





*Dipartimento di Impresa & Management*

*Cattedra di Advanced Organizational Design*

**“L’EVOLUZIONE DEL MONDO LAVORATIVO: LO SMART  
WORKING”**

***Relatore***

Prof. Luca Giustiniano

***Candidato***

Valerio Salomoni

Matricola 684211

***Correlatore***

Prof. Donato Iacovone

**ANNO ACCADEMICO 2017/2018**

# INDICE

## INTRODUZIONE

### **CAPITOLO 1 – LO *SMART WORKING* (SW) – LAVORO AGILE**

- 1.1. Definizione di *SW*
- 1.2. Quali aspetti definiscono tale *SW*?
- 1.3. Desideri sociali vs necessità individuali
- 1.4. Le aspettative economico-sociali e l'aspetto organizzativo
- 1.5. Ad essere *smart* è il lavoro o l'organizzazione?
- 1.6. I benefici e i limiti dello *SW*
  - 1.6.1. I benefici per l'azienda e il personale
  - 1.6.2. I limiti

### **CAPITOLO 2 – *SMART WORKING* E LAVORO**

- 2.1. Lavoro agile o *SW*
- 2.2. Luogo di lavoro, tempo e intensità dello *SW*
- 2.3. Conciliazione dei tempi di vita, stress e *SW*
- 2.4. *SW* e i rapporti di lavoro
- 2.5. Aspettative di ruolo e motivazione al lavoro

### **CAPITOLO 3 – I MODELLI DI IMPLEMENTAZIONE E LE QUATTRO LEVE DELLO *SW***

- 3.1. *SW* e Taylorismo
- 3.2. Gli schemi di implementazione
  - 3.2.1. Lo schema di Gensler
  - 3.2.2. Lo schema di Clapperton e Vanhoutte
  - 3.2.3. Lo schema di Knoll
  - 3.2.4. Lo schema di Lake

### 3.3. Le quattro leve dello SW

3.3.1. Le espressioni e le condotte di *leadership*

3.3.2. Le policy aziendali

3.3.3. Le tecnologie digitali

3.3.4. Il layout fisico

3.3.5. L'impatto dell'azienda nascente dalle conseguenze congiunturali delle leve SW

3.3.5.1. I rapporti sussistenti tra le leve SW e la *Job Satisfaction*

3.3.5.2. I rapporti di tipo diretto e indiretto degli stili di *leadership* sulla *Job Satisfaction*

## **CAPITOLO 4 – SW E NORMATIVA**

### 4.1. Analisi della Legge n. 81 del 22 maggio 2017

4.1.1. Definizione, soggetti e finalità del lavoro agile

4.1.2. Ambito di applicazione

4.1.3. Forma durata del contratto e ipotesi di recesso

4.1.4. Retribuzione e incentivi fiscali

4.1.5. Formazione e certificazione delle competenze

4.1.6. Potere disciplinare e controlli sulla prestazione lavorativa

4.1.7. Sicurezza sul lavoro, infortuni e malattie professionali

4.1.8. Il diritto di disconnessione

4.1.9. Alcuni dati sul lavoro agile nell'Unione Europea e in Italia

## **CONCLUSIONI**

## **BIBLIOGRAFIA e SITOGRAFIA**



## INTRODUZIONE

Il presente elaborato, dal titolo *L'evoluzione del mondo lavorativo: lo Smart Working*, è stato suddiviso in 4 capitoli.

Nel primo capitolo viene fornita una definizione generale di *Smart Working*, ossia “un approccio all'organizzazione del lavoro che si propone di guidare una maggiore efficienza ed efficacia nel raggiungimento dei risultati di lavoro attraverso una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione, in parallelo con l'ottimizzazione di strumenti e ambienti di lavoro per i dipendenti”.

Lo *Smart working* viene concepito come pensiero di tipo dirigenziale che si basa sulla possibilità di somministrare ai lavoratori maggiore elasticità e indipendenza nel momento in cui si trovano ad optare per un luogo piuttosto che per un altro, per determinati orari anziché altri e per i dati mezzi da impiegare invece di altri, in cambio di una ovvia maggiore consapevolezza per quanto riguarda i risultati.

Nel secondo capitolo, vengono esposti i benefici derivanti da tale tipologia di lavoro, pertanto una maggiore conciliazione del lavoro con la vita privata, maggiori soddisfazioni sebbene numerosi studi indicano la maggiore soddisfazione che il lavoro a distanza crea nel lavoratore quando la quantità di *Smart working* non è estremamente intensa; al contrario, quando il tempo di lavoro va oltre una certa soglia allora accadrà che non soltanto il gradimento smetterà di crescere, ma il traffico di informazioni mediante l'impiego della tecnologia non sarà in grado di controbilanciare la percezione di solitudine sociale e l'assenza di scambievolenze con coloro con cui si condivide la giornata lavorativa.

Il terzo capitolo tratta degli schemi di implementazione e delle 4 leve. Attualmente, possiamo sostenere che non sussiste alcuna strada univoca da percorrere al fine di implementare un adeguato modello di SW che sia in grado, nel miglior modo possibile, di ottimizzare le prestazioni che devono essere espletate all'interno di un'azienda, dal momento che le organizzazioni possono implementare le iniziative che in maggior misura si adeguano alle loro peculiarità.

Il primo modello, quello di Gensler (2008), manifesta l'importanza dell'ambiente fisico del lavoro e di come questo, se viene esattamente implementato, conduca verso enormi benefici competitivi.

Il secondo modello, quello di Clapperton e Vanhoutte (2014), evidenzia le modalità che devono essere impiegate al fine di dirigere dall'altro la trasformazione, identificando una serie di leve chiave su cui l'azienda possa operare in maniera tale da rendere possibile ai dipendenti che all'interno vi operano di poter svolgere le proprie mansioni in maniera flessibile.

Il terzo modello, quello di Knoll (2010), si focalizza sulle diverse modalità di lavorare, sottolineando come i modi di integrazione degli spazi fisici di lavoro possano indubbiamente arrecare vantaggi nell'azienda.

Il quarto e ultimo modello, quello di Lake (2013) individua il livello di maturità dell'immissione dello Smart Working nell'impresa.

Infine, nel quarto e ultimo capitolo si parla viene trattata la normativa sullo Smart Working, la cui definizione è contenuta nella legge n. 81 del 2017.

# CAPITOLO 1

## LO SMART WORKING (SW) - LAVORO AGILE

### 1.1. Definizione di SW

Il Capitale Umano<sup>1</sup>, considerato come il rimedio decisivo ai fini di una ottimale crescita ed evoluzione sia sociale che economica, viene solitamente ritenuto il complesso dei saperi, delle abilità, delle esperienze e delle prerogative delle singole persone che compongono la società in cui vivono e che semplifica la coesione sociale, lo sviluppo economico, il rinnovamento e l'occupazione accrescendo in tal modo le potenzialità dell'attività transnazionale.

Tenere nella giusta considerazione e ottimizzare il Capitale Umano, raffigura indubbiamente il fattore di successo di un team di lavoro, di un'impresa, di un'istituzione, di uno Stato. Infatti, l'abilità posseduta da una società di generare i beni ed i servizi indispensabili ad accontentare le proprie necessità discerne dalla qualità, dalla quantità e dall'unione delle risorse a propria disposizione.

Qualunque cosa venga conseguita all'interno di un'organizzazione può avvenire solamente per mezzo delle persone che all'interno vi operano; per tale ragione, il "fattore umano" si palesa come il primario espediente a disposizione, il concreto elemento che conduce l'impresa verso il successo, allo stesso modo, e a volte persino di più del capitale fisico.

Tale preambolo si rivela di basilare importanza al fine di poter focalizzare al meglio la rilevanza delle politiche effettuate di "*work-life balance*".

L'ottimizzazione del compromesso tra la sfera privata e quella lavorativa di ogni persona, permette di vivere nel miglior modo possibile gli innumerevoli ruoli presenti all'interno di società complesse con benefici, non soltanto dal punto di vista sociale, ma anche, e in special modo, da quello economico a favore delle organizzazioni medesime.

La realtà che ci apprestiamo a vivere, contrassegnata da incessanti cambiamenti e rinnovamenti, ha spinto le persone ad avere un maggior adattamento, permeando le proprie consuetudini e i propri modi di vivere verso un innovativo concetto di lavoro, modellando allo stesso tempo il conseguimento del loro appagamento personale.

---

<sup>1</sup> Becker, G. S. (1975). *Human Capital*. New York: Columbia University edition.

Se l'individuo si trova collocato al centro del sistema lavorativo come soggetto in grado di conseguire i cambiamenti, è anche la stessa persona che, una volta recepite e fatte proprie le nuove informazioni che provengono da un contesto oramai globalizzato, deve renderle proprie al fine di conservare un buon compromesso del rapporto vita/lavoro.

La risposta concreta che viene fornita al complesso dei mutamenti posti in essere nel contesto lavorativo, è raffigurata dai principi dello “*smart working*”.

La definizione che viene data di “*smart working*” è la seguente:

*Un approccio all'organizzazione del lavoro che si propone di guidare una maggiore efficienza ed efficacia nel raggiungimento dei risultati di lavoro attraverso una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione, in parallelo con l'ottimizzazione di strumenti e ambienti di lavoro per i dipendenti.<sup>2</sup>*

Prendendo le mosse da tale concetto possiamo notare come la singola persona, denominata “*worker*” dell'impresa, diventa il perno dell'organizzazione.

Successivamente all'inserimento delle nuove forme di lavoro, sebbene in maniera sperimentale, i lavoratori di questa epoca possono far conto su un approccio differente alla vita lavorativa per mezzo della maggiore indipendenza ed elasticità che le imprese riescono a dare.

È importante che i benefici del piano di *welfare* siano avvertiti dai dipendenti in maniera trasparente, al fine di poter ricavare risultati positivi relativamente all'efficacia lavorativa e al potenziamento delle attività praticate.

In tal modo, ha origine una specie di “circolo virtuoso” che si traspone in un miglioramento per ciò che concerne la resa e la fidelizzazione del lavoratore per l'azienda. Il lavoratore ne gode sia dal punto di vista del progresso della propria vita personale, sia relativamente al potenziamento che l'azienda gli conferisce come individuo. Le imprese assorbono i principi scaturenti dalla nuova rivoluzione che si sta concretizzando nel mondo del lavoro andando a creare per l'azienda un compito non facile: l'intento è quello di mutare del tutto la maniera di eseguire il proprio lavoro e di programmare le attività, cambiando l'approccio a cui da sempre siamo avvezzi.

---

<sup>2</sup> *Che cos'è lo smart working? 3 consigli utili per capire le parole più abusate del momento – Parte 2, in <http://italiansmartworking.com/2017/01/16/che-cose-lo-smart-working-3-consigli-utili-per-capire-le-parole-piu-abusate-del-momento-parte-2/>*

È questo un concreto cambiamento che ha inizio da principi che concernono i modi in cui si esplica il lavoro, ma in realtà arriva ad un mutamento molto più esteso che va ad avvinghiare tutti i settori.

Può pertanto ritenersi una vera e propria rivoluzione degli spazi fisici, delle attività di controllo, delle innovative tecniche digitali, delle *policy* organizzative e un fattore indicativo che condiziona la “*Job satisfaction*”.

Elemento rilevante che associa tali principi alla rilevanza dell’essere umano internamente ad un’impresa è raffigurato proprio dal grado di “*Job satisfaction*” che viene in essere.

Con lo “*smart working*” si arriva quindi all’ottimizzazione del grado di “*work-life balance*”, solamente se il lavoratore, grazie ad uno sviluppo del livello di appagamento professionale, avverte anche la trasformazione positiva nell’ambito della vita privata.

La “*Job satisfaction*”, ritenuta come l’abilità che possiede il lavoratore di provare sensazioni positive o negative nei riguardi dell’attività lavorativa che svolge, consente di individuare nella sfera personale di ogni individuo quel livello di concreto welfare aziendale che viene inteso come avanzamento della motivazione contrassegnante la singola persona.

La motivazione è la percezione che ogni persona prova e che contrassegna il modo di attuazione delle attività. All’aumentare della motivazione del lavoratore coinciderà chiaramente una maggiore qualità della prestazione svolta, con il consequenziale sviluppo del rendimento dell’impresa.

