinizione di questi per la fine di marzo, dato che il 31 marzo 2022 era stato indicato come il termine dello stato d'emergenza, e tale riorganizzazione ha previsto la definizione di uno spazio di riferimento per ciascuna unità organizzativa, ma con un numero inferiore di scrivanie rispetto ai componenti di ciascuna unità, visto che questi non lavorano più in presenza tutti nello stesso momento. Questa organizzazione ha permesso anche di realizzare delle sale riunioni dalle dimensioni ridotte, visto che le riunioni possono essere svolte in modalità ibrida, prevedendo quindi un numero ridotto di partecipanti in presenza. Inoltre, questa ristrutturazione ha permesso la creazione di un ampio spazio ricreativo, a cui è dedicato un intero piano della sede. Al contrario di queste aziende, Lundbeck e Danone avevano predisposto una riorganizzazione degli spazi di lavoro in presenza già prima dello scoppio della pandemia, la prima nel 2017 e la seconda verso la fine del 2019. Nello specifico, quando è stato avviato lo smart working in Lundbeck, nel 2017, i lavoratori si erano appena trasferiti negli uffici dove sono attualmente e che sono stati identificati come smart office, dal momento che erano stati definiti eliminando i singoli uffici e creando, invece, un open space. Allo stesso tempo, sono state mantenute alcune sale per svolgere le riunioni, ma sono anche stati definiti dei luoghi dove poter svolgere le telefonate. Essendoci un unico open space, gli spazi sono condivisi, così come le postazioni di lavoro. Infatti, sono state eliminate le

postazioni fisse, in modo tale da permettere anche maggiore flessibilità pure quando si lavora in presenza. Inoltre, la sede di Milano è composta anche da varie terrazze, per cui non è escluso che quando i lavoratori sono in presenza, in base alle attività, possano lavorare dal terrazzo. Danone, invece, aveva iniziato a riorganizzare gli spazi di lavoro in presenza con l'obiettivo di inaugurare i nuovi uffici il 6 marzo 2020, ma a causa dell'emergenza sanitaria non è stato possibile, oltre a non essere stato possibile utilizzarli dal momento che si stava estendendo il ricorso allo smart working emergenziale. Questi uffici, comunque, sono attualmente utilizzati e sono stati organizzati al fine di introdurre delle novità, come gli open space e le stanze dedicate alle telefonate. Inoltre, anche Danone, come Banca Etica, ha previsto per ogni dipartimento una propria sala riservata, ma, comunque, le postazioni di lavoro sono condivise, per cui è necessario prenotarle per ogni giornata di lavoro in presenza. In conclusione, seppure in momenti differenti, le aziende analizzate hanno tutte definito una nuova organizzazione degli spazi di lavoro in presenza. Questo perché, se prima lo smart working era visto come la sperimentazione di qualcosa di nuovo, adesso, invece, è considerato la nuova normalità. Pertanto, prevedendo le aziende di non tornare più indietro a un'organizzazione del lavoro come quella precedente allo smart working, tra le iniziative di strutturazione e implementazione di questo, considerano anche la ridefinizione degli spazi di lavoro in presenza, sia per fornire degli ambienti di lavoro più stimolanti sia perché il numero di lavoratori in presenza nello stesso momento è diminuito.

### 5.3.17 Lo smart working come forma di gestione delle risorse umane sostenibile

La consapevolezza da parte delle aziende rispetto al tema della sostenibilità, soprattutto ambientale e sociale, è aumentata notevolmente nel corso del tempo, per cui cercano sempre di più di intraprendere iniziative e azioni che siano sostenibili. Un esempio è lo smart working, il quale permette alle aziende di essere sostenibili a livello economico, favorendo anche la sostenibilità sociale e ambientale. Tutte le aziende analizzate concordano relativamente al fatto che lo smart working è una forma di organizzazione del lavoro che impatta positivamente in termini di sostenibilità ambientale, visto che i lavoratori, alternando le giornate di lavoro in presenza e a distanza, riducono gli spostamenti per recarsi al lavoro, riducendo le emissioni di anidride carbonica associate a essi. CNH Industrial ha evidenziato nel report di sostenibilità del Gruppo relativo all'esercizio 2021 come in Europa, dall'inizio della pandemia, circa 15 mila

lavoratori abbiano evitato più di 26 milioni di chilometri di pendolarismo, stimando il risparmio di circa 51 ore che solitamente dedicavano a questo, potendole dedicare ad attività personali, e risparmiando circa 200 chilogrammi di emissioni di anidride carbonica. Pure Banca Etica ha dichiarato di essere molto attenta al tema della sostenibilità, quindi ha introdotto lo smart working anche a dimostrazione di questa attenzione e, nello specifico, perché lo smart working permette la riduzione delle emissioni di anidride carbonica, da un lato, e, dall'altro, favorisce il work-life balance dei lavoratori e a tal proposito concordano pienamente anche Danone e Lundbeck. Infine, in questo modo è possibile ottenere dei risultati positivi anche dal punto di vista della sostenibilità economica, poiché, come affermato anche da Lundbeck, con la flessibilità tipica dello smart working, è possibile ottimizzare il lavoro da svolgere e svolgerlo nel modo più efficiente, il che permette un miglioramento della produttività aziendale. Pertanto, lo smart working può essere considerato un'iniziativa intrapresa da parte delle aziende al fine di impattare positivamente in termini di sostenibilità sociale e ambientale, oltre che economica.

### 5.3.18 La gestione dello smart working prima, durante e dopo la pandemia

Come è già stato osservato, le aziende hanno introdotto e implementato lo smart working durante diverse fasi e le varie iniziative intraprese in queste fasi sono state influenzate sia da fattori interni che esterni all'azienda. Tra gli elementi che hanno impattato notevolmente nella gestione e organizzazione dello smart working vi è stata l'emergenza sanitaria, che ha coinvolto il nostro paese e non solo tra il 2020 e il 2022. CNH Industrial ha confermato che, a seguito della fase emergenziale, anche lo smart working che era già stato introdotto in azienda ha subito dei cambiamenti nella sua gestione e organizzazione. Prima dell'emergenza sanitaria i lavoratori potevano lavorare a distanza per un giorno a settimana e su base volontaria, oltre al fatto che non tutti gli aventi diritto usufruivano di tale opportunità, perché la cultura dell'ufficio e del presenzialismo era ancora molto forte. L'emergenza sanitaria però ha impattato rendendo il lavoro a distanza una necessità, per cui, da un lato, non consisteva più in un atto di liberalità del lavoratore e, dall'altro, non era possibile alternare le giornate di lavoro in presenza con quelle a distanza. CNH Industrial, comunque, nel passaggio dallo smart working ordinario a quello emergenziale non si è fatta trovare impreparata, avendo già sperimentato, seppure limitatamente, il lavoro a distanza. Allo stesso tempo, lo smart working

emergenziale ha fatto emergere alcune problematiche relative, soprattutto, alla VPN e ai collegamenti, per cui CNH Industrial ha dovuto intervenire al fine di favorirne il funzionamento. CNH Industrial ha anche affermato che, in seguito alla fase di lockdown, ha avviato la riorganizzazione dello smart working, così da individuare delle modalità di gestione di questo, alla luce di quanto sperimentato, per la fase di ripresa. A partire da tale fase CNH Industrial ha iniziato a definire pure la gestione dello straordinario durante le giornate di lavoro a distanza, definendo la procedura per regolamentarlo. Per quanto riguarda il luogo di lavoro a distanza, invece, è stata definita una deregolamentazione, prevedendo che questo possa essere qualsiasi luogo nel territorio nazionale e non più solamente la propria abitazione, pur rispettando le condizioni di riservatezza delle informazioni trattate, oltre che di sicurezza e connessione; prevedendo, oltretutto, che lo smart worker non comunichi più il luogo da cui lavora durante le giornate di lavoro a distanza. Per questa fase di ripresa CNH Industrial ha pure potenziato l'informatica, soprattutto al fine di permettere il lavoro a distanza nel migliore dei modi. In aggiunta, CNH Industrial ha previsto che, con il termine dello stato d'emergenza, il lavoro ibrido, ossia l'alternanza di giornate di lavoro in presenza e a distanza, possa diventare strutturale, in base a quanto previsto dal contratto collettivo di secondo livello. Anche Banca Etica ha riorganizzato la gestione dello smart working durante l'emergenza sanitaria e anche in seguito a questa. Innanzitutto l'emergenza sanitaria ha impattato nell'estensione dello smart working a un numero maggiore di lavoratori all'interno di Banca Etica, oltre a impattare nella definizione del numero di giornate di lavoro a distanza. Nello specifico, durante l'emergenza sanitaria il numero di giornate di lavoro a distanza è aumentato notevolmente, superando quelle in presenza. Per questa fase di ripresa però Banca Etica prevede di organizzare le giornate di lavoro a distanza e in presenza in modo che l'alternanza di queste sia bilanciata, così da favorire al meglio un modello di lavoro ibrido, visto che è emerso come pure il lavoro in presenza sia molto importante al fine di mantenere le relazioni e la condivisione di informazioni ed esperienze. Pertanto, la pandemia ha impattato nella gestione dello smart working in Banca Etica, soprattutto relativamente alla definizione del numero di giornate in cui è possibile lavorare a distanza. Danone, come Banca Etica, ha evidenziato come uno dei principali cambiamenti che ha dovuto affrontare e gestire, in seguito all'emergenza sanitaria, è stato relativo all'aumento del numero di giornate di lavoro a distanza. Per la fase di ripresa Danone, invece, ha ridefinito l'organizzazione e la gestione dello smart working tramite l'introduzione dell'accordo "phygital", in sostituzione della policy relativa allo smart

working del 2017. Questo, come si evince dal nome, dimostra come l'azienda desideri favorire al meglio il lavoro ibrido e, nello specifico, l'alternanza del lavoro svolto fisicamente in azienda e quello digitalmente a distanza. Comunque, Danone ha introdotto l'accordo "phygital" e lo sta sperimentando fino a novembre 2022, così da poter intervenire e rivedere il progetto, al fine di rendere quanto sta sperimentando la nuova normalità. Anche per Lundbeck l'emergenza sanitaria ha impattato nell'organizzazione e nella gestione dello smart working, soprattutto per quanto concerne la fase di ripresa. Infatti, prima dell'emergenza sanitaria Lundbeck organizzava tutte le riunioni in presenza, mentre durante l'emergenza sanitaria queste erano svolte totalmente a distanza. A partire dalla fase di ripresa, invece, a seguito di quanto sperimentato, ha previsto che alcune riunioni possano essere ancora organizzate a distanza. Un altro aspetto che è variato, a seguito dell'emergenza sanitaria, fa riferimento allo spazio di lavoro in presenza. Nello specifico, gli spazi di lavoro in presenza erano già stati riorganizzati nel 2017 e, rispetto alla fase attuale per cui è necessario prenotare la scrivania, ognuno aveva la propria scrivania fissa. L'emergenza sanitaria ha impattato anche relativamente a coloro che possono usufruire della possibilità di lavorare secondo quanto previsto dallo smart working. Infatti, per questa fase di ripresa Lundbeck prevede che possano ricorrere allo smart working tutti i lavoratori le cui mansioni lo prevedono, indipendentemente dal fatto che abbiano un contratto di lavoro a tempo indeterminato, come doveva essere, invece, prima dell'emergenza sanitaria. In aggiunta, Lundbeck sta valutando pure ulteriori interventi da attuare in futuro, come la creazione di maggiori spazi di lavoro comuni, così da agevolare anche il lavoro di gruppo. In conclusione, la fase emergenziale ha impattato portando le aziende a registrare diversi cambiamenti tra la fase precedente alla pandemia e quella di ripresa, soprattutto al fine di organizzare e gestire lo smart working per questa fase di ripresa, senza trascurare quanto sperimentato e, d'altro lato, con l'obiettivo di prevedere con lo smart working un modello di lavoro ibrido per il cosiddetto new normal, cercando di anticipare le nuove tendenze in merito.

### 5.3.19 Gli accordi

La legge 22 maggio 2017, n. 81, in merito al lavoro agile, prevede che le aziende che decidono di ricorrere allo smart working stipulino un accordo con ciascun lavoratore, la cui scelta di aderire è volontaria. Con i vari interventi da parte del Governo durante l'emergenza sanitaria

è stato previsto però che il ricorso allo smart working da parte delle aziende potesse avvenire anche senza la stipula di un accordo con il lavoratore, per cui il datore di lavoro poteva scegliere autonomamente, venendo meno l'aspetto di volontarietà da parte del lavoratore. Oltre a ciò, sebbene il 31 marzo 2022 si sia concluso lo stato d'emergenza, questa possibilità di ricorrere al lavoro agile tramite un atto unilaterale del datore di lavoro è continuata a restare in vigore, anche se si prevede che a partire dal 1° settembre 2022, questo non sia più possibile. Pertanto, le aziende analizzate hanno tutte agito secondo le previsioni di legge. Quando Lundbeck ha deciso di sperimentare lo smart working era appena stata emanata la legge 22 maggio 2017, n. 81, per cui è stata recepita dall'azienda che ha iniziato a seguire quanto disposto da tale legge. Le aziende però possono anche sottoscrivere dei contratti collettivi. CNH Industrial, infatti, aveva già previsto che, in seguito al concludersi dello stato d'emergenza, lo smart working sarebbe diventato strutturale. Nello specifico, durante quest'anno CNH Industrial ha in programma il rinnovo del contratto collettivo di secondo livello, dove ha previsto di inserire il modello #ioLavoroAgile. Per quanto riguarda l'accesso al lavoro agile per Banca Etica, questa segue la normativa del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro dell'Associazione Bancaria Italiana, che demanda, per alcune misure, alla contrattazione aziendale. Pertanto, anche Banca Etica ha definito un contratto aziendale che stabilisce, ad esempio, il numero massimo di giornate in cui è possibile lavorare a distanza. Invece, relativamente all'accordo "phygital" introdotto da Danone nel 2021, al contrario rispetto alla policy del 2017, questo è stato sottoscritto anche dalle parti sociali. Dunque, le aziende, in merito alla stipula degli accordi individuali con i lavoratori hanno sempre seguito le varie disposizioni normative. Come emerge dall'analisi dei casi aziendali però si può osservare come alcune aziende abbiano stipulato pure degli accordi aziendali volti a regolare anche lo smart working.

#### 5.3.20 Ulteriori elementi caratterizzanti lo smart working nelle aziende analizzate

CNH Industrial ha sottolineato che ricorre sia allo smart working che al telelavoro, i quali vengono regolati differentemente, e in merito al secondo è stato realizzato un accordo sindacale specifico. I telelavoratori presenti in CNH Industrial sono, comunque, presenti in misura inferiore rispetto agli smart worker e la maggior parte dei telelavoratori lo è perché deve gestire gravi situazioni personali. La gestione del telelavoro prevede che l'azienda visiti

la casa del dipendente, verifichi che le postazioni siano ergonomiche e che siano rispettate le disposizioni in materia di salute e sicurezza sul luogo di lavoro. Al telelavoratore, inoltre, l'azienda aggiunge in busta paga un contributo per le spese, ad esempio, di energia elettrica. CNH Industrial sta anche sperimentando alcune forme di flessibilità dello smart working negli stabilimenti produttivi, seppure in forma blanda e su base volontaria, senza la presenza di specifici accordi. In particolare, con alcune figure impiegate non strettamente legate alla produzione, ma che lavorano a stretto contatto con questa come, ad esempio, i sollecitatori e i pianificatori logistici. Si tratta ancora però di una sperimentazione. Inoltre, è un aspetto su cui è necessario prestare molta attenzione, soprattutto perché sono coinvolti solamente alcuni di questi lavoratori, per cui è necessario agire in modo che non vi siano forme discriminatorie. CNH Industrial ha anche chiarito come, sebbene quanto analizzato in merito allo smart working faccia riferimento al contesto nazionale, pure negli altri paesi in cui il Gruppo opera siano state adottate iniziative volte a favorire la flessibilità che caratterizza lo smart working. Ad esempio negli Stati Uniti, in Francia, in Belgio, in Germania e nel Regno Unito. Questo dimostra come si tratta di una tendenza in crescita a livello globale, seppure le tempistiche e le modalità di adozione siano differenti, perché influenzate anche dalla cultura nazionale dei differenti paesi. Infatti, CNH Industrial ha evidenziato come, essendo un Gruppo internazionale, proprio per la presenza di culture nazionali differenti sarebbe sbagliato intraprendere la medesima iniziativa in tutti i paesi in cui il Gruppo è presente, perché è importante considerare le differenze culturali, non solo quando si vuole introdurre lo smart working, ma anche quando si desidera intraprendere qualsiasi nuovo progetto. Per cui, ci possono essere delle linee guida a livello globale, ma è necessario che ci sia un margine di azione a livello locale. Questo sia per poter intervenire in base alla cultura nazionale, ma anche in base alle necessità di ciascuna filiale o stabilimento, quindi sia in base alle esigenze produttive sia in base a quelle dei lavoratori. In questo modo è possibile ottenere i vantaggi desiderati, i quali possono essere differenti per le diverse filiali e stabilimenti, oltre che per i lavoratori. Essendo anche Danone un gruppo internazionale, le iniziative che sono state analizzate in questo elaborato sono state quelle intraprese a livello locale. Nonostante ciò, a livello globale, dalla casa madre presente in Francia, arrivano molteplici input e linee guida di azione, ma comunque non sono pienamente prescrittive, lasciando, pertanto, un elevato margine di azione a livello locale. Così è anche per Lundbeck, per cui le azioni analizzate sono state intraprese a livello locale, anche se dalla casa madre danese sono state avviate alcune

iniziative a livello globale. Banca Etica, invece, ha voluto porre l'attenzione sul tema del pericolo di liquidità organizzativa, riferendosi al possibile pericolo di non avere relazioni fisiche o, comunque, di averne in misura inferiore lavorando a distanza, con il conseguente rischio di rendere le relazioni più deboli e più fragili. Proprio per questo motivo, emerge l'importanza della definizione da parte delle aziende di modalità volte a favorire il lavoro ibrido, dal momento che, alternando le giornate di lavoro in presenza e a distanza, è possibile evitare che si presenti tale rischio o, comunque, ridurne la portata. Banca Etica ha affermato che è molto importante, a tal fine, vigilare la fisicità della relazione, che non è affatto un elemento secondario per la nostra umanità, oltretutto perché influisce anche sul lavoro. In merito a Danone, questa ha puntualizzato come, seppure la policy del 2017 non sia stata sottoscritta dalle parti sociali, queste hanno avuto un ruolo importante nella sua definizione, dal momento che hanno portato una serie di pensieri e suggerimenti che difficilmente sarebbero arrivati direttamente all'azienda. Inoltre, Danone ha affermato che il termine controllo in azienda è stato eliminato, perché un elemento importante per far funzionare lo smart working è la fiducia. Il passaggio a una maggiore fiducia reciproca è stato molto importante per Danone, che ritiene che se dovesse basarsi sul controllo in base alla presenza, allora non avrebbe senso lavorare a distanza. Per Danone, inoltre, la gestione delle relazioni tra persone che lavorano in presenza e a distanza e non sempre nello stesso momento non ha presentato grandi difficoltà, soprattutto perché la cultura aziendale era fortemente orientata alla socializzazione, la quale è rimasta elevata anche durante il lockdown. Inoltre, per favorirla sono stati organizzati degli incontri online, talvolta persino lasciando le stanze online aperte così che chiunque potesse entrare e chiacchierare. In aggiunta, Danone organizza un incontro mensile a cui partecipano tutti i lavoratori al fine di aggiornarsi sulle iniziative intraprese all'interno dell'azienda. In questo modo tutti sono informati sui progetti portati avanti dall'azienda, oltre a poter vivere un ulteriore momento di socializzazione e confronto. Infine, Lundbeck ha sottolineato come siano importanti sia il lavoro a distanza che in presenza, per cui è necessario che questi siano tra loro alternati, quindi che sia seguito un modello di lavoro ibrido. Infatti, l'ufficio è importante al fine di stimolare la collaborazione e il confronto, mentre il luogo di lavoro a distanza è rilevante perché permette di svolgere al meglio le attività individuali. Inoltre, per Lundbeck è importante pure la figura del leader, che deve essere smart, basandosi sulla fiducia, anziché sul controllo, oltre ad avere una visione di lungo periodo e coinvolgere i propri collaboratori.

## 5.4 Considerazioni finali

Precedentemente sono stati presentati i casi aziendali, attraverso il confronto delle azioni intraprese in riferimento agli elementi maggiormente caratterizzanti lo smart working. Di seguito vengono proposte delle considerazioni per ciascuno dei casi analizzati, al fine di evidenziare le principali iniziative adottate. Nello specifico, sono riportati gli aspetti più caratteristici della gestione e organizzazione dello smart working che sono emersi dalle interviste realizzate, con l'obiettivo anche di poter fornire un quadro generale di ciascun caso aziendale. In questo modo è possibile osservare l'applicazione dello smart working da parte delle differenti aziende analizzate, la quale si può approfondire leggendo le interviste che sono riportate nell'Appendice.

### 5.4.1 Considerazioni relative al caso CNH Industrial

Alla luce di quanto evidenziato nei primi capitoli, si può affermare che CNH Industrial nell'introdurre lo smart working in Italia ha fatto ricorso a un progetto strutturato e formale, con lo scopo di individuare delle azioni da proseguire nel corso del tempo al fine di ottenere dei vantaggi sia dal lato aziendale che dei lavoratori e dell'ambiente. In merito alla fase di introduzione dello smart working, CNH Industrial ha avviato un progetto pilota nel 2016, individuando alcuni tra i lavoratori e i manager a cui proporlo e con cui sperimentarlo e senza trascurare la formazione per le due diverse categorie. In questa fase e anche successivamente sono state realizzate delle survey, al fine di monitorare costantemente il progetto, così, da un lato, da poter osservare i risultati e decidere se estenderlo e, dall'altro, individuare delle aree di miglioramento e capire in che modo estenderlo. Si può evidenziare come l'introduzione graduale e tramite progetti formali abbia permesso di ottenere un elevato grado di gradimento e accettazione dello smart working da parte dei lavoratori, quindi l'azienda ha potuto proseguire estendendo il progetto a una platea maggiore di lavoratori, estendendo, pertanto, la flessibilità caratterizzante lo smart working. Il fatto di aver sperimentato questa forma di organizzazione ed esecuzione del lavoro ha, inoltre, permesso a CNH Industrial di non farsi cogliere impreparata durante la fase emergenziale, seppure quanto sperimentato non fosse sufficiente o, meglio, fosse differente rispetto allo smart working emergenziale. Durante l'emergenza sanitaria molte iniziative sono state implementate come, ad esempio, quelle relative alla formazione, ma sono state anche definite delle disposizioni in merito agli

strumenti di lavoro. Quest'esperienza ha permesso di definire nuove policy a partire dalla conclusione dello stato d'emergenza, visto l'evolversi del contesto economico, politico e sociale di riferimento. CNH Industrial ha deciso di non abbandonare lo smart working, grazie anche ai risultati che ha ottenuto da una survey svolta a livello globale, volta a indagare le preferenze dei lavoratori in merito alla combinazione di giornate di lavoro in presenza e a distanza, giungendo a un'estensione massiva di questo. Seppure limitatamente ad alcuni siti, è stata organizzata pure una ridefinizione degli spazi di lavoro in presenza ed è stata individuata un'applicazione che permette la prenotazione della postazione. Si tratta di investimenti notevoli, ma necessari al fine di rendere lo smart working una forma di organizzazione ed esecuzione del lavoro che permette di ottenere considerevoli vantaggi.

#### 5.4.2 Considerazioni relative al caso Banca Etica

Banca Etica aveva deciso di sperimentare lo smart working poco prima dello scoppio della pandemia, nella primavera del 2019, e, a seguito di questa fase sperimentale, all'inizio del 2020 si trovava in una fase ordinaria, in cui lo smart working era stato esteso a un numero maggiore di lavoratori e lavoratrici, grazie ai risultati positivi ottenuti nella fase sperimentale. La fase ordinaria però è durata solamente una settimana, in quanto successivamente è avvenuto il passaggio alla fase straordinaria dello smart working, a causa dell'emergenza sanitaria. Pertanto, l'esperienza maturata in quest'ambito era limitata a un breve periodo, ma, nonostante ciò, quanto si stava sperimentando e cercando di estendere tramite progetti strutturati, ha permesso all'azienda di non farsi cogliere impreparata dall'emergenza sanitaria. Anzi, durante il periodo di emergenza sanitaria Banca Etica ha registrato gli utili netti maggiori dalla sua nascita e questo ha portato a fare delle analisi più approfondite, poiché, sebbene sia impossibile ritenere si tratti solamente di un effetto positivo dello smart working, non è possibile escludere che l'estensione dello smart working abbia impattato positivamente nell'ottenere questo risultato. Inoltre, sono state svolte diverse survey, volte ad analizzare differenti aspetti, e alcune sono ancora in corso, a dimostrazione che i progetti di smart working introdotti devono essere monitorati costantemente, se si desidera implementarli al meglio. Queste survey hanno anche evidenziato che lo smart working introdotto in azienda ha permesso di ottenere diversi risultati più che positivi. Sono, comunque, state registrate alcune piccole criticità, soprattutto durante la fase emergenziale e relative ad aspetti tecnologici e

informatici. Questo è accaduto poiché lo smart working è stato esteso in modo massivo e imprevisto, dal momento che non si immaginava una fase straordinaria, ma a partire dalla fase ordinaria si prevedeva l'estensione massiva tramite la definizione di iniziative strutturate, di combinazione di giornate di lavoro in presenza e a distanza e con una certa flessibilità oraria. Nonostante ciò, questi problemi sono stati risolti nell'arco di poco tempo e non sono stati così impattanti come per altre aziende che non erano preparate a ricorrere allo smart working emergenziale, dal momento che non avevano mai sperimentato lo smart working. Inoltre, Banca Etica, a seguito anche della sperimentazione dello smart working emergenziale, a partire dalla fase di ripresa dall'emergenza sanitaria sta considerando lo smart working come il cosiddetto new normal, per cui ha avviato anche la ridefinizione degli spazi di lavoro in presenza. Infine, con l'obiettivo di fare in modo che lo smart working sia strutturato e vi siano delle policy condivise tra tutti i lavoratori, tramite la Comunità di Pratica, sono state individuate delle linee guida condivise. Perciò, Banca Etica ha accelerato l'estensione massiva dello smart working a partire dall'emergenza sanitaria, ma aveva già sperimentato questa forma in precedenza, al fine di registrare una serie di vantaggi, il cui raggiungimento è stato evidenziato anche dalle survey svolte.

#### 5.4.3 Considerazioni relative al caso Danone

Le iniziative analizzate relativamente al caso Danone fanno riferimento al contesto nazionale e, seppure a livello globale vi siano degli input, la filiale italiana ha un elevato margine decisionale in merito alla gestione delle risorse umane. Pertanto, le operazioni di gestione delle risorse umane seguono un approccio policentrico, in quanto vi è un forte decentramento, infatti le decisioni sono prese a livello locale. Entrando nel dettaglio, in merito allo smart working, Danone ha cercato di introdurlo o, quantomeno, sperimentarlo, già prima che fosse emanata la legge 22 maggio 2017, n. 81. A partire dal 2017, infatti, lo smart working è stato introdotto attraverso un processo strutturato e tramite la definizione di una policy, estendendolo a tutta la popolazione aziendale. Questo però era stato in qualche modo sperimentato già prima, anche se era considerato più una parte del welfare che una vera e propria gestione delle risorse umane, infatti già dal 2011/2012 veniva proposta, in ambito di supporto alla genitorialità, la possibilità di lavorare tramite il lavoro agile, organizzando le giornate di lavoro con una certa flessibilità. Pertanto, l'introduzione della policy del 2017 ha

permesso a Danone di sperimentare lo smart working in misura estensiva e di strutturare il progetto. Queste iniziative hanno permesso all'azienda di non farsi cogliere impreparata quando è stato necessario introdurre lo smart working emergenziale a seguito dell'emergenza sanitaria. Quanto sperimentato durante la pandemia ha, inoltre, permesso a Danone di migliorare il progetto di smart working e di introdurre un accordo definito "phygital", il cui nome richiama l'idea della combinazione del lavoro svolto fisicamente in presenza e digitalmente a distanza, inteso come la possibilità di alternare le giornate di lavoro in presenza e a distanza, oltre che con una certa flessibilità oraria. Questo accordo, rispetto alla policy del 2017, ha definito che le ore minime di lavoro da svolgere in presenza devono essere il 20% delle ore lavorative in un mese, ampliando, pertanto, il numero di giornate in cui è possibile lavorare a distanza. Al fine dell'introduzione di questo accordo Danone ha collaborato sia con le parti sociali, che l'hanno sottoscritto, sia con i dipendenti che si sono offerti volontari e che, durante alcuni workshop, hanno cercato di delineare delle linee guida, così da individuare gli elementi dell'accordo che soddisfacessero sia le esigenze aziendali che quelle dei lavoratori. Per Danone, inoltre, è molto importante, al fine di ingaggiare i lavoratori ed essere attrattiva sul mercato del lavoro, anche il piano di welfare, il quale inizialmente comprendeva in un certo senso anche lo smart working e quando questo è stato strutturato, allora il piano di welfare per ciascun lavoratore è aumentato gradualmente, con lo scopo di poter intervenire, seppure indirettamente, nell'aiutare i lavoratori nel sostenere le spese derivanti dallo smart working. Sebbene, infatti, lavorando per alcune giornate a distanza sia possibile ridurre gli spostamenti, ci possono essere per i lavoratori dei costi relativi, ad esempio, alla connessione e Danone è intervenuta al fine di compensare tali spese. In conclusione, a seguito della sperimentazione dello smart working, nel corso del tempo, Danone ha registrato notevoli vantaggi ed è così intervenuta con diverse iniziative al fine di implementare questo progetto, incrementando anche i vantaggi ottenibili dallo smart working.

#### 5.4.4 Considerazioni relative al caso Lundbeck

Il caso analizzato fa riferimento alla filiale commerciale di Lundbeck in Italia, per cui le iniziative intraprese sono relative all'ufficio di Milano. Quanto osservato quindi è a livello locale, seppure qualche iniziativa sia stata intrapresa a livello globale come, ad esempio, lo svolgimento dell'indagine di clima. Dalle analisi svolte, emerge che Lundbeck ha posto

particolare importanza anche alle idee e alle prospettive dei propri lavoratori in merito allo smart working e all'ambiente di lavoro. Inoltre, l'introduzione dello smart working in Italia da parte di Lundbeck è stata rafforzata e agevolata dalla legge 22 maggio 2017, n. 81, che era appena entrata in vigore. Inizialmente Lundbeck ha sperimentato lo smart working attraverso un progetto pilota della durata di tre mesi, al seguito del quale è stato stabilizzato, alla luce dei risultati positivi emersi. Inoltre, il progetto pilota e l'iniziale sperimentazione ha coinvolto tutta la popolazione aziendale le cui mansioni si prestavano al lavoro svolto anche a distanza, ma, a differenza di quanto avviene attualmente, lo smart working era proposto solamente ai lavoratori il cui contratto di lavoro era a tempo indeterminato. In merito, invece, all'organizzazione delle giornate di lavoro, Lundbeck è sempre stata molto flessibile. Pertanto, sia relativamente alla definizione delle giornate di lavoro in presenza e a distanza sia all'orario di lavoro in ingresso e in uscita, Lundbeck ha permesso ai lavoratori di organizzarsi flessibilmente. In particolare, relativamente all'organizzazione delle giornate di lavoro, la linea guida fornita da Lundbeck è quella di due giorni di lavoro a distanza a settimana. Nonostante ciò, se un lavoratore ha delle esigenze specifiche, può accordarsi con il proprio responsabile e organizzarsi diversamente. Due ulteriori aspetti importanti su cui Lundbeck ha lavorato molto sin dalla sperimentazione dello smart working fanno riferimento alla tecnologia e agli spazi di lavoro in presenza. Dal punto di vista tecnologico Lundbeck ha dotato sin da subito tutti gli smart worker del computer portatile e del cellulare aziendale, oltre ad aver reso gli archivi digitali, così da permettere ai lavoratori di accedere ai documenti di cui necessitano anche quando lavorano a distanza rispetto all'ufficio. Dal punto di vista del luogo di lavoro in presenza invece, sin dall'introduzione dello smart working nel 2017, Lundbeck ha previsto una ridefinizione di questo tramite la strutturazione di open space, sale per le riunioni e stanze per le telefonate. Attualmente però le scrivanie sono condivise e prenotabili, mentre inizialmente ogni lavoratore aveva la propria postazione fissa. In conclusione, Lundbeck ha attuato diverse iniziative volte a definire lo smart working, intervenendo nel corso del tempo, al fine di organizzarlo in base anche ai suggerimenti dei lavoratori, oltre che seguendo le disposizioni legislative, così da assicurare alle proprie persone di lavorare al meglio in termini di efficienza e di conciliare le esigenze lavorative con quelle personali.

## 5.5 Implicazioni manageriali

Alla luce della letteratura manageriale, del contesto normativo e delle applicazioni analizzate relativamente allo smart working, è possibile fornire alcuni suggerimenti e consigli alle aziende che desiderano approcciarsi a questo con l'obiettivo di introdurlo al proprio interno come forma di gestione ed esecuzione del lavoro. Innanzitutto è necessario valutare le esigenze dal lato aziendale e le motivazioni per cui si sta considerando di introdurre lo smart working, con lo scopo di individuare se possa essere la soluzione più adatta. Tale fase dovrebbe essere seguita dalla definizione del progetto, perché, come si è potuto comprendere dalla lettura di questa tesi, è fondamentale al fine introdurre e regolamentare lo smart working in modo strutturato e ben definito. In questo modo è possibile definire le varie fasi da seguire, per cui il progetto strutturato permette anche di avere una direzione e sapere quali azioni intraprendere così da raggiungere l'obiettivo. In questa prima fase, inoltre, risulta importante individuare delle figure esperte che conoscano sia la materia che l'azienda e che si occupino della gestione e organizzazione dello smart working e di tutte le attività relative a questo. Solitamente tali figure sono individuate all'interno della funzione delle risorse umane, anche se in alcuni casi possono essere delle figure esperte esterne all'azienda. Un altro aspetto rilevante, che è emerso dall'analisi delle applicazioni dello smart working da parte delle aziende e che le aziende che desiderano introdurre lo smart working devono considerare, è relativo al progetto pilota, che permette una fase di sperimentazione. Questo è estremamente importante, poiché permette di fare delle valutazioni e delle considerazioni in merito allo smart working, così da introdurlo e implementarlo nel migliore dei modi. Tramite il progetto pilota infatti, nei casi aziendali analizzati, è emerso che si sono potuti registrare notevoli vantaggi, per cui lo smart working è stato successivamente esteso e implementato. Non è escluso però che la sperimentazione dello smart working con il progetto pilota possa far emergere anche delle eventuali aree di criticità, per cui è possibile intervenire così da estendere lo smart working riducendo queste aree e incrementando invece i vantaggi. Il progetto pilota, inoltre, deve avere una durata definita, la quale non deve essere troppo breve, altrimenti il rischio potrebbe essere quello di non riuscire a osservare il grado di accettazione da parte del personale, oltre che i potenziali vantaggi e svantaggi nel lungo termine. In merito al grado di accettazione, questo è un aspetto importante che le aziende che desiderano introdurre lo smart working devono analizzare e non solamente durante la fase iniziale di sperimentazione. Se infatti si sta valutando l'introduzione dello smart working

all'interno della propria azienda, è necessario anche osservare quale sia la reazione da parte dei lavoratori a questo. Solitamente però alcune figure manageriali sono più restie, soprattutto per ragioni relative al presenzialismo e alla necessità di cambiare le modalità di organizzazione, gestione e controllo. Dall'analisi svolta all'interno di questa tesi, allo stesso tempo, è emerso come nei casi in cui alcune persone interne all'azienda non erano del tutto favorevoli all'introduzione dello smart working, in seguito alla sua sperimentazione, il loro pensiero a riguardo è cambiato. Questo è accaduto perché i benefici che si sono potuti registrare sono stati notevoli. Pertanto, un suggerimento è quello di sperimentare lo smart working con una parte della popolazione aziendale, così da dimostrare l'applicazione reale di questo e anche i conseguenti risvolti. In tale modo è possibile ingaggiare nel progetto di smart working anche i lavoratori più restii, i quali, osservando i risultati e i benefici derivanti dalla sperimentazione dello smart working, solitamente si ricredono e desiderano usufruire anche loro di questo. Un ulteriore suggerimento per le aziende che desiderano introdurre lo smart working attraverso un progetto strutturato fa riferimento al monitoraggio. A tal proposito è importante che, a partire dall'introduzione del progetto pilota, le aziende definiscano dei momenti di confronto e analisi relativamente al grado di accettazione dello smart working, ma anche ad altri aspetti su cui questo può impattare. Ad esempio, le analisi possono fare riferimento al work-life balance, alla produttività, all'ambiente di lavoro in presenza e a distanza, oltre che all'organizzazione delle giornate di lavoro. Risulta evidente però, a seguito di queste analisi, che possono essere svolte tramite modalità differenti e possono analizzare aspetti differenti in base alle figure a cui vengono sottoposte, la necessità di elaborare i dati e le informazioni che si ottengono, così da avere un quadro completo e capire se eventualmente intervenire sotto alcuni punti di vista. Non va trascurata poi, nel caso in cui si introduca lo smart working, la formazione. La definizione di programmi formativi risulta essere rilevante, dal momento che, introducendo lo smart working, cambia, comunque, la gestione ed esecuzione del lavoro. La formazione può essere erogata in modalità differenti in base alle diverse figure professionali, così come può riguardare differenti aspetti come, ad esempio, gli strumenti di lavoro a distanza, la postazione di lavoro a distanza o la salute e la sicurezza durante il lavoro a distanza. Si tratta di elementi importanti da considerare quando si desidera introdurre lo smart working, oltre ai quali le aziende devono considerare anche la cultura organizzativa. Questa non può essere trascurata, perché, consistendo lo smart working in una novità e portando alcuni cambiamenti, è necessario che sia caratterizzata da apertura e

flessibilità. Inoltre, le aziende che desiderano introdurre lo smart working devono considerare pure gli strumenti di lavoro, per cui, definendo un progetto strutturato, si dovrebbero anche individuare delle linee guida in merito agli strumenti di lavoro da utilizzare in presenza e a distanza. Un suggerimento, che è emerso osservando le iniziative intraprese dalle aziende analizzate, è quello di dotare gli smart worker degli strumenti di lavoro necessari per lavorare a distanza quali, ad esempio, il computer portatile e il cellulare aziendale. Tali strumenti possono essere utilizzati dal lavoratore anche durante le giornate di lavoro in presenza, per cui diventa possibile riorganizzare pure gli spazi di lavoro in presenza. Comunque, con l'obiettivo di considerare lo smart working una modalità di gestione ed esecuzione del lavoro ordinaria, le aziende dovrebbero considerare, in seguito alla sperimentazione di questo, la sua estensione. In questa fase dovrebbero quindi estendere lo smart working al maggior numero di lavoratori le cui mansioni permettono questa flessibilità relativa al luogo e al tempo di lavoro. Inoltre, dovrebbero anche strutturare e regolamentare lo smart working, affinché questo rientri in un modello di lavoro ibrido, per cui le giornate di lavoro in presenza e a distanza dovrebbero essere alternate tra loro o organizzate in modo equilibrato. Questo, sia perché è emerso come i lavoratori preferiscano un modello di lavoro ibrido sia perché il lavoro svolto esclusivamente a distanza o in presenza non permette di ottenere i vantaggi che, invece, si possono ottenere alternando ed equilibrando i due. A seguito di questa fase di estensione dello smart working, un suggerimento è quello di procedere riorganizzando gli spazi di lavoro in presenza, così che pure questi diventino smart. Pertanto, come è emerso anche dall'analisi dei casi analizzati, si potrebbero organizzare degli spazi di lavoro condivisi, così che quando lo smart worker si trova in presenza, può portare con sé gli strumenti di lavoro che ha a disposizione e prenotarsi la postazione, oltre a definire, comunque, delle sale per le riunioni o per il lavoro in gruppo. Infine, questi sono i suggerimenti per le aziende relativamente alla fase di sperimentazione ed estensione del progetto di smart working, il quale però, visto il contesto di riferimento in continuo cambiamento, potrebbe richiedere delle modifiche, per cui è necessario che, una volta introdotto ed esteso, il progetto di smart working venga monitorato ed eventualmente modificato in base all'evolversi del contesto economico, politico e sociale.