Parlare di motivazione, relativamente al personale presente all’interno di un’azienda rende possibile l’apertura di una nuova pagina rilevante nello studio della *performance* aziendale.

Se come aspetti in grado di far accrescere il livello delle prestazioni eseguite si è tenuto in considerazione sia il quantitativo in termini di *output* concretizzato (nel rispetto dei costi, qualità, efficienza), ma ancor di più l’ambito privato dell’individuo e del proprio gradimento lavorativo, la motivazione è quella emozione stimolante che rende possibile il realizzarsi dell’intero movimento di un’azienda.

La motivazione in questo campo, definita come motivazione propria di ogni essere umano, è il complesso delle percezioni di ciò che occorre all’essere umano che non subiscono alcuna influenza da rinforzi esterni.

È la motivazione interiore che, se viene appagata, permette la realizzazione determinati comportamenti.

È indispensabile, pertanto, reputare l'uomo non soltanto come risorsa indispensabile per l'attività che viene esplicata in un'azienda, bensì come il frutto di "pulsioni" esogene, ossia attitudini e inclinazioni che gli sono proprie e in base alle quali svolge le mansioni assegnate nel pervenire al risultato.

Tanto più intensa è la sensazione, capace di guidare l'attività da eseguire provata dall'uomo, altrettanto più intense potranno essere i frutti in termini di prestazioni conseguite dall'azienda.

Sulla scorta dello studio realizzato è possibile sostenere l'esigenza di valutare e misurare regolarmente (mediante l'utilizzo di test, ad esempio) il grado di "*Job satisfaction*" del lavoratore, sia nella sua resa individuale che all'interno dell'ambito aziendale e sociale, in modo tale da poter rilevare come l'impiego congiunto di tutte le leve dello "*smart working*" rendano possibile il progresso del proprio gradimento.

## **1.2. Quali aspetti definiscono tale SW?**

Lo *Smart working*, che viene definito all'interno della L. 81/2017<sup>3</sup> con i termini "lavoro agile" piuttosto che "lavoro fluido" o "lavoro nomade", prima di giungere a tale legge sopra citata, è stato sottoposto ad un prolungato procedimento parlamentare.

Quando si parla di SW non si vuole far riferimento ad una forma contrattuale, bensì ad una "modalità di svolgimento" dell'attività lavorativa, in cui viene disciplinata la possibilità per il dipendente di lavorare dove, quando e, persino, come si vuole<sup>4</sup>.

Generalmente, lo *Smart working* viene concepito come pensiero di tipo dirigenziale che si basa sulla possibilità di somministrare ai lavoratori maggiore elasticità e indipendenza nel momento in cui si trovano ad optare per un luogo piuttosto che per un altro, per determinati orari anziché altri e per i dati mezzi da impiegare invece di altri, in cambio di una ovvia maggiore consapevolezza per quanto riguarda i risultati.<sup>5</sup>

Questo SW viene osservato con molta curiosità, come avviene solitamente con tutto ciò che si presenta come innovazione: infatti, mediante con lo SW sembra manifestarsi l'opportunità di ispezionare un contesto che sembra tuttora rivelarsi alquanto ignoto, ossia quello dell'incontro tra le sfide a cui devono far fronte le aziende, le quali sono costantemente strette dalla perenne competizione

---

<sup>3</sup> Legge 22 maggio 2017 n. 81, pubblicata nella G.U. n. 135 del 13 giugno 2017.

<sup>4</sup> Boorsma B., Mitchell S. 2011 *Work-life innovation, Smart work – A paradigm shift transforming how, where, and when work gets done*, San Jose: Cisco Internet Business Solutions Group.

<sup>5</sup> Osservatorio Smart Working - 2016 (*Smart*) Work in progress, Milano: Politecnico di Milano.

e dalle crisi, e i bisogni che manifestano i lavoratori, in costante lotta tra un lavoro indispensabile e un'esistenza costellata di interessi, pure di lavoro, e impegni di tutti i tipi che vanno accordati.

In ogni dove viene richiamato "il" cambiamento culturale: viene evidenziata l'indispensabilità, al fine di coordinare al meglio questa innovativa modalità di somministrazione della prestazione, una innovazione nelle tendenze di *leadership* e nelle pratiche di governo volte alla gestione, che devono sempre di più basarsi sugli scopi; viene richiesto ai lavoratori un approccio totalmente evolutivo e propositivo rispetto a quello che poteva esserci nel passato, una concentrazione sui fini condivisi<sup>6</sup>.

Salvo scoprire, in un secondo momento, che l'occasione di lavorare all'esterno dei margini presenti in un'azienda concerne certi giorni non tutti, se non altro nella maggior parte degli accordi che sono stati finora firmati in Italia, e si comprende così quanta strada deve ancora essere percorsa prima che il "lavoro dove e quando lavoro meglio" collimi realmente, e non solo a parole, con l'esperienza degli individui nell'esplicazione della loro attività lavorativa.

Sul fondo della scena troviamo posizionata la parte tecnologica, le cui correnti condizioni definiscono intensamente la probabilità che lo SW sussista e si espanda sempre più.

In mancanza del rapido progresso che le *Advanced Information Technologies* stanno vivendo, e del loro avanzante profitto in termini qualitativi, sarebbe in realtà abbastanza arduo immaginare lo scavalco del c.d. telelavoro<sup>7</sup> e l'inizio dello SW, che manifesta un richiamo certamente più grande, proprio per l'indipendenza che viene somministrata dalla mediazione delle tecnologie.

In tal senso, lo sviluppo delle AITs (ossia delle *Advanced Information Technologies*) rappresenta un elemento semplificante indispensabile: l'opportunità di lavorare in modo elastico e con ampi bordi di potere decisionale esterni al confine dell'impresa è resa concreta grazie agli innovativi mezzi e alle connessioni di rete.

Relativamente agli strumenti, va comunicato come essi siano sempre più rapidi, potenti, ossia capaci di accumulare una enorme quantità di dati e di elaborarli con sveltezza, e *friendly*.

Infatti, la semplicità di utilizzo e la conseguente efficacia avvertita (fattori che caratterizzano il *Technology Acceptance Model*, ambito interpretativo valido a individuare il rapporto tra la predisposizione personale di ogni soggetto verso le tecniche più sofisticate e l'utilizzo concreto che

---

<sup>6</sup> Billet S. 2000 *Performance at work: identifying smart work practice*, in Gerber R., Lakshear C. (Eds.), *Training for a smart workforce: 123-150*, London: Routledge.

<sup>7</sup> Il telelavoro, che viene eseguito per mezzo di una connessione con la postazione centrale, non ha in verità avuto molto successo, a causa del parallelo inserirsi di numerosi elementi, dalla severità della normazione ai costi che derivano dalla gestione, alle opposizioni culturali che derivano dai dipendenti e dai loro capi.

ne viene fatto<sup>8</sup>) raffigurano aspetti importantissimi nell'accostamento delle persone al lavoro che si esegue mediante l'utilizzo delle nuove tecnologie.

Per quanto concerne le connessioni di rete, la loro prosperante dilatazione sta mutando in profondità il contesto spazio-tempo, tramutandola in una specie di *continuum* che rende pensabile svolgere la propria attività lavorativa in modo continuo, senza cioè interruzioni<sup>9</sup>.

Ciò, almeno all'apparenza, aumenterebbe le possibilità di scegliere in quale luogo, in quali quantità e in che modalità; in concreto, farebbe affiorare una sorta di, non proprio chiaro, bisogno di *ICT self-discipline*, di una propensione personale a monitorare la propria condotta nell'utilizzo delle tecnologie<sup>10</sup>, che si pone oltre il c.d. diritto alla disconnessione, di cui si parla, e che tiene in considerazione il forte cambiamento che l'universo delle tecnologie sta arrecando in ogni angolo della vita.

Pertanto, se da una parte lo SW pare godere dell'attrattiva che una buona qualità della vita di lavoro non può non esercitare, dall'altra, lo sviluppo di modalità di predisporre la somministrazione della prestazione di lavoro guidati dalla tecnologia spinge ad una ponderazione, che interroga intimamente la natura di questo approccio.

Il quadro teorico dell'approccio sociotecnico appare adeguato a una riflessione sullo SW.

La proposta sociotecnica evidenzia il bisogno di individuare un bilanciamento dinamico nella scambievolezza tra le due dimensioni del sistema, quella sociale (concernente i dipendenti, le loro predisposizioni e capacità, i loro rapporti) e quella tecnica (ossia i processi, le mansioni e le tecniche impiegate).

Il fenomeno che stiamo prendendo in considerazione attecchisce a livello strutturale all'interno della parte tecnologica e nella sua funzione addestrante, e studiosi e professionisti la ritengono un elemento fondante.

Vengono messi in discussione i rapporti tra gli individui, i compiti, le abilità, le esperienze e le responsabilità negli ambiti organizzativi; si rievoca il bisogno che individui e contesti ridisegnino una concordanza di comunità. La battaglia vera e propria delle AITs (sebbene possa apparire assurdo)

---

<sup>8</sup> Venkatesch V., Morris M.G., Gordon B.D., Davis F.D. 2003 *User acceptance of information technologies: towards a unified view*, *MIS Quarterly*, 27, 3: 425-478.

<sup>9</sup> Scornavacca E. 2014 *Incorporating system portability into technology acceptance models*, *International Conference in Mobile Business*, 10: 1-12, <http://aisel.aiselnet.org/icmb2014/10>

<sup>10</sup> Al-Dabbagh B., Sylvester A., Scornavacca E. 2014 *To connect or disconnect - that is the question: ICT self-discipline in the 21st century workplace*, in *Proceedings of the 25th Australasian Conference on Information System-ACIS*: 1-9, Auckland, New Zealand.

non va ad inerire la crescita del loro proprio potenziale, che pare rivelarsi incontenibile, bensì dimora nell'abilità dell'individuo/lavoratore, e quindi dell'ambito sociale nel complesso, di dar avvio ad un moto relazionale, che impieghi e amministri i mezzi informatici, incrementando il lavoro, manifestazione antropica dell'uomo.

E, in tale direzione, restituendo “valore” al lavoro e a colui che lavora.<sup>11</sup>

### **1.3. Desideri sociali vs necessità individuali**

La relazione che viene instaurata tra organizzazione, contesto lavorativo e personale si è rivelata sin da subito come una tematica di analisi principale della teoria dell'organizzazione.

Possono essere riepilogati i frutti degli studi in materia sostenendo che, in circa un secolo, siamo andati dall'abbaglio di poter misurare in maniera scientifica le condizioni del lavoro, all'inganno di poterle offrire in maniera invitante sia per le organizzazioni che per i preposti, transitando per l'ottimizzazione delle “relazioni” umane, la democratizzazione, l'“umanizzazione” delle relazioni che vengono in essere nell'ambito lavorativo e l'esaltazione sulla motivazione personale di ogni soggetto come elemento fondamentale e principale per la buona riuscita di un'organizzazione.

Lo SW, da una simile angolazione, pare palesarsi solamente come l'ultima di una molteplicità di formule che tentano di far fronte al dilemma riguardante il rapporto tra organizzazioni e individui che al loro interno vi esplicano la propria attività lavorativa.

Il pensiero che si vorrebbe supportare è che estrinsecazioni come “*Smart working*” denotano fantasie sociali, ma non sono capaci di “calcolare” come le singole persone reputino tali fantasie e in quale modo reagiscano.

Quando si parla di fantasie/desideri sociali si intendono formule atte a rappresentare stati astratti o scopi considerati in modo positivo rispetto alla situazione data, quindi situazioni che guardano al futuro, e pertanto non attuali, che hanno la funzione di indirizzo per chi adotta una decisione nel presente e che si dà per ovvio che siano all'unanimità accettati.

Sono immensi valori caratteristici della nostra epoca, che possono essere considerati globali come l'uguaglianza o la libertà, ovvero maggiormente delimitati (come il progresso, la giustizia sociale,

---

<sup>11</sup> *Smart working: una prospettiva critica quaderno del programma di ricerca “l'officina di organizzazione”, in Tao digital library, Editorial Staff, Bologna, 2017.*

l'indipendenza, il welfare, l'armonia sociale e così via), anche dal punto di vista organizzativo (appagamento sul lavoro, motivazione, condivisione e altro ancora).

La loro forza consiste nel non poter essere in alcun modo declinati, palesandosi come *desiderata positivi*; mentre la loro fragilità sta nel fatto che, da una parte, posizionano al futuro lo scioglimento di problematiche e di difficoltà che sono correnti, mentre dall'altra non devono prendere in considerazione (altrimenti si verificherebbe il loro completo disfacimento) ciò che ciascuna singola persona potrebbe pensarne.

Il dubbio, relativamente a ciò che si sta affrontando in questo elaborato, è proprio quest'ultimo: si ipotizza che le fantasie sociali siano allo stesso tempo anche fantasie individuali, ipotesi che tra l'altro obietta l'immagine medesima di persona e per questo sfida anche le fondamenta empiriche di tali formule.

È come se gli studi organizzativi, incluso la collaborazione disciplinare sociologica, mostrassero difficoltà nel comporre un esemplare sperimentale di ciò che viene denominato "individuo".

Hanno indubbiamente preso coscienza delle capacità come delle problematicità nascenti dall'ambito personale, dando tuttavia per ovvio che si potessero legare mediante una direzione "sensata" (fondata sul riscontro e sanzionatoria, ragionevole, umana, inclusiva, sostenibile o persino "filantropica") di imprese, direzioni e organizzazioni di qualsiasi tipo, o angosciandosi degli svolgimenti comunicativi incontenibili nei contesti lavorativi, che originano immancabilmente "gruppi", "opportunisti" e altre modalità di organizzazione informale, che sono in grado di minare gravemente le tattiche delle organizzazioni aziendali.

In situazioni come quelle dello *Smart working* queste "dinamiche" dovrebbero ritenersi allarmanti. Ma, solitamente, non è semplice opporsi all'allettamento di fantasticare e mirare un'intesa tra sfondi socio-organizzativi e personali, senza domandarsi se sia fattibile o meno.

Ogni volta che si intende riconfigurare positivamente il rapporto tra organizzazioni e persone si dovrebbe prendere in considerazione la sussistenza di un'autocontraddizione irrimediabile: quella di un'organizzazione che intende dire agli individui come si fa ad essere tali<sup>12</sup>, e lo SW non fa alcuna eccezione<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Luhmann N. 2000 *Organisation und entscheidung*, Opladen: Westdeutscher Verlag; 2005 ed. it., *Organizzazione e decisione*, Milano: Bruno Mondadori.

<sup>13</sup> Gastaldi L., Corso, M., Raguseo E., Neirotti, P., Paolucci, E., Martini, A. 2014 *Smart Working: rethinking work practices to leverage employees' innovation potential*, *Proceedings of the 15th International CINet Conference, Operating Innovation – Innovating Operations: 337-347, Budapest.*

#### 1.4. Le aspettative economico-sociali e l'aspetto organizzativo

La nascita dello *Smart working*, e il suo inserimento nel sistema giuridico, sono stati accolti con molta eccitazione da studiosi e *policy-maker*, nel convincimento che un simile tipo di modalità possa collaborare al miglioramento dell'esistenza e allo sviluppo organizzativo delle aziende più di quanto sia successo con il telelavoro.

La maggior parte delle ipotesi compiute non sembrerebbe lasciare dubbi circa il senso e la vivacità del mutamento: per richiamare solamente una tra le svariate fonti che concordano sull'andamento in atto, sulla base del Rapporto *Future of Jobs* proposto a gennaio 2016 a Davos al *World Economic Forum*<sup>14</sup>, nel 2020 la metà degli esseri umani professeranno dalla propria abitazione o in ogni modo non all'interno di un ufficio in un'azienda. Sempre di più sono le imprese che, all'estero ma anche in Italia, creano progetti correlati al modello di *Smart working*, con il fine di ricavare risultati positivi dal punto di vista della funzionalità; per l'Osservatorio *Smart Working* del Politecnico di Milano, nel 2016 erano circa 250.000 gli *smart workers* del nostro paese (*Osservatorio Smart Working*, 2016).

Una ricerca condotta da Eurofound<sup>15</sup>, esibito ad inizio dello scorso anno, mostra tuttavia che verso la conclusione del 2015 nella UE lo *Smart working* è esteso in Europa con una media del 17% (con enormi diversificazioni nei paesi comunitari. L'Italia si trova all'ultimo posto, sorpassata di pochissimo dalla Grecia).

Sempre stando alle attese (*Osservatorio Smart Working*, 2016) i vantaggi potenziali concernono la crescita di rendimento (stimata fino al 20%), l'incremento dell'occupazione delle donne, la diminuzione dei costi di gestione e, in termini generali, l'ottimizzazione della vita delle persone (poco traffico, diminuzione dell'inquinamento, ecc.).

Non può tuttavia essere tralasciato il fatto che lo sviluppo di produttività correlato alla crescita di tecniche nuove *smart* sia ancora da provare con i dati, e che questa crescita può aumentare solamente dinanzi ad altre condizioni organizzative, come la reingegnerizzazione dei procedimenti, ad esempio.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> *The Future of Jobs*, *World Economic Forum*, Gennaio 2016, reperibile sul sito [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf)

<sup>15</sup> *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Eurofound, Febbraio 2017; vedi: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/working-anytime-anywherethe-effects-on-the-world-of-work>

<sup>16</sup> FREY C.B., OSBORNE M. 2015 *Technology at Work*, Oxford: University of Oxford, [http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/reports/Citi\\_GPS\\_Tech\\_nology\\_Work.pdf](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/reports/Citi_GPS_Tech_nology_Work.pdf)

Lo *Smart working*, quindi, è un modo di eseguire l'opera lavorativa, che sta avanzando sempre più in maniera inequivocabile indipendentemente dalla crescita attesa o dichiarata, e che sembra contrassegnata da una conformazione in cui “tutti trionfano”: aziende, dipendenti, comunità.

Tuttavia, occorre analizzare il fenomeno da un punto di vista maggiormente critico e ciò sembra motivato da un'accorta analisi di questa peculiare modalità lavorativa, anche come è definita dalla legge: affiorano punti di confusione che hanno la capacità di porre in discussione la capacità e in special modo il senso del mutamento mostrato.

Relativamente al “dove” si opera in maniera *smart*, non vi è un trend unico: se è vero che viene declinata l'immagine di ufficio come solo luogo di lavoro, tuttavia non viene completamente tralasciata l'idea di azienda come luogo di lavoro. Anzi crescono sempre di più le soluzioni “modulari” internamente alle aziende, molto interessanti esteticamente (in consonanza con i gusti dei “nuovi” lavoratori) contrassegnate dal crollo dell'idea di “possesso” (dell'ufficio, del tavolo, del computer, e così via).

Ciò nonostante lo *Smart working* è anche reputato una specie di “zingaro”, nel senso che non ipotizza la sussistenza del luogo fisso incaricato all'esecuzione della prestazione, sia esso casa o azienda.

Relativamente al fattore “tempo” della prestazione, in quale momento eseguire l'attività assegnata, si persevera sulla maggior elasticità dell'ora lavorativa resa possibile dalla modalità *smart*: essa risulta in ogni modo obbligatoriamente limitata all'orario (ed è correlata all'inserimento del “diritto alla disconnessione”) e al numero di giorni di lavoro agile fissati all'interno del contratto.

Riguardo al “come” eseguire la prestazione lavorativa, la questione sembra ancor meno risolta.

Andando oltre ai sintetici richiami concernenti la maggiore indipendenza acconsentita o incitata dallo *Smart working*, non appaiono venir fuori al momento adeguati elementi per lo studio e la definizione.

La speranza di ottimizzare la responsabilizzazione in direzione dei frutti da raggiungere anche mediante la crescita del benessere, in special modo agendo sul rapporto sussistente tra tempi di vita e tempi di lavoro, si unisce in maniera critica ai problemi dell'organizzazione e del controllo.

Ciò che è sicuro è che tutte le sfaccettature riportate (incluse le difformità rispetto al telelavoro) si associano, nella pratica e nei rarissimi apporti teorici presentati finora, all'incremento e alla maggior importanza delle *Advanced Information Technologies* (AITs).

Brevemente, ulteriori questioni che affiorano dal punto di vista dell'organizzazione, e della regolazione giuridica, concernono:

- la tranquillità nell'ambito lavorativo (che palesemente non deve confondersi con la sicurezza “sul posto di lavoro”) e il nervosismo associato alle forme comunicative “continuative”;
- i modi di controllo e l'attenzione per la *privacy*, la stima della performance e i percorsi di carriera;
- le spese inerenti alla utilizzabilità e all'assunzione dell'apparecchiatura utile all'esecuzione del lavoro e la dislocazione dei saperi ritenute indispensabili.

Infine, tali questioni prendono in considerazione l'imparzialità (e la rettitudine) del rapporto tra individuo ed azienda, e i termini mediante i quali viene valutato lo scambio.<sup>17</sup>

### 1.5. Ad essere smart è il lavoro o l'organizzazione?

Potremmo sostenere che lo *Smart working* cresce “grazie” allo sviluppo delle AITs (e infatti gli attori primari di questo andamento sovente sono *manager* o pratici che godono di rilevanti abilità informatiche) e che, senza una collocazione in grado di allacciare la componente tecnologica alle altre essenziali variabili organizzative, si possa rischiare di presentare una visione deterministica della tecnologia medesima.

Si sostiene dunque che, per operare in maniera idonea, allo “*Smart working serve una struttura*”, ossia una pianificazione “allineata”, relativamente ai meccanismi operativi, alla cultura, ai sistemi di amministrazione delle risorse umane, ai bisogni del mutamento smart<sup>18</sup>.

Ma lo *Smart working* di che tipo di “pensiero” necessita? Riassumendo, nella pratica *mainstreaming*, e nella poca cultura letteraria sulla tematica, si sostiene l'adeguatezza di un approccio integrato allo *Smart working*, secondo il quale gli aspetti tecnici della trasformazione vengono fronteggiati coerentemente con quelli logistici, culturali e di gestione delle risorse umane.

Si accenna all'impiego di *best practices*, adeguate sulla scorta dello studio dei bisogni degli assistenti, manifestati sia dal punto di vista tecnico che da quello del fabbisogno di compromesso vita-lavoro e divulgate nell'organizzazione mediante idonei percorsi formativi.

Viene incoraggiata l'opportunità di modellare la cultura organizzativa, manifestazione dei cc.dd. “nuovi nomadi”<sup>19</sup>, e di condizionare atteggiamenti virtuosi attraverso stabili sistemi di incentivazione,

<sup>17</sup> Neri M., Rinaldini M. 2016 *Tempo e giustizia nell'analisi organizzativa*, Roma: Carocci.

<sup>18</sup> <https://www.milanofinanza.it/news-preview/allo-smart-working-serve-una-struttura201703302039096296>

<sup>19</sup> Botteri T., Cremonesi, G. 2016 *Smart working and smart workers. Guida per gestire e valorizzare i nuovi nomadi*, Milano: Franco Angeli.

in un ambito in cui l'impostazione *top-down* è controllata dalla concentrazione indirizzata all'adesione e all'implicazione dei collaboratori.<sup>20</sup>

In una simile prospettiva, si espone una destrutturazione (sia dal punto di vista dello spazio che del tempo) del lavoro indirizzata ad identificare una più idonea simultaneità con il tempo sistemico, che prosegue ad essere considerato come dato: si ipotizza pertanto indirettamente che sia presente e vada ricercata una stabilità ideale nel senso di adattamento, ovvero una riorganizzazione temporale di una logica superiore in quanto atta ad appagare gli interessi di tutti i componenti che partecipano alla struttura organizzativa.

L'interesse relativamente allo scambio soggetto-organizzazione si realizza principalmente tenendo nella giusta considerazione i diritti all'equivalenza di trattamento, nel contesto di una classificazione di lavoro subordinato, come dispone la legge, svolto con modalità peculiari.

L'impegno è quindi diretto a non discriminare i soggetti implicati relativamente all'ingresso allo *Smart working*, modi di attuazione, effetti organizzativi. L'attenzione verso esatte procedure di pianificazione e implementazione (analoghe alle procedure presentate nell'ambito del filone *dell'Organizational Justice Theory*<sup>21</sup>) dovrebbe tra l'altro, da questo punto di vista, essere preparatorio alla conoscenza di "equo-scambio" da parte delle persone implicate e perfezionare le predisposizioni verso l'organizzazione.