## Conclusioni

Questo elaborato è stato scritto con l'obiettivo di analizzare lo smart working, o lavoro agile, nel suo complesso e, in particolare, la sua applicazione nel contesto aziendale, al fine di individuare delle linee guida da proporre alle aziende che desiderano intraprendere il percorso per introdurlo ed estenderlo. Pertanto, è stato presentato lo smart working analizzando gli elementi che lo caratterizzano e cercando di osservare se e come sono variati nel corso del tempo, soprattutto alla luce dell'emergenza sanitaria che ha colpito il nostro paese e non solo a partire dai primi mesi del 2020. L'attenzione è stata posta maggiormente al contesto nazionale, ma dallo studio di alcune ricerche, nonché dei casi aziendali, si può confermare come l'introduzione dello smart working sia una tendenza globale. Nello specifico, si è potuto comprendere come la fase emergenziale abbia impattato notevolmente nella diffusione dello smart working, ma, nonostante ciò, stava iniziando ad affermarsi già precedentemente all'emergere di tale situazione. A confermare questa affermazione vi sono le aziende considerate all'interno dell'elaborato, le quali avevano introdotto lo smart working mediante un progetto strutturato prima che diventasse utile a permettere la continuità del business, salvaguardando anche la salute, durante l'emergenza sanitaria. Tramite lo studio realizzato in questa tesi, si è potuto comprendere come quanto sperimentato dalle aziende in questa fase non fosse lo smart working cosiddetto ordinario, tanto che è stato definito smart working emergenziale. Pertanto, da un lato, le aziende hanno sperimentato lo smart working e, dall'altro, l'hanno sperimentato con delle limitazioni rispetto a quello ordinario. Per tale motivo, dall'analisi di alcune aziende che hanno sperimentato e introdotto lo smart working prima dell'emergenza sanitaria, si è cercato di individuare delle linee guida da fornire alle aziende che desiderano introdurre lo smart working nella fase successiva a questa. Osservando quanto avvenuto nella pratica manageriale, tramite l'analisi dei casi aziendali, è risultato che la fase emergenziale ha impattato notevolmente nella gestione dello smart working, portando delle novità e permettendo di svolgere ulteriori considerazioni, al fine di migliorare il progetto. Innanzitutto è necessario precisare che, seppure le aziende che sono state analizzate sono tra loro differenti sia per quanto riguarda le dimensioni sia il settore in cui operano sia relativamente ad alcune iniziative che hanno intrapreso per introdurre lo smart working, tutte lo hanno introdotto prima dell'emergenza sanitaria e attraverso un progetto strutturato. Pertanto, le aziende che desiderano introdurre e sperimentare lo smart

working devono definire un progetto strutturato, indipendentemente dalle dimensioni, dal settore e da qualsiasi altro fattore interno o esterno all'azienda. Questo suggerimento viene fornito in quanto, dall'analisi svolta in questa tesi, è apparso che la definizione di un progetto strutturato permette di seguire delle fasi precise, monitorando il progetto ed eventualmente capendo dove intervenire al fine di migliorarlo e ottenere i vantaggi ricercati. A tal proposito, un altro suggerimento è quello di non trascurare il monitoraggio del progetto, che deve essere svolto sia durante la fase di sperimentazione, così da estenderlo nel migliore dei modi, sia nel corso del tempo, così da riuscire a intervenire nel caso in cui si dovessero presentare delle criticità. Inoltre, il monitoraggio può avvenire con modalità differenti, oltre a poter indagare diversi aspetti. In ogni caso, è importante che le iniziative di analisi e monitoraggio siano sviluppate in base anche alle esigenze aziendali e agli obiettivi che si intendono raggiungere. Una volta definito il progetto però, come è accaduto con l'emergenza sanitaria, ci possono essere degli eventi imprevedibili che possono impattare su questo. Sia osservando gli aspetti principali dello smart working, che devono essere considerati quando si decide di introdurlo, sia la sua applicazione nella pratica manageriale, è emerso come l'emergenza sanitaria abbia impattato notevolmente. Nello specifico, ha impattato portando a considerare nuovi aspetti ed elementi, poiché il contesto economico, politico e sociale di riferimento è cambiato. Pertanto, le aziende hanno dovuto ripensare e ridefinire alcune iniziative, al fine di continuare a registrare i benefici derivanti dallo smart working. Codeste azioni sono state necessarie, in quanto l'evolversi del contesto richiede pure il conseguente evolversi del progetto. Un aspetto importante, sul quale l'esperienza emergenziale ha impattato notevolmente, riguarda l'organizzazione delle giornate di lavoro. Infatti, se prima dell'emergenza sanitaria molte aziende prevedevano di lavorare esclusivamente in presenza, quelle che stavano iniziando a sperimentare lo smart working solitamente prevedevano di lavorare a distanza rispetto al luogo di lavoro solamente per pochi giorni al mese. Durante questa fase invece, come si è potuto comprendere pure dalla lettura di tale tesi, le giornate di lavoro in presenza presso gli uffici aziendali si sono pressoché annullate, maggiormente nella fase di lockdown e non solamente per le aziende che avevano già sperimentato lo smart working, bensì per tutte. Dunque, si può comprendere nuovamente come l'impatto dell'emergenza sanitaria sia stato considerevole, dal momento che ha portato le aziende che avevano già sperimentato lo smart working a riconsiderare l'organizzazione delle giornate di lavoro e quelle che non lo avevano ancora sperimentato a intraprendere questo percorso, che può essere supportato pure dalla

lettura di codesta tesi. In particolare, si è visto come l'esperienza emergenziale abbia avuto un ruolo rilevante nell'aumento del numero di giornate di lavoro a distanza rispetto a quello previsto prima della pandemia e, allo stesso tempo, nella riduzione rispetto a quanto vissuto durante l'emergenza sanitaria. Pertanto, l'interpretazione che ne risulta è quella che sia necessario ricorrere a un modello di organizzazione del lavoro ibrido, che non prevede né il lavoro svolto esclusivamente a distanza né quello svolto esclusivamente in presenza, bensì l'alternanza di queste due alternative in modo equilibrato. Emerge quindi un altro suggerimento per le aziende che desiderano introdurre lo smart working, ossia quello di prevedere un equilibrio tra le giornate di lavoro in presenza e quelle a distanza. Si tratta di un aspetto molto importante, dato che in questo modo è possibile ridurre il rischio di isolamento derivante dal lavoro svolto esclusivamente a distanza, oltre al rischio di insoddisfazione derivante da quello svolto esclusivamente in presenza, poiché è possibile agevolare la conciliazione delle esigenze lavorative con quelle personali. Infatti, dall'analisi della definizione di smart working fornita sia dalla legge 22 maggio 2017, n. 81, che lo regola in Italia, sia dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, che realizza dei report e delle ricerche in merito, si è potuto comprendere come lo smart working sia caratterizzato da una duplice ed elevata flessibilità. Quanto definito a livello teorico è confermato a livello pratico dai casi aziendali studiati, perché, quando hanno introdotto lo smart working, hanno previsto ampia flessibilità, da un lato, relativamente all'organizzazione delle giornate di lavoro in presenza e a distanza e, dall'altro, relativamente all'orario di lavoro. In aggiunta, un aspetto fondamentale, che le aziende le quali desiderano introdurre lo smart working al loro interno non possono trascurare, è relativo alle disposizioni della legge 22 maggio 2017, n. 81. Allo stesso tempo, analizzando il contesto normativo di riferimento, è risultato che l'emergenza sanitaria ha impattato pure su questo. Infatti, si è potuto comprendere come, nel corso di tale fase, siano state emanate delle disposizioni normative che hanno permesso alle aziende di agire diversamente rispetto a quanto previsto dalla legge 22 maggio 2017, n. 81 e, in particolare, si è potuto osservare come ciò sia avvenuto al fine di facilitare il ricorso allo smart working, dal momento che risultava essere una forma di gestione ed esecuzione del lavoro che permetteva sia la continuità del business che la salvaguardia della salute. Inoltre, seppure tali disposizioni fossero relative alla fase di emergenza sanitaria, al termine di questa sono state prorogate. Dunque, si può dedurre come ci sia stata una spinta ulteriore ad agevolare l'introduzione dello smart working anche nella fase di ripresa, volta a favorire la crescita di

tale tendenza. Pure per questo motivo è stata identificata la necessità di individuare delle linee guida da fornire alle aziende che desiderano introdurre lo smart working nella fase successiva all'emergenza sanitaria, al fine di introdurlo nel migliore dei modi, dal momento che, comunque, quanto sperimentato nel corso della fase emergenziale non è stato lo smart working, ma lo smart working emergenziale. Oltre a suggerire di definire un progetto strutturato e organizzare le giornate di lavoro in presenza e a distanza secondo un modello ibrido, un ulteriore suggerimento è quello di non trascurare gli aspetti normativi. Inoltre, dall'analisi svolta in questo elaborato, si suggerisce di prevedere, tra le prime fasi di introduzione dello smart working, una sperimentazione attraverso la definizione di un progetto pilota. Questo è risultato essere molto importante, al fine di sperimentare lo smart working con una parte della popolazione aziendale o con tutta, in base alle dimensioni aziendali e alla cultura organizzativa, così da osservare il grado di accettazione e le eventuali criticità, individuando se e come implementarlo. Pure la cultura organizzativa, principalmente analizzando l'applicazione dello smart working nella pratica manageriale, è emersa essere importante, dal momento che con questo viene introdotta maggiore flessibilità. Pertanto, un aspetto che non deve essere trascurato è relativo alla cultura organizzativa, la quale deve essere analizzata al fine di accertarsi che sia aperta al cambiamento, altrimenti il rischio potrebbe essere quello di non riuscire a introdurre lo smart working, dal momento che la popolazione aziendale potrebbe porre elevate resistenze, portando oltretutto a registrare alcune difficoltà e criticità, anziché i vantaggi che solitamente si associano allo smart working. Un altro aspetto importante, che è emerso in questo elaborato e che si suggerisce di considerare quando si introduce lo smart working, è la formazione. Nello specifico, osservando l'applicazione dello smart working da parte delle aziende analizzate, si può confermare come questa debba essere svolta sia nella prima fase di sperimentazione sia in itinere, dal momento che in primo luogo è necessario coinvolgere e formare i lavoratori in merito a questa modalità di organizzazione ed esecuzione del lavoro, mentre successivamente è necessario definire dei progetti formativi al fine di poter migliorare e sviluppare nuove competenze utili nel contesto dello smart working. Infine, con il raggiungimento dell'obiettivo di questa tesi, si intende suggerire alle aziende di ricorrere allo smart working dato che è emerso, sia dalla letteratura manageriale sia dalle interviste realizzate, come questo possa permettere di raggiungere evidenti benefici sia per le aziende che per i lavoratori e l'ambiente. Pertanto, si suggerisce innanzitutto di introdurre lo smart working al fine di godere di una

maggior competitività e attrazione sul mercato del lavoro e, anche e soprattutto, di migliorare la propria produttività. Ciò è possibile poiché, permettendo ai lavoratori di godere di una maggior flessibilità, questi possono organizzare al meglio le esigenze lavorative e quelle personali, aumentando di conseguenza il grado di soddisfazione. In conclusione, con questa tesi si è voluta ribadire l'importanza del ricorso allo smart working in forma ordinaria anche nella fase successiva all'emergenza sanitaria, fornendo dei suggerimenti relativamente alle azioni e alle iniziative che possono essere intraprese, senza escludere la possibilità di valutare anche altre attività in base al contesto di riferimento interno ed esterno all'azienda.

## Appendice A

Di seguito è riportata l'intervista al Dott. Guido Moscheni, Direttore delle Risorse Umane del Segmento Macchine Movimento Terra di CNH Industrial e membro del Restricted Operative Committee (ROC). L'intervista al Dott. Guido Moscheni è stata realizzata in data 08 febbraio 2022.

*D. Quando avete deciso di ricorrere all'introduzione di una modalità di organizzazione e gestione del lavoro agile?*

R. CNH Industrial ha deciso di lanciare in Italia lo smart working nel 2016, attraverso un progetto pilota che coinvolgeva pressappoco 300 lavoratori, per arrivare nell'arco di circa otto mesi a coinvolgerne più o meno 1000. Tale scelta è stata fatta al fine di fornire maggiore flessibilità ai lavoratori in termini di luogo e di tempo di lavoro, così da andare incontro ai loro bisogni, oltre al fatto di restare attrattivi sul mercato del lavoro.

*D. Chi si occupa della gestione e dell'organizzazione del progetto?*

R. La funzione delle risorse umane si è occupata e continua a occuparsi della gestione e dell'organizzazione del progetto. Da quando è scoppiata l'emergenza sanitaria, inoltre, è stato istituito anche un comitato definito Restricted Operative Committee (ROC), che si occupa di monitorare a livello globale diversi aspetti, come l'andamento della pandemia e la definizione dei protocolli di sicurezza, oltre alla gestione del lavoro agile. Io sono un membro di questo gruppo, con i miei colleghi delle funzioni delle risorse umane delle quattro regioni del Gruppo, ossia Nord America, Sud America, Asia Pacifica ed Europa, oltre al Responsabile Globale dell'Ente Sicurezza, Ambiente, Ecologia. Alla nascita del ROC e nel momento di massima emergenza sanitaria però questo era composto anche da altre figure (il Direttore Industriale del Gruppo, la Responsabile Comunicazione Interna, il Responsabile Relazioni Esterne, il Responsabile Acquisti, la Responsabile Ricambi, il Responsabile Relazioni Istituzionali). Poi sono stati istituiti anche dei comitati a livello di ciascuna regione e dei comitati a livello di ciascun paese. Per cui, in base alle situazioni che si presentano, se ne occupa il comitato a livello di paese, di regione, oppure il ROC. Il ROC è quindi il comitato costituito a livello globale di Gruppo e nel momento difficoltoso della pandemia si riuniva una volta al giorno. In seguito è passato a riunirsi una volta a settimana e successivamente due volte al mese. Adesso invece

è tornato a riunirsi una volta a settimana, ma, visto l'andamento della pandemia, l'auspicio è quello di tornare a riunirsi due volte al mese.

*D. Avete sperimentato lo smart working tramite un progetto pilota?*

R. Sì, il progetto pilota avviato in Italia nel 2016 coinvolgeva i cosiddetti enti centrali che si trovavano nel comprensorio di Torino e i lavoratori che appartenevano agli enti di puro staff, come la funzione della finanza, la funzione legale, la funzione delle risorse umane, la funzione logistica. In seguito, in modo progressivo, sono state coinvolte nel progetto anche le strutture commerciali e le strutture non produttive. Le persone che lavoravano invece all'interno delle fabbriche sono state escluse, dal momento che è complicato immaginare che chi lavora in officina possa ricorrere allo smart working. Pertanto, le categorie sono state individuate a partire da quelle le cui mansioni meglio si adattavano all'esecuzione lavorativa tramite questa modalità. Inoltre, la durata che si era individuata per tale progetto era di un anno, con un controllo dopo sei mesi. In base a quello che sarebbe emerso, si sarebbe deciso come proseguire, perché anche noi non sapevamo quali risultati sarebbero emersi.

*D. Quali sono state le diverse tappe di introduzione ed estensione dello smart working?*

R. È interessante osservare la logica che si trova dietro al processo di introduzione dello smart working. Innanzitutto il primo esperimento, quello avviato con il progetto pilota, permetteva di lavorare secondo lo smart working per un giorno al mese, ossia un giorno al mese si poteva lavorare a distanza, e la flessibilità oraria era la medesima prevista per i lavoratori in presenza. In seguito questa possibilità di lavorare a distanza è stata estesa a un giorno a settimana, quindi quattro giorni al mese. Una prima tappa importante è stata relativa alla comunicazione verso tutta la struttura impiegatizia di Torino e successivamente estesa in tutto il resto d'Italia con la medesima logica. Pertanto, il processo di comunicazione ha riguardato la struttura dei capi, ossia dai vertici, ai membri del consiglio direttivo dell'azienda, alla dirigenza e ai quadri, in pratica tutti coloro i quali dovevano coordinare dei lavoratori che rientravano nella categoria individuata come quella degli aventi diritto. In questa fase abbiamo spiegato cosa fosse lo smart working dal punto di vista normativo, attraverso una breve formazione, e il ricorso allo smart working poteva avvenire su base volontaria, nel senso che sia i manager che i lavoratori potevano scegliere se aderire o meno. In questo modo, essendo in via sperimentale, se qualche manager non se la sentiva nella sua struttura di utilizzare la forma

dello smart working, nel frattempo il progetto partiva e veniva sperimentato tra chi se la sentiva. Va detto, comunque, che, a seguito della formazione e della spiegazione delle diverse logiche e organizzata la fase di avvio, circa il 70% dei manager si dimostrò d'accordo, riscuotendo quindi un grande successo. Si proseguì, pertanto, con un'informativa sindacale, che non era un vero accordo dal momento che non era necessario, ed era volta a spiegare lo smart working e la sua introduzione in azienda. Successivamente fu realizzata un'informativa volta ai dipendenti, la quale è stata seguita da una fase di formazione. Dopo queste attività furono definite le giornate di lavoro al di fuori dei locali aziendali, secondo lo smart working, che, come detto, consistevano in una giornata al mese, che andava concordata con il capo e poteva essere svolta in qualsiasi giorno della settimana. Detta così potrebbe sembrare banale, ma non lo è se si considera che da 300 persone si è passati, nell'arco di un anno, a 1000 persone da gestire e organizzare in questo modo. Sono poi state potenziate le strutture informatiche in modo che non ci fossero problemi da questo lato e in seguito è stato messo a punto un modulo di adesione volontaria che il dipendente poteva sottoscrivere, dichiarando di accettare liberamente di usufruire dello smart working. Pertanto, non si è trattato di un accordo collettivo, ma individuale. In seguito alla definizione di tutte queste attività il progetto è partito, nonostante fossero rimaste aperte alcune questioni relative, ad esempio, allo straordinario o al diritto alla disconnessione. In merito allo straordinario fu chiarito che, per questa fase iniziale, in cui si stava sperimentando lo smart working tramite il progetto pilota, non era richiesto e non sarebbe stato pagato se effettuato, dal momento che non era verificabile. Per quanto riguardava invece il diritto alla disconnessione, quando è partito il progetto pilota, questo non era ancora così maturo, per cui non venne richiesto. Il progetto quindi è partito e quando è stato esteso ai 1000 lavoratori si sono iniziate ad apportare delle modifiche, passando prima a due giorni al mese e poi a quattro giorni al mese, per cui un giorno a settimana, durante il quale si poteva lavorare a distanza. In questo modo si è proseguito sostanzialmente fino a febbraio/marzo 2020, quando è scoppiata la pandemia. A partire da questo momento le persone si sono ritrovate a lavorare da casa per circa tre mesi, per cui, sebbene il terreno fosse fertile, la concezione e le attività erano differenti rispetto a quanto era stato introdotto e sperimentato. Con lo scoppio della pandemia, quindi, le modalità di esecuzione del lavoro sono cambiate pressoché per tutti e quest'esperienza ha portato CNH Industrial a considerare una nuova organizzazione dello smart working.

*D. Quale è stata la reazione interna all'azienda in merito all'introduzione del progetto?*

R. Si può comprendere, avendo osservato le diverse fasi di introduzione dello smart working, che i manager e i lavoratori hanno reagito positivamente in merito alla sua adozione. Inizialmente la percentuale di manager favorevole all'introduzione dello smart working e che ha deciso di sperimentarlo, partecipando al progetto pilota, era pari al 70%. In merito ai lavoratori, invece, quelli coinvolti nello smart working nell'arco di un anno sono passati da 300 a 1000 nell'area di Torino. Nel corso del tempo, con il coinvolgimento di sempre più lavoratori, anche il numero dei manager che hanno iniziato ad aderire al progetto è cresciuto e attualmente i manager coinvolti sono pari al 100%. Questo dimostra quindi come la reazione da parte dei manager sia stata sorprendentemente positiva, ma anche quella dei lavoratori lo è stata, dal momento che nei primi due anni, tra i lavoratori individuati come gli aventi diritto, il 95% ha deciso di aderire al progetto. In particolare, i lavoratori hanno reagito positivamente, perché soprattutto all'inizio consideravano lo smart working come un'opportunità da sfruttare, ad esempio nelle giornate in cui avevano il figlio malato a casa o magari il genitore anziano da seguire o, ancora, qualche visita medica da effettuare. Anche perché nella fase iniziale lo smart working introdotto in azienda prevedeva che la giornata di lavoro al di fuori dei locali aziendali fosse eseguita presso il proprio luogo di residenza o, se diverso, dal luogo di domicilio, che doveva essere comunicato all'azienda, e doveva trattarsi di un fatto eccezionale. Quindi c'erano ancora una serie di vincoli rispetto alla vera accezione dello smart working. Per quanto riguarda invece la reazione da parte dei manager e dei lavoratori all'introduzione dello smart working emergenziale, in questa fase si è registrato uno shock psicologico, seppure non così elevato, dal momento che la situazione che si stava vivendo ha influito moltissimo, ma, siccome si temeva per la vita, nessuno ha protestato, né i capi né i collaboratori. Pertanto, i lavoratori si sono trovati a lavorare da casa senza discussioni e senza problemi iniziali, anche se vi erano dei problemi pratici.

*D. L'avvio del progetto ha avuto un impatto rilevante in termini di investimento iniziale?*

R. L'avvio del progetto, almeno nella fase iniziale, non ha impattato in modo rilevante per quanto riguarda i costi sostenuti. Quelli principali sono stati relativi alla formazione e alla consulenza, mentre per quanto riguarda gli strumenti molti lavoratori disponevano già di quelli necessari. In questo ultimo periodo, invece, un investimento importante è stato relativo alla ridefinizione degli spazi di lavoro in presenza nell'area di Torino.

*D. Quali sono stati i benefici registrati dall'introduzione del progetto?*

R. I benefici si sono potuti registrare in tre aree distinte, ossia per l'azienda, per i lavoratori e per l'ambiente. Per quanto riguarda l'azienda, un beneficio è stato quello di poter evidenziare un grado di attrazione dei candidati e di competitività maggiore, oltre a registrare una riduzione del tasso di assenteismo. In merito ai benefici registrati dal lato dei lavoratori, invece, il fatto di aver offerto loro maggiore flessibilità nell'organizzazione del lavoro, gli ha permesso di conciliare al meglio le proprie esigenze personali con quelle lavorative. Infine, dal lato ambientale un vantaggio sicuramente è relativo alla riduzione delle emissioni di anidride carbonica, grazie alla riduzione degli spostamenti dovuti al pendolarismo, dal momento che si alternano le giornate di lavoro in presenza e quelle a distanza.

*D. Durante la fase pandemica avete beneficiato di alcuni vantaggi derivanti dall'adozione in precedenza dello smart working? Se sì, quali sono stati?*

R. Il fatto di aver avviato, in Italia, dei progetti di smart working a partire dal 2016 ci ha permesso di poter passare allo smart working emergenziale in modo meno drastico rispetto a quanto accaduto in altre aziende, dal momento che eravamo già preparati a lavorare secondo lo smart working, seppure non in forma emergenziale. Infatti, durante l'emergenza sanitaria, il fatto di aver già sperimentato questa forma di organizzazione ed esecuzione del lavoro ci ha permesso di registrare un ridotto impatto negativo a livello di produttività, in quanto il terreno era già fertile. Inoltre, quanto sperimentato durante l'emergenza è stato sì una sfida e una nuova esperienza, ma, allo stesso tempo, ci ha permesso di scalare e di ricorrere ancora più massivamente a un modello di lavoro ibrido.

*D. Sono stati registrati anche degli ostacoli derivanti dall'adozione dello smart working?*

R. Soprattutto durante lo smart working emergenziale è stata registrata una particolare difficoltà da parte dei lavoratori nel riuscire a mantenere elevata la motivazione. In alcuni casi questo è avvenuto perché, essendo in lockdown, non solo si lavorava da casa, ma in casa c'erano anche i figli o non si aveva abbastanza spazio o, comunque, condividendo la casa con altre persone, vi erano esigenze differenti da conciliare in spazi limitati. Anche per coloro i quali vivevano da soli la situazione non sempre è stata migliore, in quanto hanno rischiato di andare incontro ad alcune problematiche, come, ad esempio, il rischio di percezione di isolamento.