## **1.6. I benefici e i limiti dello SW**

Il modello di *smart working* è un cambiamento tale da condurre all'organizzazione di lavoro, perlomeno potenzialmente, dei benefici, ma al contempo anche degli svantaggi, intuendo questi come elementi di complessità nella concretizzazione del modello stesso.

I vantaggi che ogni lavoratore riesce ad acquisire sono:

- avanzamento del *work life balance* dei subordinati che possono combinare i bisogni personali con quelli lavorativi, con conseguenziale crescita dell'appagamento e diminuzione dello stress. Ciò ha inevitabilmente un effetto anche sul tasso di assenteismo che tende a diminuire producendo una maggiore contentezza nell'ambito lavorativo;

---

<sup>20</sup> Corso M., Crespi F., Scacco A.C. 2017 *Smart working. Modelli organizzativi e tecnologie: spazi e normative*, Milano: il Sole 24 Ore.

<sup>21</sup> Leventhal G.S., Karuza J., Fry W.R. 2000 *Beyond fairness: a theory of allocation preferences*, in Mikula G. (Ed.), *Justice and Social Interaction: 167-213*, New York: Springer-Verlag.

- diminuzione dei movimenti che avvengono nel corso di una giornata che presenta un impatto anche sul territorio, oltre che sulla qualità del lavoro e sulla salute degli individui;
- facilitazione all'introduzione delle donne nel mercato del lavoro, anche con funzioni di responsabilità manageriale.

I benefici per l'impresa sono:

- crescita del livello di produttività e di competitività;
- diminuzione dei costi che vengono fatti risalire a voci di bilancio come costi di struttura, costi degli spazi fisici di lavoro, costi dell'energia, delle forniture e dei materiali di consumo come la carta, la riduzione del livello di assenteismo e dei tempi e dei costi di formazione.

Attivare un modello di *smart working* conduce anche ad un perfezionamento della reputazione aziendale, quindi fonte di vantaggio competitivo con conseguenziale crescita della capacità di attirare e conservare una forza lavoro qualificata e differenziata.

Le principali barriere alla nuova modalità di lavoro dello *smart working* possono essere:

- L'ostilità da parte del management alla sua attivazione a causa della paura di perdere il controllo sui lavoratori;
- Le problematiche nel coordinamento e nella collaborazione a distanza tra persone;
- Le paure sul piano normativo e della sicurezza sul lavoro;
- Paura dei lavoratori di essere estromessi dagli svolgimenti che avvengono all'interno dell'impresa;
- Paura dell'isolamento;
- Paura della riduzione delle possibilità di avanzamenti nella carriera.

Potrebbe anche accadere che i lavoratori non vedano di buon occhio accettare di lasciare i propri impieghi e i propri spazi, magari per andare a svolgere le proprie mansioni in un *open space* o per lavorare in mobilità secondo orari e luoghi differenti rispetto a quelli a cui erano abituati nella sede aziendale.

Inoltre, dal momento che non ogni compito aziendale può essere attivato in un modello di *smart working*, questo potrebbe originare una diversificazione tra le figure e gli incarichi con la percezione di un trattamento di disparità che andrebbe a ricadere notevolmente sulla motivazione e l'appagamento del personale.

Occorre evidenziare come non debba essere data per ovvia la buona riuscita di un programma di *smart working* in un ambito aziendale e per tale motivo la funzione HR deve svolgere un ruolo molto importante; si rinvia la questione al terzo capitolo, il quale sarà dedicato alla trattazione delle implicazioni dal punto di vista dello Human Resource Management (HRM), mentre si ricorda che nel quarto capitolo, dedicato al caso di TIM, verrà fornito un esempio significativo, per quanto ancora in fase sperimentale in corso di attuazione, di implementazione di tale pratica manageriale.

### **1.6.1. I benefici per l'azienda e per il personale**

*I benefici per l'azienda.*

Il modello dello *Smart Working* conduce ad un mutamento totale nell'appressamento al lavoro e dà la possibilità all'azienda di avvalersi di enormi prerogative.

Innanzitutto, vi è la crescita del rendimento del lavoratore il quale, in virtù di una più intensa indipendenza e coinvolgimento accresce le prestazioni lavorative del 50% e, se viene correlato alla riduzione degli straordinari e dell'astensionismo, conduce consequenzialmente ad una importante diminuzione dei costi del lavoro<sup>22</sup>.

Infatti, l'impresa Smart, mettendo il personale nelle condizioni di poter decidere in quale momento e in quale luogo lavorare, rende il lavoratore appagato, accresce l'*engagement* e il rendimento del medesimo, oltre ad ampliare la reputazione dell'aspetto dell'azienda e conseguentemente, la sua abilità nell'attrarre a sé nuovi talenti.

Altresì, anche la ridefinizione degli spazi fisici, come ad esempio una ri-pianificazione degli uffici sulla scorta di un sistema *Activity Based Work*, dove il lavoratore predilige la locazione di lavoro sulla base dei ruoli da eseguire, è stato documentato che abbia una collisione estremamente favorevole nel rendimento del lavoratore, oltre a implicare una importante diminuzione dei costi, come quelli immobiliari, diminuiti mediante l'irrobustimento degli spazi grazie all'accrescimento degli individui che operano in mobilità, oppure come quelli inerenti ai consumi di energia o carta<sup>23</sup>.

Ulteriore vantaggio che questa nuova tipologia di lavoro porta con sé è quello del fattore tempo. Infatti, l'assunzione di queste nuove modalità, consentono un utilizzo molto più produttivo del tempo

---

<sup>22</sup> Ahuja, M. K. & Kacmar, C. J., 2007. *IT Road Warriors: Balancing Work-Family Conflict, Job Autonomy, and Work Overload to Mitigate Turnover Intentions*. *MIS Quarterly*, 4, 31, (1), pp. 1-17.

<sup>23</sup> Wyllyie, T., Greene, M., Nagrath, R. & Town, A., 2012. *Activity based working*

di lavoro e, in special modo, una sostanziale diminuzione dei tempi inutili, specialmente per quanto riguarda il tempo casa-ufficio o il tempo da dedicare per i viaggi.

Di fatto l'azienda è in grado, mediante, ad esempio, l'impiego di strumenti altamente tecnici, porre in essere riunioni con individui che si trovano in posti completamente differenti, evitando di riversare sul proprio personale i nervosismi e le perdite di tempo indispensabili per muoversi da un luogo ad un altro. Inoltre, tutto ciò consente una enorme diminuzione delle spese come, ad esempio, quelle per l'acquisto di biglietto aereo o dell'albergo e in un favorevole impatto ambientale, mediante, ad esempio, il calo dei movimenti con mezzi propri per andare da casa al luogo di lavoro.

Un altro vantaggio è quello riguardante l'organizzazione tra lo staff e lavoratore-capo. L'impiego degli strumenti UCC, Social, VDI e *Cloud Computing* rende possibile al personale un costante aggiornamento circa lo stato di evoluzione del lavoro portato avanti dal gruppo e un accesso veloce ai dati essenziali, adottando in tale maniera, decisioni efficienti in brevissimo tempo.

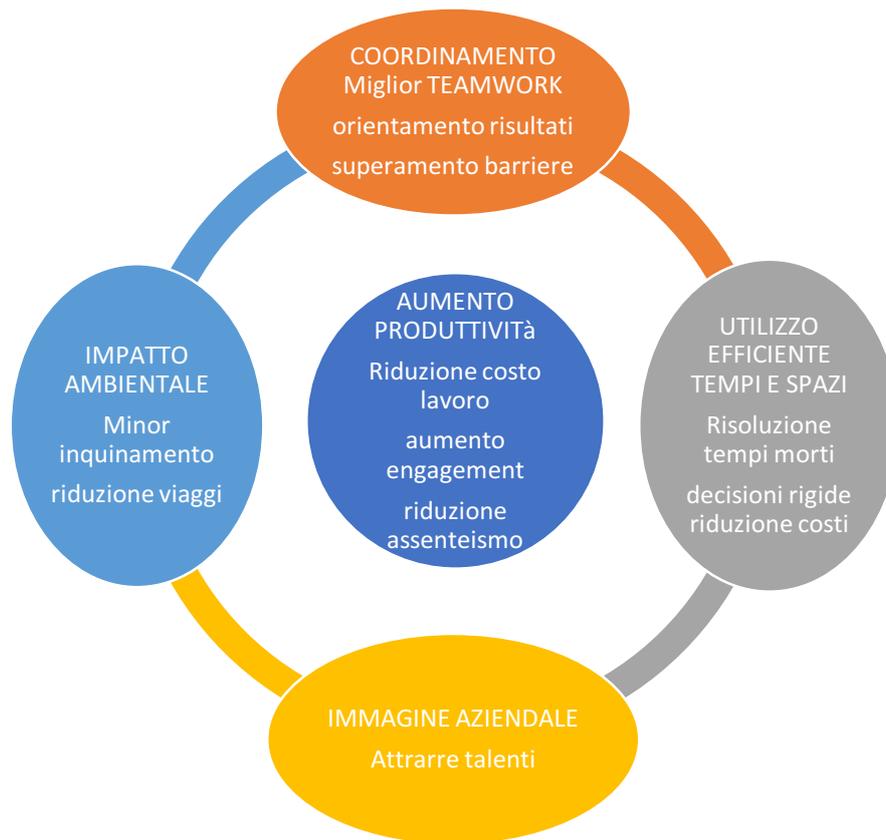
Le idee elastiche, inoltre, dirette ad accordare la vita privata con quella lavorativa del lavoratore, essendo ampliate a tutti, consolidano l'armonia del gruppo, il quale si impegna, nel caso in cui un componente risultasse assente per ragioni personali, ad eseguire anche i suoi compiti, al fine di conservare elevate le prestazioni del gruppo medesimo<sup>24</sup>.

Infine, un aspetto inserito dalla cultura *Smart* che implica importanti vantaggi specialmente per ciò che concerne il coordinamento, è il "*result oriented management*". Tale nuova valutazione diretta ai risultati, consente infatti di:

- ottimizzare il lavoro di gruppo preparando la squadra ad andare oltre i problemi scaturenti dalle difformità funzionali, formative, geografiche ed operative;
- sostenere il gruppo nella individuazione e rimozione degli ostacoli, al *problem solving* creativo, realizzare valide prassi comunicative e beneficiare di rapporti più consistenti fondati sulla fiducia;
- assistere il leader del gruppo nella riduzione della dipendenza dell'efficienza del gruppo stesso solamente su limitate persone e nello sviluppo delle risorse umane a disposizione, assegnando loro mansioni adeguate alle loro qualità e responsabilizzandoli;
- sostenere il gruppo nel raggiungimento di obiettivi distintamente circoscritti, in maniera tale che i risultati siano correttamente allineati con gli scopi prefissati dalla struttura organizzativa.

---

<sup>24</sup> Fell, S. S., 2013. *Top 10 Benefits of Flexible Work Policies for Companies*. [Online] Available at: [http://www.huffingtonpost.com/sara-sutton-fell/top-10-benefits-offlexib\\_b\\_4158603.html](http://www.huffingtonpost.com/sara-sutton-fell/top-10-benefits-offlexib_b_4158603.html)



### *I benefici per il dipendente.*

Le leve mediante cui opera lo *Smart Working* e le attinenti peculiarità caratterizzanti quali, ad esempio, elasticità, responsabilità e, specialmente, l'indipendenza, pesano enormemente sulla persona, sul suo approccio all'attività lavorativa e sul suo modo di avvertire il contesto lavorativo che lo circonda e le attività giornaliere.

Di fatto coloro che attivano modalità di lavoro elastiche presentano indubbiamente una predisposizione positiva nei riguardi della propria organizzazione, traducendosi in vantaggi avvertiti di differente natura, dalla crescita della motivazione e del *commitment* fino allo sviluppo del *work-life balance*<sup>25</sup>.