*D. Come è stata gestita e quando è avvenuta l'estensione massiva dello smart working?*

R. Lo smart working è stato esteso progressivamente a un numero sempre maggiore di lavoratori. Nell'arco di un anno, per quanto riguarda i lavoratori nell'area di Torino, gli smart worker sono passati da 300 a 1000. Comunque, nell'arco dei primi due anni di sperimentazione dello smart working, questo è stato esteso in modo massivo alla popolazione avente diritto. In particolare, entro i primi due anni hanno aderito al progetto il 95% dei lavoratori, nell'area di Torino. A partire da questa esperienza, lo smart working è stato progressivamente esteso a tutte le altre zone italiane, con le medesime modalità. In seguito, anche la fase pandemica ha giocato un ruolo importante nell'estensione massiva dello smart working, seppure fosse nella forma emergenziale. A partire dalla fine di maggio 2020, ossia da quando almeno in parte si poteva lavorare in presenza, è iniziata la gestione dello smart working in modo estensivo, influenzata anche da quanto sperimentato durante l'emergenza sanitaria. Pertanto, siamo passati dal coinvolgimento di circa 300 lavoratori nell'area di Torino con il progetto pilota, all'estensione dello smart working pressoché a tutti i lavoratori e attualmente i lavoratori coinvolti sono quasi il 100% di quelli le cui mansioni prevedono tale possibilità di organizzazione e gestione del lavoro.

*D. Sono state svolte delle analisi in itinere al fine di migliorare il progetto? Se sì, con quale cadenza e cosa erano volte ad analizzare?*

R. Soprattutto nei primi due anni sono state svolte delle survey online con cadenza semestrale, rivolte a tutti i dipendenti. In particolare, le survey erano distinte tra i manager e i collaboratori, per cui in alcuni casi le domande erano uguali, mentre in altri erano differenti. Inoltre, c'erano una serie di domande di verifica all'interno dei questionari somministrati, volte ad accertarsi che alcune risposte non si contraddicessero tra loro. Queste survey hanno permesso di cogliere dei suggerimenti relativi all'organizzazione dello smart working, da cui sono stati poi apportati dei miglioramenti al progetto. Sulla base di tali suggerimenti si è quindi potuto affinare e migliorare il progetto, andando sostanzialmente avanti, oltretutto senza particolari problemi in tutta Italia. In ogni caso i risultati ottenuti sono sempre stati estremamente positivi da entrambe le parti. A seguito della sperimentazione dello smart working emergenziale si è anche ragionato sul fatto che probabilmente il mondo non tornerà più indietro e lo smart working diventerà il cosiddetto new normal, allo stesso tempo per un'azienda dell'old economy come CNH Industrial probabilmente sarà difficile eliminare il

lavoro in presenza. Pertanto, è stata fatta una nuova survey coinvolgendo i dipendenti di tutto il mondo, volta a indagare la loro opinione in merito ed è emerso che sostanzialmente tutti hanno affermato di non voler più svolgere solo il lavoro in presenza e nemmeno solo a distanza, per cui è stata confermata la volontà di ricorrere a un modello ibrido di organizzazione del lavoro, anche da parte dei lavoratori. In particolare, è emerso che il desiderio dei lavoratori è quello, a seconda dei vari paesi del mondo, di lavorare dai due ai tre giorni a settimana in ufficio, mentre gli altri a distanza. In Italia, è emersa soprattutto la preferenza di lavorare, nell'arco di una settimana, due giorni in presenza e tre a distanza. O meglio, gli altri tre volendo a distanza, per cui potendo scegliere se magari una settimana se ne vogliono fare solo due a distanza o nemmeno uno. A partire dai risultati di questa survey, quindi, è stata creata una forma contrattuale chiamata #ioLavoroAgile, che non è un accordo sindacale, ma consiste in singoli accordi individuali tra l'azienda e i lavoratori, tramite i quali, quando terminerà lo stato d'emergenza, sarà possibile regolare questa forma di smart working.

*D. Sono stati svolti dei corsi di formazione? Se sì, quando e relativi a quali aspetti?*

R. Durante la fase di introduzione in Italia dello smart working attraverso il progetto pilota, innanzitutto, come già detto, è stata organizzata della formazione per i manager. Si trattava di una breve formazione volta a spiegare cosa fosse lo smart working e questa era organizzata in due mezze giornate di quattro ore ciascuna. In questa fase formativa un supporto è stato fornito dal Politecnico di Milano, che aveva lanciato un progetto pilota, e da una società di consulenza specializzata, i quali mostrarono i vantaggi che si erano registrati tramite l'applicazione dello smart working. In questa fase è stata realizzata della formazione specifica, diversa da quella dei manager, anche per i dipendenti. Questo perché, da un lato, vi era il manager che doveva concedere al dipendente la possibilità di lavorare secondo lo smart working e, dall'altro lato, vi era il beneficiario. Pertanto, furono spiegati i vantaggi dello smart working anche ai lavoratori e altri aspetti come, ad esempio, la non obbligatorietà. Sono stati svolti anche dei corsi formativi in seguito allo scoppio della pandemia, attraverso l'intervento di psicologi, ed erano soprattutto di natura psicologica, relativi, ad esempio, alla gestione del lavoro totalmente da remoto e in una situazione di costrizione. Inoltre, tramite il supporto di un noto virologo sono stati svolti dei corsi di formazione per tutti i lavoratori, fossero essi smart worker o meno, al fine di spiegare cosa fosse questo virus che stava circolando. Questo

virologo ci ha anche supportati al fine di definire dei protocolli di sicurezza per chi continuava a lavorare all'interno dei locali aziendali durante la pandemia. La formazione svolta in questo periodo è stata molto rilevante, perché a livello psicologico era importante sapere cosa fosse questo virus e anche che il lavoro vissuto in quel momento non era lo smart working che si stava cercando di implementare. Questi programmi sono stati importanti anche al fine di evitare l'isolamento e mantenere il contatto umano e la socializzazione, seppure si lavorasse a distanza.

*D. Come è stata gestita l'organizzazione degli strumenti di lavoro per gli smart worker? Avete fornito gli strumenti di lavoro o avete utilizzato la politica del BYOD?*

R. Parlando dell'Italia, abbiamo permesso di portare a casa solamente il laptop, ossia il computer portatile, con la tastiera e per chi già lo possedeva anche il cellulare aziendale, mentre per gli altri è stato dato in dotazione al fine di utilizzare l'hotspot se non si aveva una connessione wifi. Inoltre, abbiamo realizzato anche delle convenzioni con alcuni negozi specializzati molto convenienti, per chi voleva comprarsi un computer fisso e una sedia ergonomica e una scrivania. Questo è stato oggetto di molte discussioni, domandandosi se questi strumenti che venivano messi a disposizione dei lavoratori potevano essere quelli presenti in azienda, ma se il lavoratore si fosse portato a casa tali strumenti, come avrebbe fatto se in alcune giornate avesse lavorato in presenza? Per questo motivo si è giunti ad affermare che gli strumenti come questi l'azienda non li avrebbe messi a disposizione, anche perché altrimenti si sarebbe rientrati nel discorso del telelavoro e allora sarebbero subentrate altre tipologie di aspetti da considerare. Pertanto, il lavoratore era libero di decidere di acquistare o meno tali strumenti autonomamente, ma, se lo avesse fatto presso i centri convenzionati con l'azienda, avrebbe potuto risparmiare il 50%, se non di più in alcuni casi. Questo perché, comunque, tali strumenti potevano essere utilizzati dal lavoratore anche al di fuori dell'orario di lavoro, per cui ne beneficiava non solo a livello lavorativo, ma anche personale.

*D. Come sono organizzati i giorni di lavoro in presenza e quelli a distanza?*

R. Il modello #ioLavoroAgile, che regolamerà lo smart working a partire dalla fine dello stato d'emergenza, prevede che sia obbligatorio lavorare nel corso del mese almeno otto giorni in ufficio e ciascun lavoratore dovrà accordarsi direttamente con il proprio manager per

definire tali giornate. Queste giornate, ossia la distribuzione delle giornate nel mese, possono variare di mese in mese, con un mese di preavviso al manager. Un esempio dell'organizzazione delle giornate è questo: se il manager è d'accordo si possono fare i primi otto giorni del mese di fila in presenza e poi gli altri a distanza oppure si possono fare due giorni alla settimana in presenza o tre in una settimana e uno in un'altra settimana. C'è massima flessibilità in merito all'organizzazione della distribuzione delle giornate in presenza e a distanza, proprio per questo è chiamato lavoro agile, a patto che venga rispettato il limite minimo di otto giorni in presenza al mese. Per cui, i giorni di lavoro a distanza, nell'arco di un mese, sono un massimo di dodici. Questi sono però definiti in via generale, dal momento che nel corso di ciascun mese è necessario vedere quanti sono i giorni lavorativi, perché se anziché essere venti sono ventidue, allora i giorni minimi di lavoro in presenza diventano dieci anziché otto, questa è la logica. Fino a un massimo di dodici giorni significa che il dipendente può scegliere, accordandosi con il proprio manager, per cui un mese può svolgere dodici giorni a distanza, mentre un altro mese, ad esempio, ne può svolgere solamente dieci. È una libera scelta del lavoratore, entro il limite massimo di dodici giorni. È stato, inoltre, stabilito che i giorni di trasferta vengono conteggiati come giorni di presenza in azienda e non come giorni di lavoro a distanza. Questa procedura, comunque, verrà applicata a partire dalla fine dello stato d'emergenza, perché al momento le giornate di lavoro sono organizzate in un giorno a settimana obbligatorio in presenza e un giorno volontario, mentre gli altri a distanza.

*D. Come è gestita la flessibilità oraria?*

R. Per quanto riguarda la flessibilità oraria durante le giornate di lavoro svolte a distanza, definite le otto ore di lavoro classiche, il lavoratore definisce con il proprio manager quattro ore che sono fisse durante le quali è obbligatorio lavorare, mentre le restanti quattro ore sono gestite autonomamente dal lavoratore con il proprio manager, per cui possono essere svolte consecutivamente oppure, ad esempio, due ore la mattina e due ore la sera. Questo è stato definito al fine di garantire ai lavoratori un elevato grado di flessibilità, tenendo però conto della salvaguardia dell'interesse aziendale. Infatti, all'interno della nostra azienda molti lavoratori lavorano con i paesi asiatici, per cui ha più senso lavorare la mattina piuttosto che la sera. Mentre per quanto riguarda le quattro ore fisse, queste solitamente vanno dalle 11.00 alle 13.00 e dalle 14.00 alle 16.00, dal momento che all'interno di queste fasce orarie si riesce a essere in contatto più o meno con tutti i paesi del mondo. Per quanto riguarda le quattro

ore flessibili, quindi, vengono gestite in base ai paesi con cui si lavora maggiormente e vengono messe a sistema individualmente con il proprio manager. Queste però possono essere modificate una volta all'anno, perché, se venissero modificate ogni mese, si creerebbero dei problemi notevoli per l'ufficio retributivo, a patto che un lavoratore non cambi ruolo, situazione per cui, se cambiando ruolo lavora con paesi differenti, allora queste queste ore flessibili possono essere modificate anche prima della scadenza dell'anno. Questa è stata, comunque, una forma di flessibilità molto forte. Invece, per quanto riguarda la fase iniziale, in cui era stato lanciato il progetto pilota, l'orario di lavoro in presenza era caratterizzato da una flessibilità oraria in entrata e in uscita di un'ora e questo riguardava anche le giornate di lavoro a distanza. In particolare, era possibile l'entrata tra le ore 8.00 e le ore 9.00 e di conseguenza l'uscita tra le ore 17.00 e le ore 18.00, in base a quando si era entrati e considerando un'ora di pausa pranzo non retribuita. A partire dal 2018, circa, è stata modificata tale flessibilità, aumentandola, ossia permettendo una flessibilità di mezz'ora in più sia in entrata che in uscita.

*D. È stata realizzata una riorganizzazione degli spazi di lavoro in presenza?*

R. Si tratta di un investimento importante che stiamo realizzando, al fine di ridefinire il layout aziendale. Siamo partiti con sette progetti pilota nel mondo e uno di questi è a Torino. In particolare, stiamo realizzando una cosiddetta smart location e abbiamo ridefinito gli spazi dove ci sono degli open space molto grandi, con postazioni ergonomiche, plexiglass di separazione e anche i colori alle pareti sono stati scelti tramite il supporto di una società specializzata di Milano in modo che siano psicologicamente rilassanti. Comunque, ci sono delle aree dove non vi è questa condivisione, ad esempio per lo scambio di informazioni confidenziali o per chi lavora utilizzando CAD e ha quindi bisogno della propria postazione. Inoltre, è stato realizzato un sistema che si chiama "Booking Tool" dove ogni lavoratore da casa, per il giorno in cui si reca in presenza, può prenotarsi la scrivania, ossia la postazione, con un paio di giorni di anticipo, vedendo il layout dei posti disponibili nell'edificio. Invece, negli edifici dove ci sono spazi sufficienti per tutti, al momento non sono stati programmati investimenti di questo tipo, mentre in quello di Torino sì, ma si tratta di un investimento importante, perché bisogna rivedere tutto, togliere le pareti, rifare i cablaggi, cambiare il layout. Non è banalissima quindi come iniziativa. In merito al "Booking Tool" all'inizio ci sono stati dei problemi, dal momento che le persone non erano abituate a prenotarsi, ma in seguito è risultato essere uno strumento molto utile, inoltre con questo ci si può anche prenotare il

posto in mensa, al fine di evitare le presenze in contemporanea, e anche questa è una rivoluzione.

*D. Ritenete essere lo smart working una forma di gestione delle risorse umane sostenibile? Se sì, in quale misura?*

R. Certo, lo smart working impatta positivamente in termini di sostenibilità ambientale, dal momento che permette di ridurre il pendolarismo e le emissioni carboniche associate ai viaggi e agli spostamenti di lavoro. Basti pensare che, come è dichiarato anche nel report di sostenibilità del Gruppo, solo in Europa circa 15 mila lavoratori hanno evitato più di 26 milioni di chilometri di pendolarismo dall'inizio della pandemia. L'azienda ha inoltre stimato che ogni dipendente ha risparmiato 51 ore in tempo che solitamente viene dedicato al pendolarismo e ha evitato l'emissione di circa 200 chilogrammi anidride carbonica.

*D. In merito allo smart working cosa è cambiato tra la fase pre pandemica, pandemica e post pandemica?*

R. Quando è iniziata la fase emergenziale, seppure avessimo già sperimentato lo smart working, ci sono stati diversi cambiamenti. Innanzitutto fino a quel momento si poteva ricorrere allo smart working per un giorno a settimana e su base volontaria e non tutti quelli che ne avevano diritto usufruivano sempre di tale opportunità, dal momento che la cultura dell'ufficio era molto forte. Invece, quando è scoppiata la pandemia il ricorso allo smart working si è reso necessario. Una cosa importante che è cambiata tra la fase pre pandemica e quella pandemica è relativa al fatto che prima della pandemia il ricorso allo smart working consisteva in un atto di liberalità, che si basava su qualcosa di volontario, mentre durante la pandemia questo è diventato una costrizione, oltre a non esserci la combinazione di giornate di lavoro in presenza e a distanza, dal momento che il lavoro veniva svolto pressoché ogni giorno dalla propria abitazione. Per cui non solo non era più una scelta, ma veniva anche imposto. Inoltre, i lavoratori non potevano andare al lavoro, oltre a non poter uscire di casa. Comunque, quando vi è stato il passaggio allo smart working emergenziale, si sono presentati dei problemi pratici. Il più grande era relativo alla VPN, alle linee interne e ai vari collegamenti, poiché ci si trovava a lavorare in un ambiente esclusivamente da remoto e le linee non erano pronte, neppure in un'azienda dalle dimensioni come queste. Allora è stata potenziata la linea informatica, ma, affinché funzionasse nel migliore dei modi, sono stati necessari almeno tre

mesi. In alcuni momenti era davvero complesso riuscire a lavorare bene, perché, soprattutto se si faceva una riunione a livello internazionale, quando il numero di partecipanti iniziava a salire, si iniziavano a verificare notevoli problemi. Per cui è stata potenziata l'informatica, riducendo la portata dei server orientata agli uffici e potenziando enormemente quella dei server esterni. Poi c'è stato anche il problema relativo all'organizzazione familiare, perché erano in pochi quelli che avevano la possibilità di lavorare da una casa che avesse molte stanze ed erano fortunati quelli che magari avevano un giardino, visto l'arrivare della bella stagione. Nella maggior parte dei casi però ci si trovava a dover lavorare da casa, con i figli che dovevano studiare e il partner che doveva lavorare. Per cui i lavoratori hanno cercato di organizzarsi, ma subentravano problemi relativi agli orari di lavoro. La vera gestione dello smart working, dopo quanto vissuto durante l'emergenza, si è avuta a partire dalla fine di maggio 2020, quando si poteva tornare a lavorare in presenza, anche se non del tutto. In questa iniziale fase di ripesa dalla pandemia si è definita anche la gestione dello straordinario effettuato nei giorni di lavoro a distanza, che veniva regolato su base informatica. È stata quindi definita una procedura in modo tale che, esattamente come si faceva una volta in modalità cartacea, se si svolgeva dello straordinario, questo veniva autorizzato dal proprio manager. Così è stato regolamentato lo straordinario e in seguito, invece, è stata realizzata una sorta di deregolamentazione sul luogo di lavoro quando non si era in presenza, il quale non era più necessario fosse la propria abitazione, ma poteva essere qualsiasi luogo all'interno del contesto nazionale. Questo perché se lo smart worker lavorasse dall'estero, la sua gestione diventerebbe più complessa dal momento che non si potrebbe applicare una legge che è solamente italiana. Inoltre, lo smart worker da questo momento non aveva più l'obbligo di comunicare il luogo da cui lavorava quando non era in presenza. Ci sono stati smart worker che hanno lavorato dalla montagna, dal mare, dai posti più disparati, persino dagli alberghi. A tal proposito era stato posto il divieto, qualora il lavoro fosse stato svolto dall'albergo, di collegarsi dalla hall per lo svolgimento delle riunioni, questo per motivi di riservatezza. Un aspetto importante di questa nuova situazione che si è vissuta è stato relativo all'utilizzo dell'informatica, la quale non solo è stata potenziata, ma anche adattata a quanto si è vissuto. In particolare, noi utilizziamo Microsoft Teams per quanto riguarda i collegamenti e la realizzazione di conferenze tra più lavoratori a distanza. Infine, a partire dalla conclusione dello stato d'emergenza, il lavoro ibrido, ossia la combinazione di giornate di lavoro in presenza e a distanza diventerà strutturale, secondo quanto previsto dal contratto collettivo di secondo livello.

*D. Come avete gestito gli accordi in merito allo smart working?*

R. Lo smart working in seguito alla fine dello stato d'emergenza diventerà strutturale, secondo quanto ho spiegato in precedenza. Questo sarà previsto anche nel contratto collettivo di secondo livello che rinnoveremo quest'anno. Quando, infatti, rinnoveremo il contratto, verrà inserito il modello #ioLavoroAgile e il ricorso allo smart working diventerà quindi strutturale.

*D. Ci sono ulteriori elementi rilevanti che possono caratterizzare lo smart working introdotto nella vostra azienda?*

R. Un aspetto che vorrei precisare è relativo al fatto che lo smart working e il telelavoro sono due discipline differenti. Per il telelavoro, infatti, abbiamo un accordo sindacale specifico, ma il discorso è completamente differente. Tra i nostri lavoratori pochi ricorrono alla forma del telelavoro e si tratta soprattutto di lavoratori che hanno gravissime motivazioni personali. Il telelavoro richiede che l'azienda visiti la casa del dipendente, che le postazioni siano ergonomiche, che siano rispettate le disposizioni del decreto legislativo del 2008, n. 81 e le successive modifiche e, inoltre, c'è un contributo mensile in busta paga per le spese in più, ad esempio di energia elettrica. Vorrei anche ricordare che, quando il progetto pilota è partito, c'era il timore che la struttura dei manager fosse contraria o, comunque, vedesse una serie di problemi complessi da gestire, ma per fortuna non è stato così. Per quanto concerne le figure più operaie invece non è possibile ricorrere allo smart working. Allo stesso tempo, negli stabilimenti produttivi abbiamo blandamente, su base volontaria e senza particolari accordi, iniziato a introdurre un po' di flessibilità per quelle figure impiegate non strettamente legate alla produzione come, ad esempio, i sollecitatori, i pianificatori logistici o, ancora, gli addetti agli acquisti dei materiali ausiliari nelle fabbriche. È però un aspetto complesso dal momento che bisogna porre molta attenzione a non dare l'impressione che ci sia della discriminazione. Un conto infatti, è quello di dire che tutti quelli che lavorano in fabbrica devono lavorare in presenza, un conto invece è aprirsi a qualcosa di diverso. Per questo sono stati fatti solamente dei carotaggi su base volontaria in alcuni stabilimenti e per il momento non ci sono state particolari tensioni, ma si tratta di un progetto in fase ancora embrionale. Infine, forme di flessibilità come lo smart working adottato in Italia sono presenti anche negli altri paesi in cui il Gruppo opera. In particolare, negli Stati Uniti da circa dieci anni ci sono forme di flessibilità simili. Per quanto riguarda i paesi europei invece c'è chi si è organizzato come l'Italia, ad esempio la Francia e il Belgio. Mentre in Germania e nel Regno Unito era già presente da più

tempo. Molto, comunque, è stato influenzato anche dalla cultura nazionale dei vari paesi e, proprio per un'azienda multinazionale come la nostra, sarebbe ridicolo fare una cosa standard per tutti senza tenere conto delle differenze culturali.