Si prenda in considerazione l'ingresso nell'universo del lavoro della Generazione Y, contrassegnata da persone cresciute in un mondo continuamente connesso per mezzo di *social network* e *device*. L'abilità di un'organizzazione di somministrare una tipologia di lavoro flessibile che rifletta i loro bisogni rende il contesto lavorativo maggiormente conciliante per gli stessi che, di conseguenza, si sentiranno di far parte di un contesto motivante e ricaveranno molti più appagamenti nell'esplicare i

<sup>25</sup> Cranfield School of Management, 2008. *Flexible Working and Performance: Working Families*.

propri ruoli. Inoltre, la Generazione Y andrà ad immettersi all'interno di un quadro lavorativo formato da almeno altre due generazioni<sup>26</sup>, tutte contraddistinte da bisogni e desideri diversi. Lo *Smart Working* rivestirà pertanto una parte fondamentale nel dare loro svariate convenienze e modalità di lavoro in maniera da rispondere convenientemente ai bisogni ed appagare un'ampia gamma di esigenze differenti<sup>27</sup>.

La possibilità di poter scegliere liberamente sia il posto che lo spazio di lavoro spinge i lavoratori ad avere maggior controllo su ciò che compiono nell'azienda. In questo modo, i margini tra l'ambito privato e lavorativo si indeboliscono sempre più, consentendo alle persone una conduzione più produttiva del proprio tempo e andando a perfezionare il c.d. *Work-Life Balance*. Il lavoro elastico, ad esempio, si rivela utile ed essenziale soprattutto per quei dipendenti che hanno altri soggetti a carico (quali figli, disabili, anziani, etc.) e che abbisognano pertanto di un'organizzazione estremamente flessibile dei propri orari<sup>28</sup>. Le medesime considerazioni potranno farsi anche per facilitare il rientro dalla maternità o dalle assenze per malattie gravi<sup>29</sup>.

La capacità di suddividere le proprie ore in maniera del tutto elastica e di poter operare in mobilità si traducono anche in una diminuzione dei tempi spesi per arrivare in ufficio con conseguenziale risparmio finanziario per il lavoratore nonché diminuzione dell'esaurimento<sup>30</sup>.

Altro elemento che va a ricadere sulla diminuzione della tensione da lavoro è quello correlato agli spazi di lavoro elastici. Questi ambienti, se concepiti validamente, sono in grado di rispondere ai differenti bisogni che si palesano nel corso delle giornate di coloro che li vivono, donando sia momenti di riposo e concentrazione che momenti di scambio e condivisione. Ciò si traspone in un migliore benessere psico-fisico della singola persona ma anche in una crescita del senso di adesione all'impresa in cui si opera, la quale si rivela capace di appagare numerosi bisogni dei propri lavoratori<sup>31</sup>.

L'indipendenza e la responsabilizzazione che contrassegnano lo *Smart Working* favoriscono dialoghi maturi e relazioni di fiducia tra i soggetti che fanno parte dell'organizzazione ed i propri dirigenti, in

---

<sup>26</sup> Le tre generazioni sono i Baby Boomers (nati tra il 1945 e il 1964), la Generazione X (nati tra il 1965 e il 1979) e la Generazione Y (nati tra il 1980 e il 1994).

<sup>27</sup> Future of Work Institute, 2012. *The Benefits of Flexible Working Arrangements. A Future of Work Report*.

<sup>28</sup> OCCo, 2010. *Making Flexible Working Work*

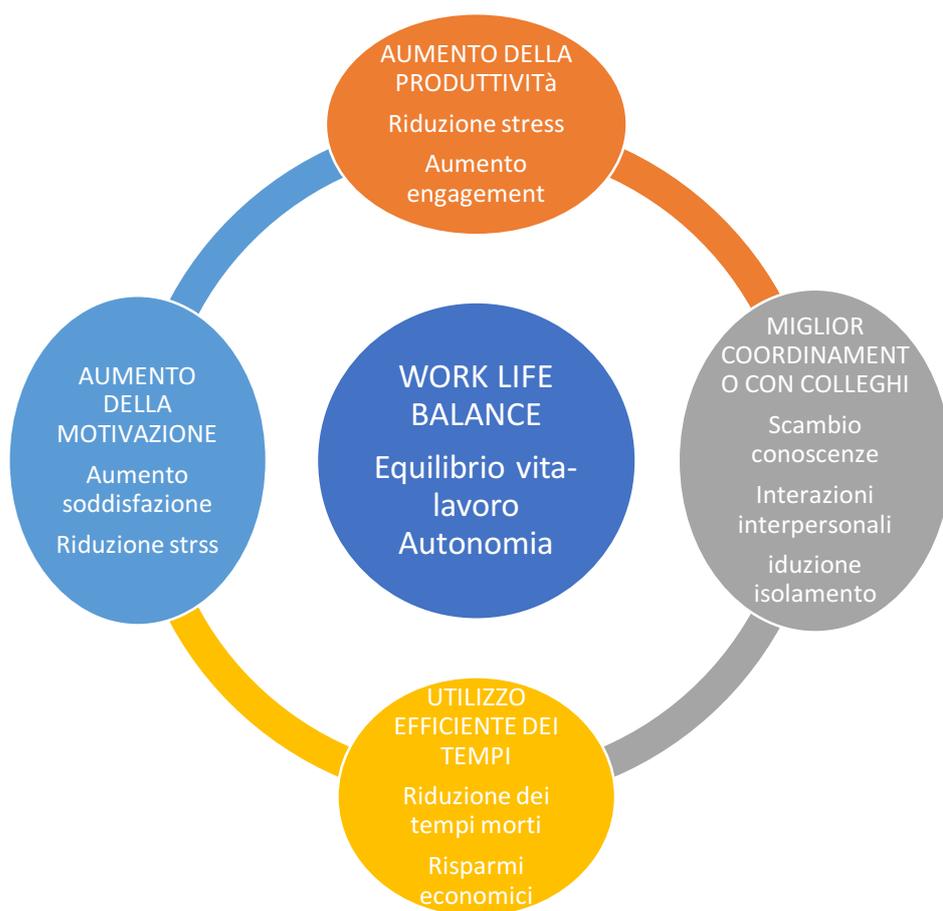
<sup>29</sup> London School of Economics, 2014. *Flexible Working Options*

<sup>30</sup> Winter, P., 2009. *Property in the Economy. Agile working*.

<sup>31</sup> OCCo, 2010. *Making Flexible Working Work*.

maniera tale da rompere, o per lo meno indebolire, gli sbarramenti formali preesistenti. Di conseguenza, è importante l'impatto sulla contentezza dei lavoratori e sul loro stato d'animo<sup>32</sup>.

Nonostante gli innumerevoli vantaggi legati allo *Smart Working*, la misura quantitativa di tali benefici e il riconoscimento della loro diretta correlazione alla realizzazione di pratiche flessibili resta ancora una delle più grandi sfide per il *management* aziendale.



<sup>32</sup> Enei, 2013. *Agile Working: A Guide for Employers*; Future of Work Institute, 2012. *The Benefits of Flexible Working Arrangements. A Future of Work Report*; Clake, R., 2005. *Flexible Working: The Implementation Challenge*: CIPD.

## 1.6.2. I limiti

Una serie di studi ha comprovato che non in tutte le ipotesi di attivazione di strumenti di flessibilità si sono rivelati soddisfacenti, sia relativamente al benessere psico-fisico che alla produttività<sup>33</sup>.

Infatti, se gestiti scorrettamente e senza alcuna attenzione da parte della gestione, questi strumenti sono in grado di essere estremamente dannosi, finendo per dar vita a conseguenze del tutto opposte a quelle che si attendono.

Alcuni studiosi, hanno osservato la crescita di ostilità e agitazioni correlate alla flessibilità, come la difficoltà di negoziare attività domestiche e lavorative quando tutte e due si svolgono nella medesima ubicazione e, potenzialmente, al medesimo tempo.<sup>34</sup>

Inoltre, la spinta ad “extra-lavorare” (ulteriormente alle 8 ore di lavoro standard o a quelle pattuite mediante contratto) potrebbe essere favorita dalla pressione dei datori ad accrescere la produttività.

Una ricerca condotta mostra che i capi di azienda richiedono ai dipendenti che svolgono le proprie mansioni da casa un aumento della produttività che altalena tra il 10% e il 20%.<sup>35</sup>

Se la pressione lavorativa e le necessità che provengono dalla famiglia diventano eccessivamente onerose e incompatibili, i dipendenti in mobilità potrebbero persino sottrarsi alle attività della casa e decidere così di ripresentarsi in ufficio, visto sovente volte come posto in cui nascono le amicizie e, specialmente, di realizzazione individuale.

Tuttavia, tali svantaggi ineriscono alla sola modalità del telelavoro; attualmente, invece, lo SW sta tentando di creare migliori condizioni che rendano possibile ai lavoratori di svolgere le proprie mansioni in maniera efficiente.

---

<sup>33</sup> Bakker, A.B., Demerouti, E., Burke, R., (2009), “Workaholism and relationship quality: a spillover--- crossover perspective”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(12), 23--- 33; Noonan, M.C., Glass, J.L., (2012), “The hard truth about telecommuting”, *Monthly Labor Review*, 35(6), 38--- 45.

<sup>34</sup> Tietze, S., Musson, G., (2005), “Recasting the home--- work relationship: A case of mutual adjustment?”, *Organization Studies*, 26(9), 1331--- 1352; Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C., Andrey, J., (2013), “Remixing work, family and leisure:

*teleworkers' experiences of everyday life. New Technology”, Work and Employment*, 28(2), 130--- 144.

<sup>35</sup> Tremblay, D. G., (2002), “Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers”, *Women in Management Review*, 17(3--- 4), 157-170.



## CAPITOLO 2

### ***SMART WORKING E LAVORO***

#### **2.1. Lavoro agile o SW**

Il lavoro agile trova una sua definizione all'interno dell'art. 18 della Legge n. 81 del 2017 secondo cui

*“una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato [...] con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa”.*

Tale legge, inoltre, provvede anche a specificare che gli scopi che si intendono raggiungere ineriscono alla crescita del rendimento e al tentativo di cercare un compromesso tra i tempi della vita privata e quelli del lavoro.

Detto in poche parole, si tratta di una forma di lavoro estremamente elastica, resa fattibile dal fatto che possono venir impiegati strumenti tecnologici, in mancanza di una postazione fissa quando si lavora esternamente rispetto alla sede di lavoro.

È questa un'espressione molto vasta, che non è in grado di definire in maniera puntuale la natura o i margini di tale tipologia di lavoro. Ciò è stato ritenuto, da un lato, come *“un nuovo modo di operare e di funzionare delle organizzazioni [...] uno sforzo proattivo delle organizzazioni e degli imprenditori per un nuovo assetto”*<sup>36</sup>, e dall'altro, come lo sforzo di disciplinare esperienze inerenti all'elasticità lavorativa (dal punto di vista dell'orario, della posizione geografica o delle turnazioni) che le aziende stanno collaudando già da molti anni<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> Chartered institute of personnel and development - CIPD 2008 *Smart working: the impact of work organization and job design*, London: Research insight.

<sup>37</sup> Mcguire J.F., Brashler P. 2006 *Flexible work arrangements: selected case studies*, <http://scholarship.law.georgetown.edu/legal/9/>

Il lavoro *smart* si distingue dal telelavoro per le maggiori opportunità che vengono somministrate dalle tecniche attualissime, ma spartisce con questo l'opportunità di esplicitare la propria funzione in un posto e con orari diversi rispetto a quelli che tradizionalmente vengono previsti.

## 2.2. Luogo di lavoro, tempo e intensità dello *SW*

Una delle tante sfaccettature che contraddistingue lo *Smart working* è l'opportunità di svolgere le proprie mansioni in un posto diverso da quello della sede.

Le indagini sul precorritore dello *Smart working*, e quindi il telelavoro, si sono incentrate principalmente sul lavoro eseguito dalla propria abitazione, mentre ricerche più attuali hanno provveduto ad analizzare i comportamenti o il concreto utilizzo di *smart work hub* o telecentri, ossia spazi equipaggiati dal punto di vista della tecnologia al loro interno impiegata per rendere fattibile a più operatori smart, anche appartenenti a svariate imprese, di poter operare come se si trovassero all'interno della loro sede.

Mediante uno studio eseguito su quattro telecentri della prima periferia di Sidney, è stato dimostrato che i lavoratori che hanno più anni di anzianità alle spalle, che posseggono un reddito più alto e che sono lontani dal lavoro e prossimi invece al telecentro, manifestavano un più intenso proposito di impiego di tali centri, per non parlare degli innumerevoli benefici correlati principalmente all'ambito privato<sup>38</sup>.

Anche coloro che lavorano a Trento hanno l'opportunità di avvalersi di uno dei dodici telecentri che si trovano sul territorio<sup>39</sup>. Questi telecentri sono dotati di PC, stampanti, impianti telefonici o analizzatore di immagini, e rendono possibile, anche a più individui nello stesso tempo, di svolgere il proprio lavoro come se si trovassero fisicamente nella propria sede (ad esempio, attraverso una connessione al server a disposizione dell'azienda, o rispondendo, per mezzo di una deviazione telefonica, alle telefonate che ricevono sul loro telefono nell'ufficio principale).

Avere tutti gli strumenti per lavorare è un prerequisito indispensabile, tuttavia la capacità del lavoratore sta nel pianificare anticipatamente il lavoro che dovrà esplicitare dalla sua postazione remota, capire quale tipo di informazioni potrebbe necessitare nel corso d'opera e come, o dove, nel

---

<sup>38</sup> Malik A., Rosenberger III P. J., Fitzgerald M., Houlcroft L. 2016 *Factors affecting smart working: evidence from Australia, International Journal of Manpower*, 37, 6: 1042-1066.

<sup>39</sup> Borz P., Bombardelli M., Debon M., Della Noce I., Allegretti S., Arcaini R. 2011 *Progetto TelePAT. Sviluppo modalità di applicazione e realizzazione del telelavoro nella Provincia autonoma di Trento* [http://www.innovazione.provincia.tn.it/binary/pat\\_innovazione/com\\_petitivita/TelePat.1331549397.pdf](http://www.innovazione.provincia.tn.it/binary/pat_innovazione/com_petitivita/TelePat.1331549397.pdf)

caso, poterle rinvenire, dal momento che nella postazione remota deve essere in grado di contare solamente sulle proprie forze al fine di eseguire al meglio la prestazione stabilita.

Il possibile cattivo funzionamento di un'apparecchiatura, oltre a rimarcare maggiormente il distacco dall'ufficio tecnico presente all'interno dell'azienda, consolida ancora di più la percezione di solitudine dagli altri colleghi e rappresenta una forte fonte di insicurezza e preoccupazione, la quale richiede la pianificazione preventiva di potenziali strategie da porre in essere per poter porre rimedio ai problemi che eventualmente potrebbero palesarsi.

Invece, relativamente all'intensità, o alla quantità di lavoro da portare a termine dalla propria postazione lavorativa remota, le ricerche effettuate indicano un probabile rapporto non lineare tra lavoro eseguito a distanza e, ad esempio, il gradimento nel lavoro.

Golden e Veiga<sup>40</sup> hanno notato come un gruppo di lavoratori che facevano parte di una enorme azienda contrassegnata dall'utilizzo di strumenti ad alta tecnologia, eseguiva mediamente undici ore di lavoro settimanali a distanza, e che nonostante il gradimento aumentasse con l'aumentare del telelavoro, una volta giunti ad un certo livello, oltre le 15 ore settimanali, il gradimento non cresceva più, viceversa tendeva ad abbassarsi.

Inoltre, il gradimento si rivelava essere maggiore nel caso in cui il lavoro da eseguire fosse in minor misura interconnesso con altri colleghi e consentiva ampi margini di potere decisionale.

Altro studio ha mostrato come una maggiore intensità di telelavoro sia strettamente legata ad un rapporto più ottimale con il proprio superiore, sebbene comporti una scarsa qualità dei rapporti con i colleghi<sup>41</sup>.

Tali studi indicano la maggiore soddisfazione che il lavoro a distanza crea nel lavoratore quando la quantità di *Smart working* non è estremamente intensa; al contrario, quando va oltre una certa soglia allora accadrà che non soltanto il gradimento smetterà di crescere, ma il traffico di informazioni mediante l'impiego della tecnologia non sarà in grado di controbilanciare la percezione di solitudine sociale e l'assenza di scambievolenze con coloro con cui si condivide la giornata lavorativa.

Relativamente alle esperienze che ci sono state nel nostro Paese, l'insieme degli articoli concernenti lo *Smart working* realizzati da *Sole 24 ore*, ad esempio, evidenzia che l'azienda Barilla ha presentato

---

<sup>40</sup> Golden T.D., Veiga J.F. 2005 *The impact of extent of telecommuting on job satisfaction. Resolving inconsistent findings*, *Journal of Management*, 31, 2: 301-318.

<sup>41</sup> Golden T.D. 2006 *The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction*, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 3: 319-340.

(fino ad un massimo di 4 giornate nel corso di un mese) lo SW a tutto il personale amministrativo, mentre Intensa San Paolo, invece, lo ha proposto per non più di otto giornate.

Pertanto, la ricerca e le imprese hanno la possibilità di commisurarsi al fine di capire quale sia la quantità di SW che rende fattibile un livello ottimale di gradimento.

Ma, a tal proposito, si deve prendere in considerazione anche una serie di elementi, come, ad esempio, la tipologia di mansioni e le diverse peculiarità che contraddistinguono ogni lavoratore, possono comportare una determinata conseguenza sul gradimento per lo SW.

Infatti, la sussistenza di una serie di fattori individuali può essere in grado di condizionare la quantità e la qualità del lavoro eseguito “da lontano”. Uno di questi è l’abilità di organizzare in maniera piuttosto particolareggiata il proprio personale operato, ad esempio dando vita ad un luogo che tenti di ridurre al massimo le deconcentrazioni, provvedendo a programmare le attività da svolgere durante l’arco di una giornata, stabilendo gli scopi che devono essere perseguiti nelle giornate di SW.

Anche l’abitudine di rimandare è una qualità individuale che è in grado di rendere più o meno efficiente ed adeguato lo SW.

Non possiamo, pertanto, sostenere che in mancanza degli stimoli e del monitoraggio costante somministrati dall’ambiente di lavoro, tutti i lavoratori siano allo stesso modo capaci o fruttuosi, nell’operare a distanza.

Le imprese che intendono appassionare i lavoratori in programmi di SW dovrebbero dunque prendere nella giusta considerazione non soltanto la sussistenza di tecnologie abilitanti ma anche la formazione indispensabile per rendere abili le persone che dovranno lavorare.

Può infatti rivelarsi indispensabile allenare capacità personali come quelle che sono correlate alla progettazione, e dare tutte le adeguate informazioni affinché il lavoratore riesca ad imparare e dirigere al meglio un ambito di lavoro che può rivelarsi maggiormente ambiguo e mutabile rispetto a quello a cui è avvezzo nella sede principale.

### **2.3. Conciliazione dei tempi di vita, stress e SW**

Indubbiamente, come nel caso del lavoro flessibile in generale, la crescita del benessere del lavoratore, è un effetto diretto della conciliazione dei tempi di vita.

Allen, Golden e Shockley<sup>42</sup> hanno esaminato vari studi, e sono giunti alla conclusione che il lavoro a distanza pare palesare una conseguenza limitata sulla diminuzione delle ostilità all'interno del connubio lavoro-famiglia. Tale conseguenza limitata sembra essere dovuto al fatto che le responsabilità familiari di un lavoratore agile, come quello di eseguire lavori di riparazione, onorare gli appuntamenti giornalieri, o avere cura di qualche componente della famiglia che è malato, possano crescere in conseguenza del fatto che la persona coinvolta, per lavorare, “resta a casa tutto il giorno”. L'effetto, dunque, è che lo SW possa, da un lato diminuire il conflitto che viene a crearsi tra il lavoro e il contesto familiare, ma possa, dall'altro, aumentare quello tra famiglia e lavoro. Il pericolo di una sovrapposizione dei ruoli familiari sul lavoro si palesa maggiormente nelle donne, proprio per le aspettative e la suddivisione stereotipica dei compiti di genere nell'ambito familiare.

È pertanto importante che coloro che manifestano una contrapposizione di SW possano definire chiari margini e perfezionare i desideri di familiari e amici. La meta-analisi di Gajendran e Harrison<sup>43</sup> sottolinea, infatti, che serve del tempo per riuscire ad adeguarsi allo SW: la lotta lavoro-famiglia sembra essere minore in coloro che operano a distanza da più di un anno rispetto a coloro che invece fanno uso di questa modalità di lavoro da minor tempo.

Pare inoltre che il lavoro a distanza venga associato anche a una circoscritta, ma rilevante, diminuzione del nervosismo causato dal lavoro e che ciò possa scaturire dalla presenza di un aumentato controllo (ad esempio, sulle tempistiche e sulle modalità di eseguire una prestazione) offerto dallo SW<sup>44</sup> e che, anche in tal caso, tale diminuzione della percezione di nervosismo sia maggiore in coloro che operano a distanza da più di un anno<sup>45</sup>.

Tuttavia, il prosperante e pervasivo utilizzo delle tecniche palesa anche un serie di sfide. Essere costantemente connessi ad internet consente di ricevere mail, nel corso di tutta la giornata, cui è difficile non rispondere, pena la percezione di essere in ritardo rispetto allo scorrimento informativo del lavoro.

Le mail sono l'immagine culturale di un rapporto con il lavoro che, per quanto possa essere definito *smart*, non smette mai di esistere e che occupa anche i momenti della giornata in cui non si lavora.

---

<sup>42</sup> Allen T.D., Golden T.D., Shockley K.M. 2015 *How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings*, *Psychological Science in the Public Interest*, 16, 2: 40-68.

<sup>43</sup> Gajendran R.S., Harrison D.A. 2007 *The good, the bad, and the unknown about telecommuting: metaanalysis of psychological mediators and individual consequences*, *Journal of Applied Psychology*, 92: 1524 – 1541.

<sup>44</sup> Allen T.D., Golden T.D., Shockley K.M. 2015 *How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings*, *Psychological Science in the Public Interest*, 16, 2: 40-68.

<sup>45</sup> Gajendran R.S., Harrison D.A. 2007 *The good, the bad, and the unknown about telecommuting: metaanalysis of psychological mediators and individual consequences*, *Journal of Applied Psychology*, 92: 1524 – 1541.

Uno studio svolto poco tempo fa su 40 lavoratori che utilizzavano lo smartphone la sera e 40 lavoratori che, al contrario, non lo utilizzavano, ha mostrato che tale simile uso infastidisce il procedimento di ripresa delle energie, in special modo quando l'accavallamento del lavoro nelle attività di casa è già di per sé alta.

Chi utilizzava lo smartphone nelle ore serali mostrava difficoltà a “scollegarsi” dal lavoro e testava una minore indipendenza, un minor controllo e un minore relax<sup>46</sup>.

Il fenomeno, quantunque non sia calcolato, è molto percepito, dal momento che talune aziende (come la Boston Consulting) tentano di correre ai ripari assicurando ai propri dipendenti la possibilità di avere come minimo una sera alla settimana in cui non poter rispondere ai messaggi, o proibiscono la corrispondenza nei fine settimana (come accade nella società di consulenza Advisory Board)<sup>47</sup>.

Anche nella legge di riforma del lavoro francese, un emendamento proibisce alle aziende che hanno 50 o più dipendenti di inviare mail ai dipendenti in un orario successivo a quello d'ufficio<sup>48</sup>.

La Legge n. 81/2017 sembra proseguire lungo questa scia, pur lasciando estesi margini di discrezionalità, poiché sostiene che *“la prestazione lavorativa viene eseguita [...] entro i soli limiti di durata massima dell'orario giornaliero e settimanale”*.

I benefici che vengono somministrati dalle nuove tecnologie sono molteplici e difficili da arrestare. Tuttavia, lo SW è una innovativa maniera di progettare il lavoro sia per le aziende sia per i lavoratori che all'interno vi lavorano.

Aziende e lavoratori hanno quindi il dovere di imparare ad usare e gestire nel miglior modo possibile i benefici che questo offre, ridimensionandone il più possibile i rischi.

La comprensione è, infatti, un procedimento che deve essere fatto a piccoli passi e avviene tramite una serie di prove ed errori, fondato anche sulle esperienze di successo e sulle realtà che la ricerca offre.