## Appendice B

Di seguito è riportata l'intervista al Dott. Francesco Peraro, Coordinatore Politiche Risorse Umane di Gruppo Banca Etica. L'intervista al Dott. Francesco Peraro è stata realizzata in data 08 marzo 2022.

*D. Quando avete deciso di ricorrere all'introduzione di una modalità di organizzazione e gestione del lavoro agile?*

R. Nella primavera del 2019 Banca Etica ha deciso di ricorrere all'introduzione di una modalità di organizzazione e gestione del lavoro agile tramite l'avvio di un progetto pilota di smart working. L'obiettivo alla base di questa decisione era duplice. Da un lato si intendeva favorire la conciliazione tra i tempi di vita e i tempi di lavoro per i lavoratori e le lavoratrici e questo sembrava essere uno strumento importante al fine di raggiungere tale obiettivo. D'altro lato, invece, si voleva cercare di contenere i costi di mobilità e si tratta di un'attenzione che sentiamo fortemente. Inoltre, nel lungo periodo un effetto conseguente all'adozione dello smart working poteva essere proprio il contenimento dei costi aziendali a livello di trasferte e di utilizzo degli spazi, che attualmente stiamo anche rivedendo e ristrutturando. Infine, siamo convinti che questa nuova modalità di organizzazione del lavoro, che abbiamo costruito e rafforzato nel corso degli anni, si basa sul lavoro maggiormente organizzato e valutato in base agli obiettivi e anche questo è un pensiero che ci ha mossi nell'introduzione dello smart working.

*D. Chi si occupa della gestione e dell'organizzazione del progetto?*

R. C'è un team di progetto trasversale che si chiama Team Banca Agile che ha l'obiettivo di monitorare l'adesione e la qualità del lavoro agile e, insieme e con i vari membri della funzione delle risorse umane, si occupa e si è occupato dell'organizzazione e della definizione delle diverse azioni volte a sperimentare e introdurre il lavoro agile.

*D. Avete sperimentato lo smart working tramite un progetto pilota?*

R. Quando lo smart working è stato sperimentato, abbiamo avviato un progetto pilota, che coinvolgeva solamente una parte dei lavoratori e delle lavoratrici. All'inizio, infatti, sono stati coinvolti circa una ventina di lavoratori e lavoratrici e in seguito il progetto è stato esteso rapidamente a una platea maggiore.

*D. Quali sono state le diverse tappe di introduzione ed estensione dello smart working?*

R. Inizialmente abbiamo introdotto lo smart working tramite una fase sperimentale, con la definizione del progetto pilota. Successivamente siamo passati alla fase ordinaria, in cui lo smart working è stato esteso a un numero maggiore di lavoratori, in seguito ai risultati positivi ottenuti durante la fase sperimentale. Nell'arco di una settimana dall'avvio della fase ordinaria siamo passati però a una fase straordinaria, dal momento che è stata dichiarata l'emergenza sanitaria. Adesso invece stiamo entrando in una nuova fase dove lo smart working non sarà più emergenziale, quindi si tornerà all'alternanza delle giornate di lavoro in presenza e a distanza.

*D. Quale è stata la reazione interna all'azienda in merito all'introduzione del progetto?*

R. Dalle survey svolte è emerso che i lavoratori e le lavoratrici hanno apprezzato la flessibilità offerta dallo smart working, per cui hanno reagito positivamente alla sua introduzione e soprattutto alla sua estensione e implementazione. Inizialmente, comunque, ci sono stati dei pensieri in più in merito all'adozione dello smart working da parte dei lavoratori e delle lavoratrici della rete, dal momento che questo significava anche dover riorganizzare le relazioni con i clienti e ipotizzare che anche queste potessero avvenire a distanza. Il lockdown ha permesso però di sciogliere queste resistenze, dal momento che ci ha costretti a lavorare in videoconferenza e a tenere le relazioni con i clienti solamente a distanza. Ovviamente la relazione fisica in alcune relazioni commerciali è più efficace e più gradita, però ci possono essere anche delle fasi interlocutorie che possono avvenire a distanza senza dover dedicare tempo agli spostamenti e collegandosi, ad esempio, direttamente da casa. Poi se la tematica è complessa ed è necessario approfondire l'operazione, allora è meglio incontrarsi in presenza, ma così può accadere una sola volta anziché tre. Per cui, alla fine, a seguito di quanto sperimentato, anche questo è stato sdoganato e tutti hanno accolto positivamente lo smart working.

*D. L'avvio del progetto ha avuto un impatto rilevante in termini di investimento iniziale?*

R. In merito all'investimento iniziale questo è stato relativo soprattutto all'acquisto dei computer portatili da dare in dotazione ai lavoratori e alle lavoratrici e, in seguito, gli investimenti maggiori sono stati fatti per fornire tutti i lavoratori e le lavoratrici del supporto tecnologico necessario per poter lavorare a distanza. In questo momento invece stiamo

sostenendo degli investimenti al fine di ridefinire gli spazi di lavoro in presenza presso la sede di Padova.

*D. Quali sono stati i benefici registrati dall'introduzione del progetto?*

R. La sperimentazione e l'introduzione di un progetto di smart working ci ha permesso di registrare notevoli vantaggi sia dal lato aziendale che dei lavoratori, oltre che di registrare un impatto positivo anche sull'ambiente. In particolare, da due anni Banca Etica ha registrato l'utile maggiore di sempre, anche se sarebbe azzardato affermare che sia solo merito dell'estensione massiva dello smart working, seppure questa possa essere stata una possibile leva a favore. Inoltre, i lavoratori si sono dimostrati favorevoli all'introduzione dello smart working e dalle analisi svolte è emerso come non si siano registrati effetti negativi sulla tenuta organizzativa e, al contrario, questa è sempre rimasta forte. Pertanto, si può affermare che abbiamo potuto beneficiare di diversi vantaggi derivanti dall'introduzione dello smart working e questi non sono affatto diminuiti nel corso del tempo. In merito all'impatto sull'ambiente, infine, il ricorso allo smart working ha permesso di ridurre le emissioni di anidride carbonica dovute agli spostamenti.

*D. Durante la fase pandemica avete beneficiato di alcuni vantaggi derivanti dall'adozione in precedenza dello smart working? Se sì, quali sono stati?*

R. Certo, quando è scoppiata la fase emergenziale il vantaggio per noi di Banca Etica, dato dal fatto di aver già avviato il processo di sperimentazione ed estensione dello smart working, è stato notevole, soprattutto perché in questo modo eravamo già pronti anche a livello tecnologico. Per fortuna eravamo già preparati, così il lockdown di marzo 2020 non ci ha colti impreparati e nell'arco di una settimana tutti i lavoratori e le lavoratrici erano operativi da casa. Questo proprio perché avevamo iniziato in precedenza a ricorrere allo smart working, quindi a organizzare delle giornate di lavoro a distanza, e così i lavoratori e le lavoratrici avevano già il loro computer portatile e sapevano come funzionava l'organizzazione del lavoro in questo modo. Si sono presentati solamente alcuni problemi relativi all'accesso alle reti dei sistemi informativi della banca, ma con rapidità tutti si sono dotati della VPN necessaria per collegarsi, pertanto sia la sede che la rete con la clientela è riuscita a organizzarsi completamente e a fare in modo che le attività commerciali e amministrative fossero pressoché normali.

*D. Sono stati registrati anche degli ostacoli derivanti dall'adozione dello smart working?*

R. Se non un'iniziale resistenza da parte dei lavoratori e delle lavoratrici principalmente della Rete, non abbiamo registrato evidenti ostacoli. Forse all'inizio si è registrato qualche problema di tipo tecnologico, poiché non tutti i lavoratori e le lavoratrici erano dotati della VPN e dei collegamenti necessari, ma comunque questo è stato un problema che riguardava un numero limitato di lavoratori e lavoratrici ed è stato risolto in poco tempo.

*D. Come è stata gestita e quando è avvenuta l'estensione massiva dello smart working?*

R. L'estensione massiva dello smart working è avvenuta durante la fase pandemica, soprattutto a partire dalla fine dello stato d'emergenza. Questa forma organizzativa e di esecuzione del lavoro verrà però estesa tramite la definizione di policy volte a definire lo smart working, quindi la gestione della combinazione delle giornate di lavoro in presenza e a distanza, oltre che la definizione della flessibilità oraria anche nel futuro, perciò non soltanto in merito a una situazione emergenziale. Questo, comunque, lo stavamo già facendo, avendo introdotto lo smart working ancora nella primavera del 2019. La pandemia però ci ha permesso di estendere e sperimentare lo smart working in modo massivo attivandolo subito da febbraio 2020 per i collaboratori della direzione e rapidamente anche per la Rete commerciale, sia italiana che spagnola. Anche osservando i numeri relativi ai lavoratori e alle lavoratrici coinvolte nel corso del tempo, si può affermare che lo smart working in questo momento è stato esteso in modo massivo. All'inizio infatti, durante la fase sperimentale del progetto di smart working, erano coinvolti circa una ventina di lavoratori e lavoratrici. A oggi invece siamo pronti a uscire dalla fase emergenziale con il 95% dei lavoratori e delle lavoratrici che hanno sottoscritto l'accordo individuale, per cui hanno aderito volontariamente.

*D. Sono state svolte delle analisi in itinere al fine di migliorare il progetto? Se sì, con quale cadenza e cosa erano volte ad analizzare?*

R. Abbiamo realizzato una survey in merito all'analisi del benessere organizzativo. In particolare, ci sono diversi item specifici sul lavoro agile che stiamo monitorando da tre anni e in questo periodo sono sempre cresciuti, segno che la modalità di lavoro è apprezzata e non presenta affatto delle ricadute negative né sulla tenuta organizzativa né sul senso di appartenenza né sul coordinamento da parte dei responsabili. Si tratta di item tutti in miglioramento nel corso del tempo e questo risultato ci porta ad affermare che la modalità di

lavoro agile è più che apprezzata e inoltre tiene a livello organizzativo. In seguito abbiamo avviato una survey, che non è ancora stata conclusa, volta a valutare l'impatto dello smart working sia a livello di contenimento dei costi organizzativi sia a livello di impatto degli spostamenti dalla casa al luogo di lavoro e viceversa, al fine di osservare quanto, tramite lo smart working, si stia risparmiando nei costi e nell'emissione di anidride carbonica. Si tratta di una survey ancora in corso, per cui i dati sulla mobilità e sul contenimento dei costi a livello di energia, oltre che di minori straordinari effettuati grazie al ricorso alla flessibilità oraria, ancora non si hanno a disposizione. L'elaborazione di tali dati, comunque, non è un lavoro semplicissimo, dal momento che ci sono molti fattori da considerare. Inoltre, stiamo cercando di capire se si riesca a osservare e a misurare se ci siano stati degli impatti derivanti dal ricorso allo smart working anche sulla produttività della banca, che in questi due anni di lockdown ha avuto gli utili maggiori della sua storia.

*D. Sono stati svolti dei corsi di formazione? Se sì, quando e relativi a quali aspetti?*

R. Durante l'introduzione dello smart working prima dello scoppio della pandemia sono stati svolti diversi momenti formativi. In particolare, c'era una parte di formazione cosiddetta obbligatoria che veniva erogata obbligatoriamente a tutti coloro che lavoravano tramite la modalità del lavoro agile. Questa formazione era relativa a diversi aspetti, come la sicurezza informatica, la sicurezza della postazione di lavoro, oltre che aspetti più relativi allo smart working in sé e a cosa fosse. Pertanto, siccome la gestione e l'organizzazione del lavoro tramite lo smart working cambia rispetto alle modalità tradizionali, abbiamo cercato di svolgere della formazione adeguata.

*D. Come è stata gestita l'organizzazione degli strumenti di lavoro per gli smart worker? Avete fornito gli strumenti di lavoro o avete utilizzato la politica del BYOD?*

R. In merito agli strumenti di lavoro per gli smart worker abbiamo fornito i lavoratori e le lavoratrici del computer portatile, mentre per quanto riguarda la postazione di lavoro e la sua messa in sicurezza, questa è a carico dei lavoratori e delle lavoratrici. Quando è scoppiata la pandemia per fortuna eravamo già avviati allo smart working, per cui anche questo processo è stato abbastanza indolore, dal momento che pressoché tutti i lavoratori e le lavoratrici erano già dotati del necessario per lavorare a distanza. Soprattutto perché durante la fase emergenziale la fornitura degli strumenti necessari per il lavoro a distanza non era così

semplice, ma fortunatamente su questo eravamo già avanti rispetto ad altre aziende che non avevano ancora sperimentato dei progetti di smart working. Pertanto, i nostri lavoratori e le nostre lavoratrici erano già dotati della strumentazione base. Dopodiché ognuno poteva acquistare autonomamente la sedia ergonomica o il monitor adeguato alle proprie esigenze.

*D. Come sono organizzati i giorni di lavoro in presenza e quelli a distanza?*

R. È prevista una pianificazione settimanale in merito alla definizione delle giornate di lavoro in presenza e da remoto e non è obbligatorio effettuare tutte le giornate di lavoro a distanza che si hanno a disposizione e che a partire dalla fine dello stato d'emergenza sono state individuate in un massimo di dieci giorni al mese. Di settimana in settimana, in particolare, si concordano le giornate. In questo momento però, con l'accesso al lavoro agile libero, questo esercizio è sospeso e riprenderà al termine della fase emergenziale. In merito al luogo da cui lo smart worker può svolgere la prestazione di lavoro a distanza, questo non può essere qualsiasi luogo, dal momento che c'è una tematica di sicurezza dei dati e delle informazioni trattate, per cui non è che si può lavorare dal bar. Però permettiamo allo smart worker di lavorare, ad esempio, dalla casa al mare o in montagna durante il periodo estivo, comunicandolo al proprio responsabile. Questo era possibile soprattutto durante la fase di lavoro totalmente a distanza, come è avvenuto durante il periodo emergenziale. Quando invece si tornerà alla modalità ordinaria, in cui ci sarà l'alternanza delle giornate di lavoro a distanza e in presenza, alcuni momenti di lavoro dall'ufficio saranno richiesti e necessari, per cui bisognerà gestire quest'organizzazione con particolare attenzione. Se però un lavoratore o una lavoratrice vuole fare un week end lungo e lavorare dalla casa in montagna, questo non è vietato, a patto che la casa abbia una buona connessione dati e che il lavoratore o la lavoratrice garantisca la riservatezza nelle comunicazioni. Se pertanto deve fare una telefonata riservata, non deve trovarsi in una stanza con altre persone. È necessario quindi che ci siano attenzione e buon senso in merito ai dati che vengono trattati e a come vengono trattati.

*D. Come è gestita la flessibilità oraria?*

R. I lavoratori e le lavoratrici possono usufruire di una certa flessibilità anche in merito all'orario di lavoro. Questa era già presente precedentemente all'introduzione dello smart working ed è rimasta, anche se è stata aumentata, a patto che sia utilizzata secondo buon

senso e sia concordata con il proprio responsabile. Se, ad esempio, si deve andare a prendere il figlio che esce da scuola prima o in farmacia prima che chiuda, per cui ci si assenta per mezz'ora, lo si può comunicare al proprio responsabile e questa viene recuperata. Questa tipologia di flessibilità oraria è gestita secondo questo rapporto di fiducia tra il lavoratore o la lavoratrice e il proprio responsabile e per fortuna il lavoro agile porta a rafforzare tale rapporto di fiducia.

*D. È stata realizzata una riorganizzazione degli spazi di lavoro in presenza?*

R. Al momento è in corso nella sede di Padova una ristrutturazione degli spazi di lavoro in presenza e si spera di concluderla entro il 31 marzo di quest'anno, dal momento che a partire dal 1° aprile dovrebbe esserci il rientro in modo massivo in presenza, o meglio lo smart working non sarà più emergenziale, quindi ci saranno giornate di lavoro a distanza alternate con giornate in presenza. Pertanto, si sta traslocando e cambiando posto, poiché la ristrutturazione prevede sostanzialmente che ogni unità organizzativa, funzione, mantenga comunque uno spazio di riferimento, ma le scrivanie non saranno presenti in numero uguale ai lavoratori e alle lavoratrici presenti nella funzione, essendo invece in numero inferiore. Questo ci permette di recuperare dello spazio per realizzare delle sale riunioni più piccole, anche da due o tre postazioni soltanto. Queste erano presenti anche prima, ma lo smart working sperimentato durante l'emergenza ha reso il lavoro a distanza ordinario e siccome si lavora molto in videoconferenza e avendo una popolazione della banca diffusa in tutta Italia, non si prevedono più riunioni con un numero elevato di partecipanti in presenza. Inoltre, tramite questa ridefinizione degli spazi di lavoro in presenza è stato possibile creare uno spazio ricreativo più ampio, dedicando a questo un intero piano della sede.

*D. Ritenete essere lo smart working una forma di gestione delle risorse umane sostenibile? Se sì, in quale misura?*

R. Come banca siamo molto attenti al tema della sostenibilità, sia ambientale che sociale, e riteniamo che lo smart working possa essere una forma di gestione delle risorse umane che impatta positivamente sulla sostenibilità. Dal lato della sostenibilità ambientale tramite la definizione di un modello di lavoro ibrido è infatti possibile limitare gli spostamenti, riducendo le emissioni di anidride carbonica nell'ambiente, mentre dal lato sociale in questo modo si

permette ai lavoratori e alle lavoratrici di conciliare al meglio le loro esigenze personali con quelle lavorative.

*D. In merito allo smart working cosa è cambiato tra la fase pre pandemica, pandemica e post pandemica?*

R. Quando abbiamo avviato la sperimentazione dello smart working attraverso il progetto pilota i lavoratori e le lavoratrici potevano scegliere un massimo di due giornate a settimana durante le quali lavorare da casa o da un altro luogo privato scelto da loro ed erano coinvolte circa una ventina di persone. Quando è iniziato lo stato d'emergenza, a febbraio 2020, circa 100 lavoratori e lavoratrici usufruivano di questa possibilità e in seguito questa è stata estesa a un numero sempre maggiore di lavoratori e lavoratrici, oltre al fatto che il lavoro svolto a distanza non consisteva in un massimo di due giornate a settimana, ma nella maggior parte dei casi i lavoratori e le lavoratrici lavoravano a distanza tutti i giorni e in particolare da casa. Anzi, durante il lockdown, ossia da marzo a maggio 2020, le filiali erano aperte solamente due giorni a settimana e solamente su appuntamento. In questa fase di ripresa dalla pandemia, invece, e a partire dalla conclusione dello stato d'emergenza, sarà preferita combinazione delle giornate di lavoro a distanza e in presenza, dal momento che anche queste ultime sono necessarie e importanti al fine di mantenere le relazioni con i colleghi e i clienti, oltre che di condividere informazioni più o meno formali. Nella fase post pandemica, infatti, si prevede, per tutti i lavoratori e lavoratrici, la possibilità di lavorare per un massimo di dieci giorni al mese a distanza. Per cui tra le diverse fasi è cambiata notevolmente la gestione e l'organizzazione dello smart working e soprattutto la definizione del numero di giornate in cui è possibile lavorare a distanza.

*D. Come avete gestito gli accordi in merito allo smart working?*

R. Noi abbiamo una normativa da CCNL ABI che norma l'accesso al lavoro agile. Il CCNL ABI demanda però, per alcune specifiche misure, come la definizione dei giorni o altri aspetti più puntuali come, ad esempio, l'organizzazione del lavoro, alla contrattazione aziendale. Noi abbiamo un accordo aziendale che definisce in dieci giorni massimi al mese la possibilità di accedere al lavoro a distanza e, a cascata, poi vi è l'accordo individuale con i singoli lavoratori e lavoratrici.

*D. Ci sono ulteriori elementi rilevanti che possono caratterizzare lo smart working introdotto nella vostra azienda?*

R. Innanzitutto, in ottica di rendere il lavoro agile sostenibile, abbiamo attivato nel corso del 2021 una cosiddetta comunità di pratica definita “LavoriAmo AgilMente”, ossia un gruppo volontario di lavoratori e lavoratrici che all’interno dell’orario di lavoro si è riunito in 4 occasioni al fine di definire una sorta di linea guida così da rendere sostenibile il lavoro agile ed evitare l’isolamento e la mancanza di disconnessione, oltre a fare in modo che tutti lavorino bene in team anche se a distanza. Tale comunità con il supporto di una società esterna ha descritto delle buone prassi da adottare nella gestione del lavoro agile, dal momento che per fare in modo che lo smart working sia adottato adeguatamente e porti ai risultati desiderati, è necessario ripensare anche agli assetti organizzativi e ai processi. In particolare, ha individuato sette macro aree di esperienza quotidiana, per le quali ha raccolto una sorta di raccomandazioni da proporre a tutta l’azienda. Le aree individuate sono relative agli strumenti e all’approccio agile, ai tempi e agli orari, alle riunioni e alle videoconferenze, alla cura della persona, alla cura delle relazioni, alla comunicazione efficace e all’utilizzo degli spazi. Queste linee guida, comunque, sono ancora in fase di definizione, per cui sono stati definiti dei documenti che verranno proposti a tutta la popolazione aziendale e si sperimenterà quanto prevedono in un periodo definito di sei mesi. Dopodiché si rifletterà in merito a come proseguire. Inoltre, vorrei portare l’attenzione su un aspetto per noi molto sentito ed è il pericolo di liquidità organizzativa, richiamando un po’ il concetto di Bauman e della sua società liquida. Faccio quindi riferimento al fatto di non avere relazioni fisiche o di averne comunque molte meno, trovandosi più spesso in videoconferenza, e questo porta con sé il pericolo di rendere più fluide le relazioni, ma anche più deboli e fragili, per cui è necessario lavorare al fine di monitorare questo aspetto. A tal proposito è importante cercare di rafforzare le capacità dei responsabili di lavorare con questa nuova normalità, che richiede anche strumenti diversi. Bisogna quindi prestare attenzione a questi aspetti, che non si possono dare per scontati, dal momento che ci sono nuove soft skill da considerare, essendosi evoluto anche il mondo del lavoro. Bisogna, infine, vigilare e avere sotto controllo la fisicità della relazione, che non è un elemento secondario per la nostra umanità e che influisce anche sul lavoro.

## Appendice C

Di seguito è riportata l'intervista alla Dott.ssa Marialaura Agosta, Human Resources Business Partner & Internal Communication Manager di Danone. L'intervista è stata realizzata in data 22 aprile 2022.

*D. Quando avete deciso di ricorrere all'introduzione di una modalità di organizzazione e gestione del lavoro agile?*

R. La decisione di intraprendere un percorso di lavoro agile è stata presa lontano nel tempo. Già dal 2011 infatti, per un nucleo ben definito della popolazione aziendale, avevamo iniziato a sperimentare delle iniziative di smart working, con l'idea di supportare la genitorialità. Pertanto, lanciammo un decalogo e uno dei punti riguardava proprio la possibilità per i genitori di usufruire di una totale flessibilità. Questo con l'obiettivo di aiutare i genitori durante, ad esempio, l'inserimento all'asilo dei figli. Quindi questa parte della popolazione aziendale si può identificare come un primo nucleo che poteva ricorrere al lavoro agile e a una maggiore flessibilità. Con il tempo però si è presa sempre più coscienza relativamente al tema del lavoro agile, anche perché in Italia ci si stava avvicinando sempre di più alla normativa. Infatti abbiamo capito quanto fosse importante e democratico questo strumento e così abbiamo introdotto una policy che regolava la flessibilità sul luogo di lavoro e anche lo smart working, quindi le giornate di lavoro sia al di fuori dei confini aziendali che all'interno di questi. Infine, con lo scoppio della pandemia abbiamo rivisto questa policy e abbiamo introdotto un accordo definito "phygital", il quale si basa sugli elementi physical e digital, quindi è volto a regolare il cosiddetto rapporto tra il lavoro fisico e digitale, ossia quello svolto fisicamente in presenza e quello digitalmente, cioè a distanza. Comunque abbiamo deciso di ricorrere allo smart working con l'obiettivo di migliorare le performance del business, con un orientamento e responsabilizzazione maggiore sui risultati e con lo scopo anche di favorire una migliore conciliazione tra la vita professionale e le esigenze personali e familiari di ciascun lavoratore. Per noi, infatti, smart working vuol dire lavorare per obiettivi e senza i classici vincoli di spazio e di orario. In questo modo, inoltre, è possibile aumentare sia la responsabilità che l'autonomia in capo a ciascun lavoratore, permettendogli una maggiore flessibilità. Ciò è però possibile se il rapporto tra il collaboratore e il rispettivo responsabile si basa saldamente sulla fiducia.

*D. Chi si occupa della gestione e dell'organizzazione del progetto?*

R. L'organizzazione e la gestione del progetto è stata ed è seguita di fatto dalla funzione delle risorse umane e, nello specifico, la Reward Manager era stata incaricata di redigere la policy che è entrata in vigore il 1° giugno 2017, pertanto se ne è occupata la figura che gestiva e coordinava gli aspetti relativi alla compensazione e ai benefit. Nello specifico, io ho collaborato con lei, perché in quel periodo ricoprivo il ruolo di Engagement Project Leader, quindi gestivo gli aspetti relativi all'ingaggio in azienda e appunto una delle massime leve di ingaggio sicuramente, come è stato rivelato anche dalle survey realizzate, è la capacità di gestire in modo flessibile il tempo e il luogo di lavoro. Inoltre, il Direttore delle Risorse Umane ha sempre supervisionato le attività e così continua anche attualmente. Comunque tutto ciò che noi della funzione delle risorse umane valutiamo e validiamo, riceve anche una valutazione e approvazione finale da parte del Comitato di Direzione, prima di essere attuato.

*D. Avete sperimentato lo smart working tramite un progetto pilota?*

R. Quando abbiamo iniziato a regolare lo smart working con la policy del 2017 c'è stato un progetto pilota con l'obiettivo di osservare se la policy funzionasse e poi di fatto ha funzionato per cui si è proseguito con quanto si era sperimentato. In particolare, lo smart working era stato proposto a tutta la popolazione aziendale che solitamente lavorava in presenza e il cui ruolo poteva essere svolto anche al di fuori dei locali aziendali. Inoltre, potevano ricorrere allo smart working su base volontaria e facoltativa coloro con contratto a tempo sia indeterminato che determinato e sia full time che part time. Quindi, si può dire che da subito, dal lancio della policy, in realtà non abbiamo fatto un vero e proprio progetto pilota, poiché la policy l'abbiamo lanciata subito per tutta la popolazione aziendale. O meglio, il lancio della policy prevedeva un progetto pilota di 6 mesi al fine di osservare se andava tutto bene, ma tutta la popolazione era coinvolta, quindi non era stata individuata una determinata categoria di lavoratori con cui sperimentarla. Solamente lo smart working proposto inizialmente, nell'ambito di supporto alla genitorialità, era rivolto a una porzione di lavoratori.

*D. Quali sono state le diverse tappe di introduzione ed estensione dello smart working?*

R. Come anticipato siamo partiti nel 2011 offrendo, nell'ambito del supporto alla genitorialità, per alcuni lavoratori la possibilità di lavorare secondo una certa flessibilità, che corrisponde a quella prevista dallo smart working, il quale è stato regolato per tutti i lavoratori in azienda a

partire dal 2017 con una policy. Successivamente, a seguito della pandemia, questo è stato rivisto ed è stato introdotto l'accordo "phygital" che è entrato in vigore in azienda a partire dal 1° novembre 2021. Comunque, quando abbiamo introdotto la policy, nel 2017, innanzitutto dovevamo cercare di comprendere le necessità di tutta la popolazione aziendale e, inoltre, siccome ci stavamo avvicinando a qualcosa di nuovo, a una nuova modalità organizzativa, dovevamo necessariamente coinvolgere il top management, dal momento che se i manager non avessero sposato e appoggiato la modalità di lavoro agile, non sarebbe stato possibile raggiungere i risultati desiderati. Per cui un aspetto fondamentale era lavorare sull'approccio a questa modalità di organizzazione del lavoro. Per questo motivo già nel 2014/2015, io non ero ancora in azienda, si è iniziato a intraprendere un percorso di analisi con il supporto di alcune realtà esterne che hanno mappato la situazione del momento con una fotografia e che ha permesso di partire poi con il progetto e arrivare nel 2017 a una vera e propria policy che era composta da due anime: un'anima di flex working in azienda e un'anima di smart working fuori dai locali aziendali. Partendo dal flex working, è stato così definito perché di fatto noi in questo modo abbiamo iniziato ad abolire la timbratura o comunque la timbratura intesa nel senso specifico di cartellino e controllo. Perché, comunque, la timbratura era rimasta, ma solamente ai fini della sicurezza. Quindi fondamentalmente era come se fosse scomparsa. Infatti una delle grandi novità portate da questa policy sul flex working riguardava il fatto di dover giustificare le assenze solamente se superiori alle quattro ore in una giornata lavorativa o la relativa proporzione per i lavoratori part time. Questo ha permesso proprio il cambio di paradigma, perché si è passati a un lavoro basato interamente sul raggiungimento degli obiettivi sia individuali che di gruppo e che si basa sulla fiducia tra il responsabile e il collaboratore, oltre che aumentare la responsabilità di ciascun lavoratore. Questo è stato comunque il punto cardine di entrambe le policy, sia quella sul flex working che quella sullo smart working. Con la policy relativa allo smart working invece abbiamo incluso tutti i lavoratori, esclusi quelli in field che per loro natura non seguono un'organizzazione del lavoro cosiddetta standard. Analizzando però tutta la popolazione presente in sede, abbiamo incluso proprio tutti, anche ad esempio i Facility Manager, che nell'idea comune stanno in sede, e abbiamo quindi fatto in modo di comprendere con questa policy il 100% della popolazione aziendale, intesa come quella basata negli uffici di Milano. Inoltre, questa policy prevedeva di fatto la possibilità di lavorare a distanza una volta alla settimana senza limiti nella scelta della giornata, con l'eccezione che tale scelta fosse condivisa

con il proprio responsabile almeno con un giorno di anticipo. Pertanto, con la policy del 2017 tutto è stato reso molto flessibile. Quando è scoppiata la pandemia abbiamo cercato di osservare cosa stesse accadendo, così il 1° novembre 2021 abbiamo introdotto l'accordo "phygital". Per cui abbiamo prima cercato di studiare e capire cosa potessimo fare effettivamente e dopo alcuni mesi di lavoro con le parti sociali, che in questo caso hanno firmato l'accordo, l'abbiamo introdotto in azienda. Inoltre, non è più una vera e propria policy, ma si tratta di un accordo relativo a una gestione nuova del lavoro. Di fatto è un accordo, ma comunque non è prescrittivo, nel senso che si tratta di un accordo aperto proprio perché quando lo abbiamo lanciato tra l'altro si stava aprendo una nuova fase di lockdown, quindi si poteva sviluppare nel corso del tempo a seconda di quello che sarebbe accaduto. Comunque l'obiettivo era quello di porre delle basi al fine di andare avanti verso una nuova normalità. L'idea è quella di sdoganare una totale flessibilità, che permetta a ciascuno di gestire il proprio tempo e il proprio spazio in autonomia. Infatti adesso abbiamo un'applicazione con la quale ognuno si può prenotare il posto fisico di lavoro in presenza quando deve accedere agli uffici, divenendo responsabile anche di questa gestione.

*D. Quale è stata la reazione interna all'azienda in merito all'introduzione del progetto?*

R. La reazione interna è stata più che positiva. Inoltre, ci ha fatto molto piacere il fatto che anche gli stessi responsabili, che magari inizialmente erano titubanti in merito all'idea di introdurre un progetto per la gestione flessibile del lavoro, con la sperimentazione dello smart working nei primi sei mesi, hanno capito il beneficio per le persone e per l'azienda e si sono ricreduti. Pertanto, la reazione interna all'azienda in merito all'introduzione dello smart working è stata nel complesso positiva.

*D. L'avvio del progetto ha avuto un impatto rilevante in termini di investimento iniziale?*

R. In realtà non ci sono stati grandi investimenti iniziali, in quanto la nostra struttura era già predisposta a lavorare secondo lo smart working, infatti tutti erano già in possesso degli strumenti di base per poter lavorare a distanza. Un investimento importante è stato relativo invece alla riprogettazione degli spazi di lavoro in presenza, ma questa è avvenuta tra la fine del 2019 e l'inizio del 2020, quando la sperimentazione dello smart working in azienda era già avvenuta e stava diventando una nuova normalità. Il tema della connessione invece è stato fonte di dibattiti e discussioni. Relativamente ai costi per la connessione, quando si lavora a

distanza, è stato stabilito che siano a carico completamente del dipendente. Comunque ci siamo interrogati molto spesso sulla connessione e sugli strumenti da fornire e questo è un elemento complesso, perché poi si deve entrare magari nelle case delle persone per individuare certi aspetti. Inoltre, la connessione che si deve gestire, soprattutto quando si lavora da casa, è a uso promiscuo, perché non si utilizza solo per il lavoro, ma anche per aspetti personali. Pertanto, seppure i costi siano a carico del dipendente, nel corso del tempo abbiamo deciso di offrire qualcosa in più ai lavoratori a livello economico, all'interno del welfare. Noi infatti, a partire dal 2011, abbiamo introdotto un piano di welfare, che è cresciuto nel tempo. Inizialmente il piano di welfare prevedeva 300 euro per ciascun lavoratore, mentre adesso sono previsti 2400 euro. A partire da quest'anno, inoltre, abbiamo deciso di integrare il welfare aziendale di 100 euro per ogni lavoratore, perché non è che con questo si possono coprire direttamente le spese relative al fatto di lavorare a distanza e soprattutto da casa come, ad esempio, l'elettricità, il gas o quelle per garantire la connessione, ma comunque permettiamo di avere dei risparmi sotto altri punti di vista, così da compensare queste spese. Per cui siamo intervenuti anche da un punto di vista economico.

*D. Quali sono stati i benefici registrati dall'introduzione del progetto?*

R. Noi abbiamo svolto delle survey e una delle domande era proprio relativa alla migliore produttività, cioè veniva chiesto se nell'opinione personale di ciascun lavoratore, questo si sentisse più concentrato quando lavorava a distanza o quando era in azienda e ci aveva colpito il fatto che avessimo ottenuto delle risposte molto positive relativamente alla produttività a distanza. Quindi questo può essere considerato un indicatore volto a misurare il raggiungimento di un obiettivo relativo all'aumento della produttività. Pertanto, un beneficio derivante dallo smart working è sicuramente l'aumento della produttività. Poi un altro indicatore che consideriamo per osservare i benefici ottenuti è relativo all'ingaggio e nel complesso lo misuriamo tramite l'indagine del Great Place to Work, che ci coinvolge ogni anno a partire dal 2012, e abbiamo sempre ottenuto ottimi risultati e l'ingaggio non è mai sceso al di sotto dell'80%. Per cui un altro beneficio è relativo all'ingaggio dello smart worker in azienda, che ci permette anche di capire come le persone si sentano valorizzate dall'azienda. Infine, un altro beneficio, derivante dalla gestione del tempo e del luogo in modo flessibile, è relativo a un aumento della fiducia e del senso di responsabilità in capo a ciascun lavoratore.

*D. Durante la fase pandemica avete beneficiato di alcuni vantaggi derivanti dall'adozione in precedenza dello smart working? Se sì, quali sono stati?*

R. Assolutamente. Un beneficio che abbiamo riscontrato quando è scoppiata la pandemia, dovuto dal fatto di aver introdotto lo smart working in precedenza, è stato relativo agli strumenti di lavoro, infatti tutti i lavoratori possedevano già il computer portatile e anche il cellulare aziendale. Questo è stato importante, perché quando è scoppiata la pandemia non c'è stata la paura di trovarsi senza gli strumenti necessari per poter continuare a lavorare da remoto, infatti noi eravamo già equipaggiati per affrontare questa situazione. Eravamo già pronti perché già nel 2014/2015 tutta l'azienda era stata dotata, nel senso che avevamo dotato tutta la popolazione aziendale di un cellulare e del computer portatile, quindi a livello fisico di strumenti di lavoro eravamo tutti già pronti, dall'HR Generalist al General Manager, e questo ci ha aiutati molto nella fase pandemica. Lo dico perché, confrontandomi con altre aziende, sappiamo che è stato un punto complesso di gestione in tempi rapidissimi per molti. Infatti molte aziende si sono trovate in difficoltà nell'organizzare in pochissimi giorni il lavoro a distanza e, in particolare in quella fase, da casa. Per noi invece è stato quasi naturale, perché anche dal punto di vista culturale, aldilà degli strumenti che fornivamo già come azienda, le persone erano pronte, perché avevano già sperimentato lo smart working. Questo è stato un grande beneficio per noi. Se infatti non si era predisposti a livello culturale, dal momento che non era mai stata sperimentata la flessibilità prevista dallo smart working, difficilmente quello sperimentato durante la fase pandemica avrebbe potuto funzionare anche nel lungo termine, oltretutto perché quello vissuto era smart working emergenziale, quindi con certi limiti rispetto allo smart working reale. Pertanto, da noi in realtà ha funzionato benissimo, anzi forse fin troppo, nel senso che poi sappiamo che soprattutto nei primi tempi del lockdown c'è stato il rischio dell'iper-connessione, perché non c'era più una gestione separata tra la sfera privata e quella lavorativa, dal momento che le due si svolgevano all'interno dello stesso luogo. Comunque il fatto di aver lavorato sull'introduzione dello smart working già prima della pandemia ci ha aiutati molto durante l'emergenza sanitaria e infatti non ci siamo fatti trovare impreparati.

*D. Sono stati registrati anche degli ostacoli derivanti dall'adozione dello smart working?*

R. Magari inizialmente si potevano registrare alcuni ostacoli e criticità, ma nel corso del tempo siamo riusciti a intervenire al fine di eliminarli. Comunque nei primi anni ancora non si parlava

di smart working, ma solamente di welfare, e la tematica era ancora molto nebulosa. Cose che infatti adesso sembrano scontate, prima non erano neppure valutabili. In particolare, le difficoltà in quella fase iniziale erano relative al fatto di riuscire a portare a bordo del progetto tutto il top management, dal momento che l'idea del presenzialismo in azienda era molto forte. Per cui questa è stata un'iniziale criticità, ma lavorando con il top management, siamo riusciti a superarla. Un altro elemento che non è però una vera e propria difficoltà, ma che va tenuto in considerazione, è quello dell'ascolto, in particolare delle esigenze dell'azienda e dei lavoratori. Se infatti l'ascolto e il coinvolgimento di queste due parti vengono meno, allora ci possono essere degli ostacoli all'introduzione del progetto da parte di questi. Per cui è stato importante coinvolgere il top management, perché, nel momento in cui si vuole intraprendere questa iniziativa innovativa, è necessario avere l'approvazione e il sostegno da parte di chi poi fa realmente accadere ciò in azienda. Oltre a essere stato necessario ascoltare le persone, dal momento che aiutano l'azienda a raggiungere i risultati prefissati. Pertanto, un aspetto importante è la comunicazione che, se viene trascurata, può diventare un ostacolo e, affinché non diventi un ostacolo, è fondamentale che avvenga su tutti i livelli.

*D. Come è stata gestita e quando è avvenuta l'estensione massiva dello smart working?*

R. L'estensione massiva dello smart working è avvenuta con l'introduzione della policy del 2017, dal momento che con questa lo smart working è stato esteso a tutta la popolazione aziendale presente negli uffici di Milano e tra la fine del 2017 e l'inizio del 2018 più dell'80% dei lavoratori cui era stata proposta la possibilità di lavorare in smart working aveva aderito alla policy, lavorando quindi in smart working regolarmente secondo quanto previsto da questa. E in poco tempo il 100% dei lavoratori faceva smart working e da questo momento non siamo più tornati indietro al lavoro solamente in presenza. In seguito, con l'accordo "phygital", si è intervenuti al fine di strutturare al meglio lo smart working e, come dice la parola stessa, la combinazione del lavoro svolto fisicamente in presenza e del lavoro svolto a distanza tramite l'utilizzo del digitale.

*D. Sono state svolte delle analisi in itinere al fine di migliorare il progetto? Se sì, con quale cadenza e cosa erano volte ad analizzare?*

R. Abbiamo fatto diverse survey e la prima è stata fatta alla conclusione dei sei mesi del cosiddetto progetto pilota e devo dire che con questa survey avevamo iniziato ad avere già

delle risposte dove le persone esprimevano il loro desiderio di poter lavorare a distanza più di un solo giorno a settimana, dal momento che inizialmente era previsto il lavoro a distanza per un massimo di un giorno a settimana. Queste survey, inoltre, ci hanno permesso anche di riscontrare una reazione positiva da parte dei lavoratori all'introduzione dello smart working. Comunque, osservando la produttività, se migliorava o meno, chiedevamo anche se si pensava che il work-life balance migliorasse o peggiorasse e come veniva vissuto da parte di ciascun lavoratore. Inoltre, quando con l'accordo "phygital" abbiamo iniziato ad alternare ancora di più le giornate di lavoro in presenza con quelle a distanza, chiedevamo nelle survey somministrate ai lavoratori cosa ne pensavano di questo ed emergeva la valorizzazione del tempo risparmiato evitando il tragitto, spostamento, per recarsi al lavoro, così da poterlo dedicare per la soddisfazione delle proprie esigenze. Perché se prima si dava per scontata la necessità di dedicare un'ora o mezz'ora per recarsi in ufficio, adesso inizia a pesare, perché si è visto che si può lavorare risparmiando del tempo.