Le implementazioni di SW poste in essere dalle imprese, e gli adeguamenti e correzioni cui queste saranno soggette, consentiranno la definizione di alcuni possibili assetti che rendono possibile allo SW di essere efficiente, tenendo conto, ad esempio, dei lavoratori per i quali questa modalità può

---

<sup>46</sup> Derks D., Ten Brummehuis L., Zecic D., Bakker A.B. 2014 *Switching on and off... Does smartphone use obstruct the possibility to engage in recovery activities?*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23, 1: 80-90.

<sup>47</sup> Sole 24 Ore, *Vietate le mail di lavoro la sera o durante il week-end: è l'azienda che lo ordina. Per evitare stress ai lavoratori*, <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2012-09-22/vietato-mail-lavorosera-095338.shtml?uuiid=AbHqblhG>

<sup>48</sup> Huffington Post, *Le e-mail durante il weekend diventano illegali in Francia: disconnettersi è un diritto*, [http://www.huffingtonpost.it/2016/05/26/email-lavoratori-francia-illegale\\_n\\_10139026.html](http://www.huffingtonpost.it/2016/05/26/email-lavoratori-francia-illegale_n_10139026.html).

essere maggiormente conveniente, delle mansioni più adeguate a procedure di SW, delle collocazioni in cui questo è eseguito o del tempo che è giusto assegnare.

In altre parole, si tratta di comprendere il migliore accostamento di elementi che consente al lavoratore di eseguire le proprie mansioni in maniera appagante ed efficace.

Non bisogna infatti scordare che comunque si sta parlando di lavoro, sebbene smart.

Le imprese proseguiranno a capitalizzare in questa modalità di svolgimento di lavoro, cercando di renderla disponibile ai lavoratori, solamente se le prestazioni saranno paragonabili almeno a quelle ricavate lasciando il lavoratore nella sua sede.

I lavoratori, per conto loro, dovranno provare la propria indipendenza e responsabilità nella gestione degli scopi che si intendono perseguire, dei ruoli e delle scadenze sulla scorta di una organizzazione che sarà sempre meno eterodiretta, dal dirigente o dai colleghi, e sempre più autodiretta, dall'operatore medesimo.

La legge darà l'opportunità di attivare esperienze di SW in molteplici e diversi ambiti.

L'augurio è che tali sperimentazioni possano essere seguite da procedimenti di ricerca che rendano possibile la comprensione di tutti quei fattori che possono essere in grado di frenare o, viceversa, rendere maggiormente efficiente lo SW.

#### **2.4. SW e i rapporti di lavoro**

Non è raro avere a che fare con imprese che danno ai propri dipendenti innovative modalità di lavoro che vanno oltre la tradizionale unità di spazio e di tempo e che dispongono, ad esempio, l'opportunità di poter operare in posti differenti rispetto alla sede dell'azienda, in orari elastici e gestire in maniera del tutto indipendente.

Secondo le predominanti tesi di dirigenti, consulenti e centri di ricerca, ci troviamo dinanzi a situazioni di *smart* o *agile working*, nel senso di un complesso di pratiche dirette ad assicurare l'adeguamento elastico della forza lavoro alle oscillazioni della domanda e di altre manifestazioni socioeconomiche.

La discussione nell'ambito degli studi organizzativi è alquanto attiva: oltre che sulla spiegazione di SW, l'interrogativo che viene posto concerne le forme e le pratiche in cui lo stesso può palesarsi, e in special modo sull'identificazione delle condizioni in cui tali pratiche possono considerarsi favorevoli.

Dal momento che ogni singolo sforzo di interpretazione ipotizza l'impiego di una prospettiva teorica di riferimento, bisognerà utilizzare la prospettiva dell'economia dei costi di transazione (ECT), al fine di spiegare meglio una serie di sfaccettature dello SW come scelta concernente i confini dell'organizzazione.

L'esaltazione sull'aspetto dei confini viene motivata non soltanto perché le prassi di lavoro smart potrebbero ampliare i margini fisici dei luoghi di lavoro, ma anche e specialmente per capire se e come esse possano trasformare i confini logistici cambiando la natura del rapporto individuo-organizzazione.

Secondo l'economia dei costi di transazione<sup>49</sup>, le decisioni di confine sarebbero decisioni equilibrate e autonome di internalizzazione o di esternalizzazione di una o più attività, scaturenti dalla valutazione dell'opportunità di presiedere una transazione mediante l'organizzazione/gerarchia oppure attraverso il mercato.

Masters e Miles<sup>50</sup> hanno presentato tale prospettiva al fine di delucidare la scelta di impiegare lavoratori dipendenti a tempo indeterminato (utilizzando così la gerarchia) invece di forme di lavoro temporaneo (definite *external labor arrangements*, e corrispettive all'utilizzo del mercato), facendola derivare dalle seguenti peculiarità delle transazioni di lavoro: frequenza, specificità, incertezza.

Facendo riferimento al lavoro di Masters e Miles, è importante capire:

- a. se lo SW possa essere posto nella forma organizzazione interna/gerarchia, ovvero in quella di mercato, o in una forma mediana tra le due;
- b. se esso non rappresenti invero una forma "terza" rispetto alle due possibilità presentate dalla ECT;
- c. quali tipicità delle transazioni lo rendono "conveniente", prendendo in considerazione anche spiegazioni alternative rispetto all'efficienza.

Per prima cosa, il fatto che lavoratori dipendenti a tempo indeterminato che operano all'interno di un'azienda eseguano il loro lavoro in maniera smart potrebbe essere visto come una sorta di relazione di lavoro di base di tipo gerarchico, casomai "ibridata" da meccanismi di governo peculiari degli *external labor arrangements*.

---

<sup>49</sup> Williamson O.E. 1981 *The economics of organizations: The transaction cost approach*, *American Journal of Sociology*, 87, 3: 548-577.

<sup>50</sup> Masters J.K., Miles G. 2002 *Predicting the use of external labor arrangements: a test of the transaction costs perspectives*, *Academy of Management Journal*, 45, 2: 431- 442.

In particolare, il lavoratore *smart* ha la possibilità di esplicitare la prestazione lavorativa che gli viene assegnata in un luogo differente dalla sede dell'impresa, sulla scorta di tempistiche difformi rispetto a quelle che disciplinano le prestazioni somministrate dai lavoratori presenti fisicamente nella sede.

Tuttavia, luoghi e orari non sono oggetto di una definizione totalmente autonoma da parte del lavoratore, bensì da un contratto che deve considerare anche gli scopi che un'azienda si prefigge di seguire.

Conseguenzialmente, nello SW i lavoratori possono essere responsabili non soltanto delle condotte che devono avere (ad esempio, il rispetto di determinati orari fa parte delle regole di comportamento), ma anche dei risultati da conseguire, ricevendo una parte di retribuzione correlata in via diretta alle prestazioni raggiunte.

Ancora, l'impiego dello SW come forma che incrocia il rapporto di autorità con sistemi di mercato può essere spiegato dalle peculiarità inerenti alle transazioni di lavoro.

Possono presentarsi almeno tre ipotesi circa la concreta natura e le ragioni del ricorso a forme di SW.

- La prima ipotesi è che *il rapporto di lavoro resti un rapporto di autorità, in ragione della ripetitività della transazione*. In tal senso, lo SW è impiegato dai lavoratori a tempo indeterminato dell'impresa (ossia per coloro che rivestono posizioni fisse nell'organizzazione in cui operano) la quale ha necessità di coprire non solo nel breve periodo, ma anche nel medio-lungo termine. Le modalità *smart*, pertanto, possono essere richieste dal lavoratore stesso (ad esempio, per poter lavorare da casa un giorno alla settimana) e utilizzate successivamente all'adozione di una decisione consensuale del lavoratore e dei responsabili aziendali, introducendo certuni fattori di elasticità nella normale forma, anche giuridica, di rapporto di lavoro.
- La seconda ipotesi è *che la relazione di autorità sia ibridata mediante i meccanismi di mercato, in ragione della minore incertezza della prestazione lavorativa collegata alla posizione*. Da questo punto di vista sono due le possibili interpretazioni che si prospettano. Può infatti sostenersi che l'utilizzo delle pratiche *smart* sia autorizzato da sofisticate tecnologie informatiche che consentono l'ampliamento del controllo delle condotte poste in essere dal lavoratore, disponendo, quindi, condotte opportunistiche, come la diminuzione della prestazione, anche se il lavoratore esplica a distanza le sue funzioni.

Dalla prospettiva del lavoratore si tratterebbe dunque di pratiche che, diminuendo la “discrezionalità, per via tecnologica, dei livelli intermedi e operativi”<sup>51</sup>, “lungi dalla pretesa riduzione del controllo, ne incrementano ed estendono la capacità di esercizio”<sup>52</sup>.

Tali prassi, nondimeno, potrebbero diminuire ancora di più, rispetto alla copresenza sul posto di lavoro, la frequenza di momenti in cui può essere manifestata l'autonomia a causa dell'attenuarsi di un altro confine, ossia quello tra sapere e non sapere di essere monitorati costantemente.

Un'altra interpretazione, che può essere considerata alternativa o accessoria a questa, è che la crescita di articolati sistemi di valutazione della prestazione la renda maggiormente calcolabile non solo dal punto di vista dei comportamenti, ma anche e, in special modo dei risultati. Detto in altre parole, modelli e sistemi di rilevamento sulla scorta di *key performance indicators* (i quali possono essere condivisibili o meno dai lavoratori di un'azienda) raffigurano metriche di produttività del capitale umano in base alle quali l'impresa potrebbe decidere di rinunciare a una fetta di controllo sulle condotte, a fronte di un'elevazione della (presunta) capacità di controllo sui risultati. Per converso, il lavoratore, nel momento in cui non è assoggettato inconsapevolmente a tale controllo, potrebbe sceglierla secondo una sua propensione che deriva da proprie propensioni nonché disposizioni.

- La terza ipotesi è che *la relazione di autorità sia ibridata con meccanismi di mercato a causa della specificità delle risorse implicate nella transazione*. Anche in tali ipotesi, l'interpretazione è doppia, alternativa o complementare. Si potrebbe sostenere, infatti, che lo SW è usato per lavori che non prevedono abilità specifiche, ossia per lavoratori che non devono necessariamente avere capacità *firm-specific* e che, di conseguenza, non abbisognano di essere presenti fisicamente all'interno dell'impresa al fine di sviluppare tali capacità.

Ciò spiegherebbe anche perché, stando ad alcune indagini complementari a quelle sulla divulgazione dello SW, molti lavoratori denuncia un'assenza di formazione in azienda, sostenendo che i contenuti della formazione quasi mai superano quanto è istantaneamente utile per esplicare la propria mansione (CIPD, 2016).

Pare che abilità generali, trasversali, utili alla crescita del lavoratore, non vengano incitate dall'azienda mediante corsi appositi, bensì vengano lasciate all'autosviluppo, dal momento che

---

<sup>51</sup> Masino G., 2013 *Come cambiano le imprese?*, in Masino G., Maggi B. (Eds.), *Storie di imprese: 24-47*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

<sup>52</sup> Maggi B., 2013 *Storie di imprese e storia dell'impresa*, in Masino G., Maggi B. (Eds.), *Storie di imprese: 1-23*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

raffigurerebbero solamente un costo se il lavoratore decidesse di lasciare l'azienda prima che l'investimento venga recuperato.

Un'interpretazione alternativa è che le capacità *firm-specific* possano essere fatte proprie, o persino meglio acquisite, per mezzo della “non presenza” nell'impresa.

La spiegazione, coerente con la *resource based view*, è che sovente importanti fonti di apprendimento per l'azienda sono posizionate esternamente ai confini logistici, percepiti in senso stretto, ovvero presso clienti, fornitori e/o nelle reti formali e informali che accrescono tra i lavoratori e altre persone all'interno di spazi collaborativi “terzi” (*co-working*).

Siamo riusciti ad evidenziare come lo SW sia un evento che non comporta di per sé la trasformazione repentina e “discreta” del rapporto di lavoro inteso come allontanamento dal classico rapporto lavorativo dipendente a tempo indeterminato.

Par, dunque, precipitoso parlare di “fine del lavoro come lo conosciamo”, sia dal punto di vista fenomenologico e della prassi manageriale (l'invito è diretto a tutti coloro che maggiormente si occupano del fenomeno), sia da quello legale (la legge attualmente in vigore sullo SW), che, infine, per ciò che concerne la teoria organizzativa.