*D. Sono stati svolti dei corsi di formazione? Se sì, quando e relativi a quali aspetti?*

R. Nella prima fase di introduzione dello smart working, nel 2017, abbiamo realizzato diversi workshop per i dipendenti, al fine di favorire l'apertura al cambiamento comportata dall'introduzione dello smart working in azienda attraverso una policy strutturata e definita, infatti durante questi momenti veniva spiegata attentamente la policy, così da approcciarsi allo smart working, ossia a questa modalità di organizzazione del lavoro basata sulla flessibilità, sulla maggiore responsabilità, sul raggiungimento degli obiettivi e sulla maggiore fiducia. Infatti era possibile finire di lavorare in ufficio alle 15.00 e portarsi però con sé una presentazione da concludere o altre attività lavorative da svolgere, ma regolandosi con i tempi e negli spazi autonomamente. Per quanto riguarda il momento in cui si è iniziato a uscire dalla situazione più grave causata dalla pandemia, abbiamo iniziato a realizzare alcune iniziative interessanti, tra cui dei workshop all'interno dell'azienda dove ciascuna persona poteva esprimere la propria opinione in merito alle differenti tematiche affrontate. Inoltre, si è cercato di capire, durante questi momenti, come organizzarsi al termine della fase pandemica, chiedendo ai lavoratori di fornire degli input al fine di organizzare e gestire lo smart working anche per il futuro. Questo momento formativo e soprattutto di condivisione ci ha permesso di arrivare al cosiddetto accordo "phygital", intendendo l'alternanza del fisico e del digitale, che a oggi è in vigore all'interno dell'azienda. In particolare, hanno partecipato a questi

workshop alcuni lavoratori volontariamente, coinvolgendo anche chi apparteneva al field, così da essere il più inclusivi possibile, perché in un'ottica di gestione del lavoro tutti devono essere inclusi, e circa 60 lavoratori si sono offerti come volontari e con loro abbiamo organizzato dei workshop aperti. Nel senso che noi avevamo una traccia, linea guida, ma durante questi workshop si discuteva di diversi argomenti e abbiamo organizzato tre incontri di questo tipo. Il primo incontro era relativo alla ricezione degli input e i volontari sono stati divisi in diversi gruppi. E sempre organizzati secondo questi gruppi durante i workshop successivi abbiamo chiesto di portare a quello che sarebbe stato poi l'accordo, cioè di individuare delle linee guida, sulla base degli input individuati durante il primo workshop. Questo momento è stato interessante perché abbiamo ascoltato il punto di vista dei lavoratori. Inoltre, già a partire dal 2017, quando abbiamo introdotto la policy, per portare a bordo del progetto tutta la parte dirigenziale, abbiamo organizzato anche dei workshop con i responsabili, che erano coloro che avrebbero dovuto far rispettare e realizzare la policy. In questi momenti abbiamo anche cercato di lavorare con loro sulle resistenze che avrebbero potuto esserci e che poi sono durate pochissimo, perché comunque l'azienda era già pronta a livello culturale a lavorare in modo flessibile, basandosi su un rapporto di fiducia forte e assegnando a ciascuno una responsabilità maggiore. A partire dall'introduzione della policy nel 2017 abbiamo fatto anche della formazione relativa alla sicurezza, dal momento che con lo smart working vi era una nuova gestione del lavoro, quindi con il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione abbiamo realizzato della formazione in materia di smart working, erogata soprattutto tramite la modalità dell'e-learning. Inoltre, anche se non si tratta di una vera e propria formazione. abbiamo organizzato dei momenti di confronto con le parti sociali, i quali erano fondamentali per far passare i vari messaggi. Questi momenti sono stati organizzati diverse volte al fine di osservare l'andamento del progetto e di riscontrare eventuali feedback così da migliorarlo. Ovviamente abbiamo organizzato diversi workshop anche quando è stato introdotto l'accordo "phygital". In particolare, nel momento in cui abbiamo avviato l'accordo, l'abbiamo presentato al nostro meeting mensile che facciamo con tutta l'azienda e abbiamo organizzato dei piccoli workshop con alcuni dei lavoratori. Inoltre, sono stati organizzati dei momenti formativi anche relativi al luogo di lavoro a distanza, con il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione, dal momento che ci sono due elementi importanti da considerare quando si lavora a distanza rispetto all'ufficio: la sicurezza e la confidenzialità dei dati.

*D. Come è stata gestita l'organizzazione degli strumenti di lavoro per gli smart worker? Avete fornito gli strumenti di lavoro o avete utilizzato la politica del BYOD?*

R. In merito all'organizzazione degli strumenti di lavoro per gli smart worker, abbiamo fornito gli strumenti di lavoro di base necessari per poter lavorare anche a distanza sin da subito. In particolare, quando abbiamo introdotto lo smart working con la policy del 2017, quasi tutti i lavoratori erano già in possesso di tali strumenti.

*D. Come sono organizzati i giorni di lavoro in presenza e quelli a distanza?*

R. Inizialmente, con l'introduzione della policy del 2017, ciascun lavoratore poteva lavorare un massimo di un giorno a settimana a distanza, concordandolo con il proprio responsabile, con almeno due giorni di preavviso ed effettuando la richiesta attraverso il software presenze che utilizzavamo. Inoltre, queste giornate non erano tra loro cumulabili. Con l'introduzione invece dell'accordo "phygital", non è stato posto alcun vincolo in merito alla definizione del numero di giornate da svolgere in presenza e a distanza e ancora oggi si prosegue in questo modo. Così ognuno può creare la giusta combinazione delle giornate di lavoro in presenza e a distanza in base alle proprie necessità. Ovviamente noi suggeriamo comunque di gestire le giornate lavorative in presenza e a distanza a seconda anche delle diverse attività che si devono svolgere. Se infatti in una giornata si hanno in programma molte riunioni, magari anche a livello globale, per cui i colleghi comunque non sono presenti in azienda, o se si hanno dei lavori da svolgere in cui è richiesta molta concentrazione, allora consigliamo di lavorare a distanza rispetto all'ufficio. Così come se invece si devono realizzare delle presentazioni in cui è necessario confrontarsi con i colleghi, allora in questo caso cerchiamo di favorire il lavoro in presenza e la socializzazione. Comunque è stato deciso che il lavoratore deve garantire la sua presenza nei locali aziendali per almeno il 20% dei giorni lavorativi in un mese, non cumulabili, dal momento che lavorare perennemente a distanza rispetto all'azienda è scientificamente provato che non porta benefici e anzi può aumentare la percezione di isolamento che può essere controproducente per la salute mentale di ciascuno. Pertanto, con la policy del 2017 si poteva lavorare a distanza massimo un giorno a settimana, mentre con l'introduzione dell'accordo "phygital" avviene l'opposto, perché in media si lavora in presenza un giorno a settimana. Inoltre, siccome lasciamo massima libertà e autonomia nella scelta delle giornate di lavoro in presenza e a distanza, con l'accordo "phygital" abbiamo anche previsto che tutte le riunioni vengano svolte in modalità ibrida, ossia sia in presenza che a distanza, nel senso

che non ci sono mai riunioni che sono svolte solo in modalità in presenza o solo in modalità a distanza. In questo modo nessuno è escluso e anzi tutti sono inclusi. Infatti una cosa che vogliamo evitare è che le grandi decisioni vengano prese in presenza e le persone che partecipano da remoto siano tipo stolliti. In merito al luogo di lavoro a distanza, al fine di preservare la sicurezza e la confidenzialità dei dati, è stato definito che non si può lavorare, ad esempio, dal cucuzzolo della montagna, perché potrebbero venire meno alcuni elementi relativi alla sicurezza e, allo stesso tempo, è necessario preservare la confidenzialità dei dati. Infatti io prendo molti treni e spesso sento, ad esempio, persone che parlano di lavoro o citano delle persone e mi vengono i brividi, perché la confidenzialità dei dati è la prima cosa da tenere in considerazione. Inoltre, abbiamo individuato come luoghi fisici da cui poter lavorare a distanza luoghi che siano in Italia, per cui in Italia magari si ha una seconda casa al mare o in montagna o al lago e lì si può lavorare, a patto che via sia la connessione necessaria per poter lavorare.

*D. Come è gestita la flessibilità oraria?*

R. Nella prima policy, del 2017, prevedevamo che lo smart working non rappresentasse una modifica al regolamento dell'orario di lavoro, per cui l'orario di lavoro quando si lavorava a distanza doveva rispettare il regolamento previsto per le giornate di lavoro in presenza. Inoltre, visto l'elemento di flessibilità caratterizzante lo smart working, la policy del 2017 prevedeva che, durante le giornate di lavoro svolte a distanza, non fosse previsto il lavoro straordinario e così è previsto anche nell'accordo "phygital". L'orario di lavoro comunque è flessibile per ogni forma contrattuale e l'ingresso è permesso tra le ore 7.30 e le ore 9.30, con termine a partire dalle ore 16.30, in base all'orario di ingresso e alla pausa pranzo obbligatoria di un'ora, da effettuarsi tra le ore 12.30 e le ore 14.30. Vi è pertanto un'ampia flessibilità oraria, ma comunque deve essere assicurata una certa copertura durante le ore canoniche di lavoro. Non c'è una vera e propria reperibilità, perché a noi non piacciono queste cose, ma di fatto diciamo che ci si affida a quello che è il buon senso. Infine, permettiamo che vi sia flessibilità oraria, ma allo stesso tempo non abbiamo mai trascurato gli aspetti relativi al digital detox, o disconnessione digitale, infatti questi erano presenti già nella policy del 2017 e lo sono anche nell'accordo "phygital". Pertanto, chi vuole può disattivare le email dopo le 18.00, ad esempio, e non sentirsi obbligato nel rispondere immediatamente e questa è un'azione intrapresa a livello globale di Company.

*D. È stata realizzata una riorganizzazione degli spazi di lavoro in presenza?*

R. La cosa interessante è che noi avevamo predisposto una nuova organizzazione degli spazi di lavoro in presenza prima dello scoppio della pandemia, in particolare tra dicembre 2019 e marzo 2020. Inoltre, il 6 marzo 2020 saremo dovuti entrare nei nostri nuovi uffici e celebrarli. Però non lo abbiamo fatto dal momento che siamo entrati in una fase di emergenza sanitaria. L'idea era quella di introdurre molte novità, come le phone booth, visto che le postazioni sono prevalentemente open space. Inoltre, ogni dipartimento ha la propria sala in modo tale che abbia sempre un luogo riservato e poi è stata introdotta anche l'applicazione "Booker" per prenotarsi la postazione.

*D. Ritenete essere lo smart working una forma di gestione delle risorse umane sostenibile? Se sì, in quale misura?*

R. Sì, riteniamo che lo smart working sia una forma di gestione delle risorse umane sostenibile. In particolar modo perché, lavorando a distanza, solitamente lo smart worker riesce a ridurre gli spostamenti per recarsi al lavoro, quindi l'impatto sull'ambiente derivante dallo smart working è positivo. Inoltre, lo smart working è sostenibile anche dal lato sociale, impattando positivamente per i lavoratori, oltre che dal lato aziendale.

*D. In merito allo smart working cosa è cambiato tra la fase pre pandemica, pandemica e post pandemica?*

R. Siccome noi abbiamo introdotto la possibilità di lavorare secondo lo smart working già da molti anni, quando è scoppiata la pandemia già tutti i nostri lavoratori avevano sperimentato lo smart working, per cui uno dei principali cambiamenti è stato relativo al fatto di lavorare a distanza per un numero maggiore di giornate rispetto alla fase precedente alla pandemia. Mentre tra la fase pandemica e quella post pandemica sicuramente quello che è cambiato è stato relativo a una maggiore strutturazione dello smart working, in quanto siamo passati dalla policy del 2017 all'accordo "phygital" del 2021, introdotto proprio durante la fase pandemica. Per questa fase di ripresa invece prevediamo di continuare con l'accordo "phygital", senza però escludere di poter migliorare ancora la gestione dello smart working in azienda in base alle nuove situazioni che emergeranno. Infatti abbiamo deciso di costituire un "lab" sperimentale per i lavoratori in smart working della durata di un anno, a partire dall'introduzione dell'accordo "phygital", al fine di valutare le iniziative introdotte, così da

apportare eventuali revisioni al progetto e successivamente confermarlo. Comunque lo smart working nel corso di queste fasi si è affermato sempre più come la nuova normalità in ambito di gestione e organizzazione del lavoro.

*D. Come avete gestito gli accordi in merito allo smart working?*

R. Con l'introduzione dello smart working attraverso la policy del 2017 e così anche con l'introduzione dell'accordo "phygital", attualmente in vigore, è previsto che ciascun lavoratore, che desidera usufruire dello smart working e il cui ruolo permette tale possibilità, debba sottoscrivere un accordo di adesione volontaria all'utilizzo dello smart working, impegnandosi a rispettare le disposizioni contenute in questo. Inoltre, deve sottoscrivere il documento informativo per i rischi attinenti alla sicurezza nello svolgimento dell'attività in smart working e deve anche effettuare la formazione obbligatoria per la sicurezza sul lavoro in materia di smart working. Inoltre, in merito all'accordo "phygital", questo è stato sottoscritto anche dalle parti sociali.

*D. Ci sono ulteriori elementi rilevanti che possono caratterizzare lo smart working introdotto nella vostra azienda?*

R. Una cosa che non le ho detto è che tutte queste azioni e iniziative che abbiamo intrapreso sono state fatte a livello locale, è stato quindi tutto un input locale. Comunque a livello globale dalla Francia ci arrivano tanti input, ma anche in questo caso non si tratta di qualcosa di completamente prescrittivo, per cui abbiamo dei margini di azione a livello locale. Inoltre, un elemento importante è il fatto che noi siamo un'azienda sindacalizzata, per cui la messa a terra della policy e delle modalità di definizione del lavoro agile in azienda è stata realizzata con le parti sociali, che di fatto non hanno sottoscritto la policy, ma comunque sono state il braccio destro nella definizione di questa, poiché, come sappiamo, sono anche lo specchio di quello che succede in azienda e loro portano la parte informale, più di pancia, che di solito a noi difficilmente arriva direttamente. Un'altra considerazione che vorrei fare riguarda il controllo e la valutazione. Da noi infatti la parola controllo è abolita, è come se fossimo allergici a quest'idea, nel senso che ci fidiamo, e se dovessero esserci dei casi individuali di performance non soddisfacente se ne parla direttamente con il lavoratore. Comunque solitamente non arriviamo a questa situazione, nel senso che se ci dovesse essere qualche problema di solito la persona viene subito a parlarcene, prima ancora che ce ne parli il responsabile. Questa

secondo me è proprio una delle grandi innovazioni per cui non dovremmo più tornare indietro, perché se dovessimo controllare allora non avrebbe senso lavorare a distanza. Inoltre, la gestione delle relazioni interpersonali con l'introduzione dello smart working è dipesa molto anche dalla cultura aziendale e noi, soprattutto durante il lockdown, in cui la socializzazione in presenza era molto limitata, abbiamo cercato di organizzare degli incontri online come, ad esempio, i caffè online. Quindi il classico caffè alla macchinetta, dove si scambiano due chiacchiere con chi si incontra, noi l'avevamo organizzato online. Addirittura c'era stata l'idea di organizzare delle room aperte e chi voleva poteva entrare per chiacchierare con chi c'era, come quando in presenza, ad esempio, si prende il caffè alla macchinetta. Infine, facciamo anche l'incontro mensile definito Danone news, dove tutti partecipano così da essere aggiornati sulle iniziative che vengono intraprese all'interno dell'azienda, in modo tale che tutti siano collegati e possano essere informati su quello che succede, sui progetti che vengono portati avanti. Questo incontro si tiene tutti i mesi, una volta al mese, e tutti sono invitati a partecipare, anche nell'ottica di mantenere elevata la socialità.

## Appendice D

Di seguito è riportata l'intervista alla Dott.ssa Raffaella Maderna, People and Communication Director di Lundbeck Italia. L'intervista alla Dott.ssa Raffaella Maderna è stata realizzata in data 12 maggio 2022.

*D. Quando avete deciso di ricorrere all'introduzione di una modalità di organizzazione e gestione del lavoro agile?*

R. Innanzitutto per noi il termine smart working, o lavoro agile, fa riferimento alla possibilità di svolgere il proprio lavoro in modo flessibile, anche in un luogo diverso dal posto fisso, con l'obiettivo di ottimizzare l'attività professionale e conciliare in modo più efficace i tempi della vita lavorativa incrementandone la qualità e l'efficienza. Per noi il ricorso allo smart working prevede l'ottimizzazione dei processi, applicando strumenti e metodologie agili. Inoltre, l'obiettivo è quello di migliorare la vita personale e familiare, ossia il work-life balance, incrementando di conseguenza la produttività e valorizzando gli obiettivi e il tempo di lavoro. Chi si organizza per lavorare a distanza può organizzarsi in modo flessibile, ottimizzando le proprie attività e coordinandosi con il proprio responsabile nel rispetto delle priorità lavorative, delle scadenze e degli impegni. Proprio per questo motivo, nel 2017, presso la sede commerciale di Milano, abbiamo deciso di lanciare lo smart working per il nostro personale di sede, intendendolo come una modalità lavorativa in cui le persone, i comportamenti e la tecnologia si fondono in un approccio lavorativo più agile, che si basa sulla responsabilità, sulla fiducia e sulla trasparenza.

*D. Chi si occupa della gestione e dell'organizzazione del progetto?*

R. Della gestione e dell'organizzazione del progetto di smart working presso la sede commerciale di Milano se ne è occupata e continua a occuparsene la funzione People & Communication con la collaborazione dei manager e formando continuamente i collaboratori.

*D. Avete sperimentato lo smart working tramite un progetto pilota?*

R. Abbiamo fatto una sperimentazione di tre mesi, che possiamo definire progetto pilota, ma questa coinvolgeva già tutto il personale della sede di Milano, il cui contratto di lavoro era a tempo indeterminato. Per fare un esempio, erano coinvolte le persone che lavoravano nella funzione Marketing & Customer Engagement, Medical & Regulatory, Finance & Business

Partner, People & Communication, Market Access & Public Affairs. I nostri collaboratori sono spesso in viaggio di lavoro e sono in giro per incontri, appuntamenti e riunioni. Per cui lo smart working ha semplificato anche l'organizzazione della settimana e della giornata lavorativa, permettendo di organizzare il lavoro, in accordo con il proprio responsabile, tenendo conto degli impegni, quindi ottimizzando il tempo, risparmiando negli spostamenti fisici e migliorando l'efficienza. Comunque quando abbiamo scelto di sperimentare lo smart working c'è stata una discussione relativamente all'individuazione della popolazione aziendale da coinvolgere. Qualcuno proponeva di avviare la sperimentazione con i manager, qualcuno invece con i lavoratori le cui mansioni prevedevano attività più burocratiche. Alla fine però abbiamo scelto di sperimentare lo smart working sin da subito con tutte le persone le cui mansioni prevedevano tale possibilità. La durata della sperimentazione era stata individuata in tre mesi, a seguito dei quali, visto l'esito positivo, abbiamo deciso di proseguire.

*D. Quali sono state le diverse tappe di introduzione ed estensione dello smart working?*

R. Per poter lanciare lo smart working abbiamo dovuto prendere in considerazione diversi aspetti. Un aspetto importante è la fiducia tra collaboratore e responsabile, in questo senso abbiamo lavorato per creare uno stile di leadership meno direttivo e di controllo, più indirizzato agli obiettivi e alla delega. Inoltre, introducendo lo smart working, abbiamo iniziato a lavorare sulla responsabilizzazione dei manager e dei collaboratori relativamente al lavoro per obiettivi e definendo chiaramente le aspettative, fissando delle progettualità specifiche. Con l'introduzione dello smart working siamo passati da un controllo basato sulla presenza fisica a una gestione per obiettivi, fissati all'inizio dell'anno nel nostro sistema di performance management, in base ai quali ciascuno si organizza per raggiungerli. Con lo smart working permettiamo alle persone di essere più efficienti, di risparmiare del tempo e di essere più produttive, potendo scegliere dove e come lavorare al meglio in base agli obiettivi che hanno. Successivamente all'introduzione dello smart working tramite la sperimentazione nel 2017, nei primi mesi del 2020 siamo giunti a sperimentare, come moltissime altre aziende, lo smart working emergenziale. Da un lato, l'impatto registrato ha evidenziato i limiti dello smart working in auge, relativi a una condizione di lavoro pressoché esclusivamente nel domicilio. Dall'altro lato, ci ha permesso di fare ulteriori considerazioni in merito e di orientarci verso un modello di lavoro ibrido, alternando le giornate di lavoro in presenza e quelle a distanza in modo equilibrato.

*D. Quale è stata la reazione interna all'azienda in merito all'introduzione del progetto?*

R. Parallelamente alla sperimentazione e all'introduzione dello smart working, ci siamo preoccupati di indagare il grado di accettazione tra i lavoratori e i responsabili. È emerso che tutti questi hanno reagito positivamente all'introduzione dello smart working, anche se inizialmente abbiamo dovuto lavorare maggiormente con i responsabili, i quali spesso erano focalizzati sul controllo e sulla gestione in presenza. Inoltre, anche tramite le sessioni di feedback che avevamo organizzato, abbiamo avuto la conferma che la reazione interna all'introduzione dello smart working era positiva. Infatti era emerso che pressoché tutti i lavoratori avevano accolto con entusiasmo l'introduzione dello smart working.

*D. L'avvio del progetto ha avuto un impatto rilevante in termini di investimento iniziale?*

R. Quando abbiamo introdotto lo smart working abbiamo sostenuto un forte investimento iniziale relativo alla tecnologia da utilizzare (computer portatili, cellulari, connessioni veloci). Questo ci ha permesso, quando è scattata la fase emergenziale, di essere già pronti dal punto di vista tecnologico. Infatti abbiamo dotato tutti i lavoratori del computer portatile e del cellulare aziendale. Inoltre, abbiamo permesso a tutti di accedere ai file condivisi che sono contenuti nella intranet aziendale (Brainweb, Share Point, Work Spaces). Pertanto gli accessi sono più veloci. In questo modo è davvero possibile lavorare da qualsiasi luogo e in qualsiasi momento. Ciò è però possibile grazie alla tecnologia, senza la quale sarebbe difficile fare questo. Risulta evidente come un altro aspetto fondamentale sia quello della dematerializzazione dei documenti. Per cui un grande investimento che abbiamo fatto è stato relativo alla creazione di diverse cartelle online dove poter contenere tutti i documenti scannerizzati. In questo modo è possibile lavorare da casa o da qualsiasi altro luogo, perché si hanno tutti i documenti a portata di mano all'interno del proprio computer portatile, senza doversi portare con sé, nel luogo dove si decide di lavorare, documenti, fascicoli e faldoni. Senza essere legati, inoltre, al luogo di lavoro in presenza, dove magari questi documenti sono presenti.

*D. Quali sono stati i benefici registrati dall'introduzione del progetto?*

R. L'introduzione dello smart working ci ha permesso di registrare una maggiore competitività sul mercato del lavoro, permettendoci di essere più attrattivi. Inoltre, permettendo ai lavoratori di organizzare al meglio la giornata lavorativa, conciliando le esigenze lavorative con

quelle personali, siamo riusciti ad aumentare la soddisfazione lavorativa, che si è trasformata anche in una maggiore e migliore produttività. Un altro beneficio che abbiamo riscontrato è stato relativo alla riduzione dei costi di organizzazione degli incontri necessari al fine di allineare tutti i lavoratori in merito all'andamento dell'azienda. Molti dei nostri collaboratori infatti sono sparsi in tutto il territorio nazionale, per cui tramite l'attuale tecnologia di cui siamo attualmente dotati è possibile anche organizzare riunioni a distanza. Ad esempio, in occasione delle Town Hall, ossia dei momenti aziendali in cui raccontiamo l'andamento dell'azienda in termini finanziari e organizzativi, a cui è necessario che partecipino tutte le persone di Lundbeck, l'organizzazione online agevola gli aspetti di gestione e permette di ridurre i costi che altrimenti si dovrebbero sostenere per far spostare tutti i lavoratori in un solo luogo.

*D. Durante la fase pandemica avete beneficiato di alcuni vantaggi derivanti dall'adozione in precedenza dello smart working? Se sì, quali sono stati?*

R. Come le dicevo, un beneficio che abbiamo registrato, derivante dall'introduzione in precedenza dello smart working, è stato relativo al fatto di essere pronti dal punto di vista tecnologico, con gli strumenti necessari per poter lavorare a distanza. Ciò è stato possibile perché, quando abbiamo introdotto lo smart working, abbiamo fatto un forte investimento sotto questo punto di vista. Inoltre, il fatto di aver già sperimentato lo smart working prima dell'emergenza sanitaria ci ha permesso di avere la mentalità pronta e aperta a questo. Per cui avevamo costruito una cultura organizzativa aperta alla flessibilità, che ci ha permesso di saper gestire anche lo smart working emergenziale.

*D. Sono stati registrati anche degli ostacoli derivanti dall'adozione dello smart working?*

R. In realtà devo ammettere che non abbiamo registrato grandi ostacoli e criticità derivanti dall'adozione dello smart working. D'altra parte, il ricorso allo smart working emergenziale è stato determinante per attuare degli accorgimenti nella fase successiva al lockdown, che ci hanno permesso di rendere più agevole il bilanciamento delle giornate lavorative in presenza e a distanza. Il punto in realtà è più legato alla cultura, che noi abbiamo cercato di diffondere, del lavoro flessibile inteso come lavoro in modalità smart che non deve assolutamente essere confuso con quello svolto durante l'emergenza sanitaria, che possiamo definire invece lavoro da remoto. Questa ha creato confusione nelle persone rispetto all'interpretazione più corretta

del lavoro agile che non è da intendersi appunto lavoro da remoto svolto spesso e volentieri presso il proprio domicilio.

*D. Come è stata gestita e quando è avvenuta l'estensione massiva dello smart working?*

R. L'estensione massiva dello smart working è avvenuta in seguito a una fase di sperimentazione durata tre mesi, quella che abbiamo definito come progetto pilota. Lo smart working comunque è stato esteso maggiormente anche in seguito alla fase di emergenza sanitaria, essendo stato esteso, ad esempio, pure alle figure degli stagisti.

*D. Sono state svolte delle analisi in itinere al fine di migliorare il progetto? Se sì, con quale cadenza e cosa erano volte ad analizzare?*

R. Certo! Abbiamo realizzato diverse survey coinvolgendo la popolazione aziendale per indagare gli aspetti principali relativi allo smart working. Inoltre, queste analisi ci hanno permesso di individuare le aree in cui intervenire al fine di migliorare il progetto. I risultati che abbiamo raccolto sono stati positivi e ciò ci ha convinto della bontà del percorso intrapreso, nell'ottica di offrire alle nostre persone i benefici e i vantaggi dello smart working. D'altra parte, è prevista annualmente a livello globale, quindi organizzata dalla casa madre, un'indagine di clima definita Employee Satisfaction Survey. A livello nazionale svolgiamo invece anche dei workshop in cui le nostre persone possono fornire dei feedback e delle impressioni in merito alle attività, ai progetti e alle iniziative, tra cui ovviamente anche lo smart working.

*D. Sono stati svolti dei corsi di formazione? Se sì, quando e relativi a quali aspetti?*

R. Abbiamo organizzato molte sessioni formative in merito all'introduzione dello smart working. Abbiamo lavorato tanto per sviluppare una cultura forte e orientata alla flessibilità, perché è fondamentale che tutta la popolazione aziendale creda nello smart working, adottato secondo delle linee guida e delle regole condivise. Flessibilità e un certo margine di autonomia sono i concetti cardine, ma è altrettanto cruciale seguire delle indicazioni per gestirle al meglio. Inoltre, crediamo fortemente che sia necessario combinare le giornate di lavoro in presenza con quelle a distanza, che possono essere svolte da casa o in spazi da definire a seconda delle attività da svolgere. Ciò vale anche ai fini della formazione, è necessario che questa non avvenga solamente online e in modalità e-learning. Tornando al punto, abbiamo organizzato delle giornate formative con i manager, condividendo delle linee guida, e poi

abbiamo organizzato delle sessioni formative anche con i collaboratori. Quando invece abbiamo fatto ricorso allo smart working emergenziale, ci siamo dedicati a organizzare della formazione in merito allo sviluppo delle competenze digitali. Ad esempio, è stato cruciale il training per l'utilizzo di Microsoft Teams, non previsto prima dell'emergenza sanitaria, per agevolare le giornate di lavoro a distanza e in seguito anche quelle in presenza. Inoltre, è stata realizzata della formazione in merito alle modalità di comunicazione, che si basavano su un approccio a distanza, così come relativamente allo strumento di informazione scientifica utilizzato da coloro che lavorano all'interno della funzione vendite.

*D. Come è stata gestita l'organizzazione degli strumenti di lavoro per gli smart worker? Avete fornito gli strumenti di lavoro o avete utilizzato la politica del BYOD?*

R. Sin dall'introduzione dello smart working abbiamo deciso di investire dal punto di vista tecnologico, fornendo gli strumenti di lavoro necessari per lavorare a distanza a ciascuno smart worker. Tutti i nostri lavoratori sono stati dotati del computer portatile, del cellulare aziendale, dell'Ipad, degli appositi auricolari e ovviamente di una connessione stabile e sicura sul luogo di lavoro. Questo ci ha permesso, ad esempio, di togliere tutti i telefoni fissi. Anche l'eventuale utilizzo della connessione nelle giornate di lavoro a distanza nella propria abitazione o in posti differenti è garantito dalla possibilità di utilizzare il cellulare o l'Ipad con hotspot aziendale.

*D. Come sono organizzati i giorni di lavoro in presenza e quelli a distanza?*

R. Tali giornate devono essere alternate in modo equilibrato e concordate con il proprio responsabile. Le persone ci hanno richiesto delle linee guida condivise per avere un contesto di riferimento da rispettare anche per l'organizzazione e la definizione di tali giornate. Ad esempio, noi prevediamo 2 giornate di flessibilità in modalità smart. Appena siamo rientrati dal lockdown comunque abbiamo cercato di capire in quali giornate fosse più indicato lavorare a distanza e in quali invece in presenza con i propri colleghi, al fine di individuare anche dei momenti di scambio e condivisione, così da aumentare la produttività. Se infatti dobbiamo fare una riunione di gruppo, riteniamo sia fondamentale farla in presenza, perché a distanza è difficile cogliere il linguaggio non verbale, che permette di cogliere molti aspetti circa la persona e il suo pensiero. Inoltre, le riunioni in presenza permettono anche di stare insieme stimolandosi a vicenda. D'altro lato, abbiamo anche capito che molte altre attività lavorative

possono essere svolte a distanza. Inoltre, riteniamo che la figura del responsabile, insieme alla formazione, sia necessaria al fine di aiutare i lavoratori a organizzare le giornate di lavoro in presenza e a distanza. Ci si può recare a lavorare in ufficio nei momenti in cui anche lo scambio di informazioni e la socialità sono importanti al fine di svolgere l'attività che si ha in programma. Comunque, non abbiamo mai evidenziato grandi problemi nella gestione dello smart working. In merito al numero di giornate di lavoro a distanza e in presenza, prima della fase pandemica avevamo individuato un giorno di lavoro a distanza a settimana, mentre adesso abbiamo definito due giorni di lavoro a distanza a settimana. In merito al luogo di lavoro a distanza, questo deve essere all'interno del contesto nazionale per ovvi motivi e se all'estero per periodi contingentati e non stabili.

*D. Come è gestita la flessibilità oraria?*

R. La gestione delle presenze avviene su una piattaforma online dove ognuno può segnare la propria presenza, ma non ci interessa sapere l'ora e il minuto in cui una persona è entrata o uscita. Ciò vale ad eccezione dei livelli contrattuali per cui gli straordinari sono pagati, per cui è necessario avere la timbratura precisa in entrata e in uscita. Dove possibile quindi prevediamo massima flessibilità oraria, basandoci sul principio della fiducia reciproca e del rispetto delle linee guida.

*D. È stata realizzata una riorganizzazione degli spazi di lavoro in presenza?*

R. Questo è un altro tassello importante dello smart working. Nel 2017, quando abbiamo lanciato lo smart working, ci eravamo appena trasferiti negli attuali uffici, che abbiamo identificato da subito come smart office, eliminando gli uffici singoli per ciascun lavoratore e creando un unico open space. Non mancano varie sale riunioni e delle stanze insonorizzate, le phone booth. L'assenza di strumentazione (computer e telefoni fissi) e di postazioni di lavoro fisse va incontro alla nostra volontà di garantire maggiore flessibilità anche quando si lavora in presenza. Ad esempio, per fare questa video-call mi sono spostata in questa sala portando con me il mio computer portatile e il mio cellulare aziendale e sostanzialmente ho tutto quello che mi serve per poter fare una riunione e lavorare in modo agile. Inoltre, oggi è una bella giornata e qui abbiamo delle terrazze molto grandi e molte delle persone che sono venute a lavorare in presenza oggi stanno lavorando dalle terrazze.

*D. Ritenete essere lo smart working una forma di gestione delle risorse umane sostenibile? Se sì, in quale misura?*

R. Certamente, lo smart working per noi è una forma di gestione delle risorse umane sostenibile. In particolare, il ricorso allo smart working permette ai lavoratori di lavorare per alcune giornate dal luogo che preferiscono, il che permette molto spesso di evitare gli spostamenti che solitamente si devono sostenere per recarsi al lavoro. Anche le riunioni internazionali oggi sono ottimizzate grazie alle videoconferenze, che permettono di evitare alcuni spostamenti inutili, soprattutto se la durata di tali riunioni è ridotta. Ovviamente dipende sempre dal contenuto degli incontri. Pertanto, in questo modo, lo smart working impatta positivamente sulla sostenibilità ambientale. In questo senso un esempio è dato dalla possibilità di organizzare le riunioni di allineamento online, riducendo gli spostamenti dei lavoratori coinvolti verso la sede di Milano. Inoltre, non va trascurato anche l'impatto positivo dello smart working in termini di sostenibilità sociale. Da un lato, permette una migliore organizzazione della giornata da parte del lavoratore, che riesce a conciliare al meglio le proprie esigenze personali e lavorative e, dall'altro, permette di ottimizzare il lavoro e di svolgerlo in modo più efficiente, ottenendo notevoli benefici anche in termini di produttività aziendale e sostenibilità economica.

*D. In merito allo smart working cosa è cambiato tra la fase pre pandemica, pandemica e post pandemica?*

R. La fase di emergenza sanitaria ha impattato molto nell'organizzazione e gestione dello smart working. Infatti, a seguito dello smart working emergenziale, abbiamo apportato delle modifiche allo smart working che avevamo implementato precedentemente. Prima della pandemia svolgevamo la totalità delle riunioni in presenza, mentre a seguito di questa abbiamo iniziato a organizzare alcune riunioni in modalità ibrida. In merito agli spazi di lavoro in presenza, avevamo già iniziato a ristrutturarli quando abbiamo introdotto lo smart working. Adesso però ogni lavoratore si deve prenotare la postazione quando lavora in presenza che quindi non è fissa, ma varia di giorno in giorno, mentre prima dell'emergenza sanitaria ognuno aveva la propria scrivania fissa. Un'altra differenza tra la fase precedente alla pandemia e quella successiva è relativa a coloro i quali possono usufruire dello smart working. Quando lo abbiamo introdotto nel 2017, tutti i lavoratori le cui mansioni prevedevano la possibilità di lavorare anche a distanza potevano fare ricorso allo smart working, ma dovevano avere un

contratto a tempo indeterminato e potevano lavorare a distanza un giorno a settimana. In questa fase di ripresa prevediamo invece che tutti possano ricorrere allo smart working, ad esempio anche gli stagisti. Stiamo anche pensando a come migliorare ancora l'organizzazione dello smart working e per il futuro stiamo ipotizzando di creare più spazi di lavoro comuni per lavorare in gruppo.

*D. Come avete gestito gli accordi in merito allo smart working?*

R. Noi abbiamo stipulato sempre i singoli accordi individuali con ciascun lavoratore. In particolare, mentre stavamo lanciando il progetto di sperimentazione dello smart working, era uscita la normativa che regolava il lavoro agile, così l'abbiamo recepita e abbiamo iniziato a sottoscrivere gli accordi individuali, seguendo le disposizioni di legge.

*D. Ci sono ulteriori elementi rilevanti che possono caratterizzare lo smart working introdotto nella vostra azienda?*

R. È importante sottolineare che il luogo di lavoro a distanza e in presenza non devono essere delle realtà antitetiche tra loro, ma tra loro complementari. Pertanto, l'ufficio deve essere considerato come uno spazio sicuro, aperto e capace di stimolare la collaborazione, la creatività, lo scambio, il confronto e soprattutto la formazione continua. Il luogo di lavoro a distanza e la possibilità di ricorrere allo smart working devono essere considerati come la possibilità di lavorare in modo agile, utile a svolgere quelle attività più operative e individuali. Infine, i manager hanno un ruolo importante nel favorire lo smart working. In particolare, un vero smart leader deve spostare il focus dal controllo alla fiducia, deve avere una visione di lungo periodo, deve saper coinvolgere e incentivare il lavoro di squadra, deve saper delegare e responsabilizzare le persone, oltre a pianificare e organizzare insieme ai suoi collaboratori i giorni lavorativi.

## Bibliografia

AA. VV., 2020, *Lo smart working durante l'emergenza Covid-19 e il punto di vista dei lavoratori*, Osservatorio Smart Working, Osservatori. Net, Politecnico Milano 1863 School of Management, Ricerca 2020, Report.

AA. VV., novembre 2021, *Rivoluzione smart working: un futuro da costruire adesso*, Osservatorio Smart Working, Osservatori.Net, Politecnico Milano 1863 School of Management.

AA. VV., ottobre 2013, *Smart Working: la competitività passa da qui!*, Osservatorio Smart Working, Osservatori.Net, Politecnico Milano 1863 School of Management.

AA. VV., 2020, *Smart working per necessità o per scelta? Dalla costrizione, una nuova libertà. La lesson learned dalla survey di Variazioni, condotta durante l'emergenza Covid-19*, Variazioni S.r.l.

Botteri T., Cremonesi G., 2016, *Smart working e smart workers. Guida per gestire e valorizzare i nuovi nomadi*, FrancoAngeli.

Cappellari R., 2012, *Il tempo e il valore. Flessibilità e gestione dell'orario di lavoro*, UTET Libreria.

Carinci F., De Luca Tamajo R., Tosi P., Treu T., 2019, *Diritto del lavoro 2. Il rapporto di lavoro subordinato*, Decima Edizione, UTET Giuridica.

Costa G., Gianecchini M., 2019, *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, Quarta Edizione, McGraw Hill.

De Masi D., 2020, *Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligente*, Marsilio NODI.

De Smet A., Dowling B., Mysore M., Reich A., luglio 2021, *It's time for leaders to get real about hybrid*, McKinsey Quarterly.

Delany K., 2021, *What Challenges Will Organisations Face Transitioning for the First Time to the New Normal of Remote Working?*, Human Resource Development International.

Dowling B., Goldstein D., Park M., Price H., aprile 2022, *Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy*, McKinsey Quarterly.

Franken E., Bentley T., Shafaei A., Farr-Wharton B., Onnis L., Omari M., 2021, *Forced flexibility and remote working: opportunities and challenges in the new normal*, Journal of Management & Organization, Volume 27.

Ghera E., Garilli A., Garofalo D., 2020, *Diritto del lavoro*, Quarta Edizione, G. Giappichelli Editore.

Hayward S., 2018, *The agile leader. How to create an agile business in the digital age*, Kogan Page.

Kotter J. P., dicembre 2001, *What leaders really do*, Harvard Business Review.

Lake A., 2013, *Smart flexibility. Moving Smart and Flexible Working from Theory to Practice*, Grower.

Massara B., 24 marzo 2022, *Comunicazione semplificata al Ministero del Lavoro*, Il Sole 24 Ore, Focus, Numero 8.

Santoro Passarelli G., AA. VV., 2020, *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale. Privato e pubblico*, Ottava Edizione, Tomo primo, UTET Giuridica.

Stanworth J., Stanworth C., 1991, *Telework. The Human Resource Implications*, Institute of Personnel Management.

## Sitografia

[https://blog.osservatori.net/it\\_it/agile-working-smart-working-europa?hsLang=it-it](https://blog.osservatori.net/it_it/agile-working-smart-working-europa?hsLang=it-it)

[https://blog.osservatori.net/it\\_it/smart-working-aziende-italiane?hsLang=it-it](https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-aziende-italiane?hsLang=it-it)

[https://blog.osservatori.net/it\\_it/smart-working-competenze-digitali?hsLang=it-it](https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-competenze-digitali?hsLang=it-it)

[https://blog.osservatori.net/it\\_it/smart-working-cos-e-come-funziona-in-italia](https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-cos-e-come-funziona-in-italia)

[https://blog.osservatori.net/it\\_it/smart-working-piccole-medie-imprese?hsLang=it-it](https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-piccole-medie-imprese?hsLang=it-it)

[https://blog.osservatori.net/it\\_it/tecnologie-smart-working?hsLang=it-it](https://blog.osservatori.net/it_it/tecnologie-smart-working?hsLang=it-it)

[https://blog.osservatori.net/it\\_it/telelavoro-smart-working-definizione-differenze?hsLang=it-it](https://blog.osservatori.net/it_it/telelavoro-smart-working-definizione-differenze?hsLang=it-it)

[https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSA\\_EHOMP\\_custom\\_899843/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=1a955ba3-e7ff-42b5-9449-69a6db8750ff](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSA_EHOMP_custom_899843/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=1a955ba3-e7ff-42b5-9449-69a6db8750ff)

<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210517-2>

<https://sdgs.un.org/goals>

<https://www.bancaetica.it/>

<https://www.cnhindustrial.com/en-us>

<https://www.danone.com/>

[https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2016-0338\\_IT.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2016-0338_IT.html)

[https://www.filcams.cgil.it/article/terziario/accordo\\_interconfederale\\_09-06-2004\\_recepimento\\_dell\\_accordo-](https://www.filcams.cgil.it/article/terziario/accordo_interconfederale_09-06-2004_recepimento_dell_accordo-quadro_europeo_sul_telelavoro_concluso_il_16_luglio_2002_tra_unice_ueapme_ceepe_cep_s)

[quadro europeo sul telelavoro concluso il 16 luglio 2002 tra unice ueapme ceepe ce](https://www.filcams.cgil.it/article/terziario/accordo_interconfederale_09-06-2004_recepimento_dell_accordo-quadro_europeo_sul_telelavoro_concluso_il_16_luglio_2002_tra_unice_ueapme_ceepe_cep_s)

[s](https://www.filcams.cgil.it/article/terziario/accordo_interconfederale_09-06-2004_recepimento_dell_accordo-quadro_europeo_sul_telelavoro_concluso_il_16_luglio_2002_tra_unice_ueapme_ceepe_cep_s)

<https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/26-02-2020/direttiva-n1-del-2020>

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg>

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/02/23/20A01228/sg>

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/02/25/20A01278/sg>

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/05/19/20G00052/sg>

<https://www.ilsole24ore.com/art/covid-scatta-proroga-smart-working-e-congedi-fino-31-marzo-2022-AEGzm4>

<https://www.ilsole24ore.com/art/regole-covid-smart-working-e-mascherine-lavoro-novita-AEjZVgVB>

<https://www.ilsole24ore.com/art/smart-working-1-aprile-via-accordi-individuali-AEY3PFJB>

<https://www.ilsole24ore.com/art/smart-working-ecco-protocollo-il-settore-privato-riposo-straordinari-AEdprX1>

<https://www.ilsole24ore.com/art/smart-working-procedure-semplificate-anche-l-emergenza-AEDXHIB>

<https://www.inps.it/news/osservatorio-su-lavoratori-dipendenti-e-indipendenti-dati-2019>

<https://www.lavoro.gov.it/notizie/Documents/PROTOCOLLO-NAZIONALE-LAVORO-AGILE-07122021-RV.pdf>

<https://www.lundbeck.com/global>

<https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2017-05-22;81!vig>

<https://www.osservatori.net/it/eventi/on-demand/webinar/gli-impatti-su-lavoratori-e-organizzazioni-delle-nuove-modalita-di-lavoro-ai-tempi-del-covid-19>

<https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/video/lo-smart-working-ai-tempi-del-covid-19-video>

<https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/video/rivoluzione-smart-working-un-futuro-da-costruire-adesso-video>

<https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/video/smart-working-diffusione-italia-2019-video>

<https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/video/smart-working-impatti-covid-video>

<https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/cresce-il-numero-degli-smart-worker-italiani-570mila-plus20-lavoratori-piu-soddisfatti-degli-altri#:~:text=Nel%202019%20gli%20smart%20worker,engaged%22%20rispetto%20agli%20altri%20dipendenti.>

<https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-italia-numeri-trend>

<https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/smart-working>