Secondo quest'ultima prospettiva appaiono inopportuni e fin troppo comodi gli entusiasmi nei riguardi di un'innovativa e “rivoluzionaria” modalità di organizzazione del rapporto individuo-organizzazione, che possa arrecare solamente benefici all'una e all'altra parte, ma anche nei riguardi dell'impiego di una lettura critica, in opposizione “pregiudiziale” verso qualsivoglia forma di crescita e sviluppo che possa regolare prassi la cui divulgazione è un dato di fatto con cui bisogna necessariamente interfacciarsi.

## **2.5. Aspettative di ruolo e motivazione al lavoro**

Il concetto principale che all'interno della teoria dell'organizzazione esprime la relazione tra preposti e organizzazioni è abitualmente quello della motivazione.

L'entusiasmo che nei primi anni del '900 individuava nella definizione di scopi e funzioni organizzative un elemento essenziale per creare motivazione, lasciando alla misura sanzionatoria e alla sorveglianza il controllo della devianza, è sparito da lunghi anni.

Verosimilmente anche il fatto che le organizzazioni possano far conto sull'unione da una parte di incentivi e contributi e dall'altra su una "zona di indifferenza"<sup>53</sup> non è più idonea alle relazioni di lavoro contemporanee. Non è neanche il caso di far riferimento ad idee come emancipazione e "presa di coscienza". Comunque sia, le inclinazioni che si sono palesate nel corso degli ultimi anni all'interno delle organizzazioni come in numerosi altri ambiti evidenziano che i vincoli che ci sono tra le aspettative di ruolo e la condotta concreta degli addetti si sono notevolmente allentati.

Amministrare il potere non vuol dire più manifestare costantemente le possibilità di comando, così come allo stesso modo lavorare non vuol dire più solamente eseguire le direttive che vengono comandate senza più dire nulla.

I dirigenti hanno l'ambizione di essere dei motivatori e traspongono questo bisogno nella riproduzione di sfondi, progettazioni, scopi che condivisibili e stimolanti per tutti; gli addetti tentano di trovare spazio per desideri e bisogni che erano inconcepibili qualche anno fa all'interno di un'impresa o in una P.A.

Realizzazione di se stessi e prosperità sono pensieri che fluiscono ampiamente in ogni settore logistico. Con ciò ovviamente non si vuol dire che si tratti di illusioni o di nuove modalità di sfruttamento e di assoggettamento. Si manifesterà anche questo, come il suo opposto. La problematica è un'altra ed è alquanto ingannatrice: potrebbe essere definito come la problematica inerente all'incomunicabilità delle aspettative, molto conosciuta al settore della sociologia<sup>54</sup>.

"Incomunicabilità" non sta ad indicare che non si possano rendere manifeste le aspirazioni, bensì il fatto che renderle manifeste presenta conseguenze sulle aspettative medesime.

Nel caso in questione il problema si manifesta su per giù così: viene presentata una modalità peculiare di organizzazione del lavoro, viene denominata *smart* e unitamente a tale modalità viene comunicato chiaramente il desiderio che il tutto condurrà ad esiti positivi grazie al coinvolgimento, alla motivazione aggiuntiva data dall'adattamento del lavoro a congegnati bisogni personali, ad una più forte condivisione delle finalità organizzative, e così via.

I buoni propositi sono certi, tuttavia il problema decisivo è: come predisporranno questi inviti i le singole persone implicate? Quale sarà la loro reazione? Quali pretese saranno indotti ad erigere come risposta a quelle palesate dall'organizzazione?

---

<sup>53</sup> Barnard C.I. 1938 *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press; 1970 ed. it., *Le funzioni del dirigente*, Torino: Utet.

<sup>54</sup> *Si pensi solo alla questione delle profezie che si autoavverano o si autosmentiscono* (Merton, 1949), *alle conseguenze anche psicologiche di ingiunzioni paradossali* (Watzlavick, Jackson, Beavin, 1962) o al celeberrimo effetto Pigmalione.

Che ci si trovi dinanzi ad un paradosso questo è chiaro: direttive come “sii spontaneo”, “organizzati”, “motivati”, “sii soddisfatto”, “goditi il benessere che ti viene offerto”, “condividi le mie proposte” (o persino: “dammi il tuo consenso”) collocano i destinatari dinanzi ad una condizione che difficilmente può essere decisa.

Compiacere tali direttive, infatti, vorrebbe significare contestarle, contestarle significherebbe appagarle. Una simile situazione diventa inimmaginabile e irrefrenabile (e ciò vale non soltanto per quelle relazioni che si limitano a una manciata di individui, ma anche per la comunicazione di massa).

Le risposte possono essere molteplici e tutte differenti tra loro e scaturiscono comunque dall'unione di aspettative e aspettative di aspettative, una mescolanza che diviene velocemente indistricabile; e sono queste problematiche presenti in moltissimi contesti sociali e anche per tale motivo tali problematiche sovente vengono affrontate unendo esperienze e teorie che derivano da ambiti più dissimili.

Restando su un piano molto semplice, la problematica può essere espressa anche in un altro modo: chi esprime buoni propositi dà per ovvio che il parlante riesca a riconoscere tale bontà e che quindi riesca a rispondere con analoga bontà. Si ipotizza pertanto una stretta e armoniosa congiunzione tra buone intenzioni. Ma come mai? È permesso immaginare, con gli stessi buoni propositi, che tale connessione sia tutt'altro che ovvia e che, al contrario, considerarla un'ovvietà finisca alla fine per smentirla?

Nel caso dell'organizzazione del lavoro queste risposte potrebbero venir analizzate, specialmente in ipotesi peculiari, come quando si muta o si innova, quando la mobilità del personale è difficile (interna o in entrata/uscita, per esempio per la sussistenza di una serie di blocchi normativi o sindacali) e sicuramente quando l'habitat dell'organizzazione origina condizioni complicate, negative od ostili.

Una serie di ricerche condotte alcuni anni fa si sono rivelate utili a tal riguardo.

Proprio quando le organizzazioni mirano su programmazioni fondate sulla ricerca di un'“armoniosità” nei rapporti di lavoro, inseguendo quindi il consenso, presentando soluzioni ragionevoli perché positive per tutte le persone implicate, si rischia di avere carenze nella motivazione.

Possiamo sostenere che fin quando le cose vanno bene può darsi che si fissino consuetudini funzionanti e che i rapporti si collochino su un piano di ammissibile intesa.

Tuttavia, nel caso in cui le cose non si muovono secondo la direzione auspicata e prevista allora si può presupporre che gli addetti non accettino le sicure difformità tra ciò che era stato reso oggetto di desiderio e la realtà che ci si trova di fronte.

Congiungere la motivazione a scenari ben specificati provoca un pericolo palese: se lo scenario che poi si concretizza realmente è differente da quello sperato, non si capisce perché gli addetti dovrebbero proseguire ad assicurare sostegno e motivazione, specialmente se la loro discrezionalità decisionale cresce, come dovrebbe verificarsi nell'ipotesi dello SW.

Può quindi essere ipotizzato che proprio in simili ipotesi il rischio, se non di ostilità, per lo meno di venir meno di fiducia e di coinvolgimento sia abbastanza elevato.

Sovente capita che in ipotesi di problematicità, a causa delle ragioni più dissimili, si arrivi velocemente a controversie e contrasti, proprio quando i rapporti di lavoro tendono a palesarsi "laschi" dal punto di vista dell'assegnazione di spazi e di facoltà decisionali (anche nelle scelte di orario e luogo di lavoro ecc.).

Al momento si rivelerebbero indispensabili svariate ricerche specifiche: cosa succede nelle organizzazioni che utilizzano la modalità SW quando è essenziale licenziare o quando lo sarebbe, ma non lo si può fare?

Quali differenti interessi si prospettano nei contesti smart nel momento in cui si riforma e si innova, considerando che lo SW è considerato un fattore di impulso di cambiamento e inventiva?

Come si palesano le ostilità e per quale ragione? Oppure, fino a che punto le organizzazioni fanno ricorso alla latenza, ossia a non tematizzare le problematiche e all'"ipocrisia", ossia a racconti improbabili o incoerenti che possono essere oggetto di accettazione proprio perché tali per esprimere ciò che avviene quando le inquietudini ambientali rendono ardue le cose?



# CAPITOLO 3

## I MODELLI DI IMPLEMENTAZIONE E LE QUATTRO LEVE DELLO SW

### 3.1. SW e Taylorismo

Relativamente all'aspetto inerente alla motivazione da parte del lavoratore, i lavoratori, nelle aziende presenti nel periodo della seconda rivoluzione industriale, nonostante possedessero la possibilità di partecipare ad un'attività collettiva, eseguivano mansioni frammentate; l'individuo non ricopriva un ruolo attivo nel decidere il proprio compito ma, al contrario, era un mero esecutore dei severi ruoli che gli venivano affidati.

Il ciclo produttivo veniva ottimizzato sulla scorta di criteri ottimali di economica e per i singoli movimenti sussistevano tempistiche standard di esecuzione.

Per ottenere una maggiore funzionalità produttiva i lavoratori venivano sottoposti al controllo dei supervisor circa i tempi e le metodologie di lavorazione in maniera tale da rimuovere le fasi sovrabbondanti che esistevano all'interno dei processi.

Lo "*scientific management*" è la teoria inerente al *management* tipico della realtà industriale dell'epoca denominata taylorismo.

Una volta esaminate le peculiarità del compito che doveva essere eseguito occorre cercare il tipo di lavoratore da impiegare per quel determinato compito e quindi plasmarlo al fine di poterlo inserire nel ciclo aziendale.

Fu Henry Ford che nel 1908, dando vita alla catena di montaggio per la produzione di un'auto, introdusse i metodi tayloristici all'interno dell'organizzazione lavorativa che condusse in seguito verso la produzione standardizzata. Supposto per lo "*scientific management*" è "*la snaturazione razionalizzata del lavoro*", che "*è il migliore o unico modo di raggiungere gli obiettivi tipici dei modelli culturali di alta produzione e basso costo*".

I criteri impiegati erano quelli concernenti la ripetitività, il minimo tempo di insegnamento e la massima qualificazione.

I fattori motivanti in tale tipologia di organizzazione potevano essere solamente dei sistemi di incoraggiamento economico allacciati direttamente allo sviluppo della produttività.

La fabbrica di tipo taylorista obbligava il dipendente al rispetto di determinati orari nonché ritmi spossanti (e, dunque, l'esatto opposto di ciò che viene inteso con lo SW), sia relativamente all'aspetto fisico che a quello (che indubbiamente arrecava molte più conseguenze) psicologico, e il lavoro ripetitivo, e quindi inevitabilmente noioso, aveva evidenti ricadute sulla motivazione stessa che avrebbe dovuto indurre il lavoratore a fare sempre meglio.

Nacquero in tal modo svariate ricerche in ambito di psicologia industriale e tre ricercatori inglesi, Wyatt, Fraser e Stock, si dedicarono allo studio di queste tematiche, presentando alle direzioni aziendali una serie di novità volte a ridurre tale ripetitività lavorativa; tra queste furono avanzate:

- la rotazione delle attività fra i lavoratori;
- il tentativo di non isolare il singolo lavoratore all'interno del contesto di lavoro;
- l'inserimento di pause durante il turno di lavoro.

Dagli aiuti economici si giunse dunque a rapportare la motivazione con una maggiore umanizzazione dei rapporti di lavoro.

Si tratta, pertanto, di una struttura organizzativa del tutto dissimile dall'organizzazione tayloristica o da quella della fabbrica fordista caratterizzata dalla parcellizzazione del lavoro e dalla standardizzazione dei tempi di svolgimento con cui lo stesso veniva effettuato.

### **3.2. Gli schemi di realizzazione**

Attualmente, possiamo sostenere che non sussiste alcuna strada univoca da percorrere al fine di implementare un adeguato modello di SW che sia in grado, nel miglior modo possibile, di ottimizzare le prestazioni che devono essere espletate all'interno di un'azienda, dal momento che le organizzazioni possono implementare le iniziative che in maggior misura si adeguano alle loro peculiarità.

Il primo modello, quello di Gensler (2008), manifesta l'importanza dell'ambiente fisico del lavoro e di come questo, se viene esattamente implementato, conduca verso enormi benefici competitivi.

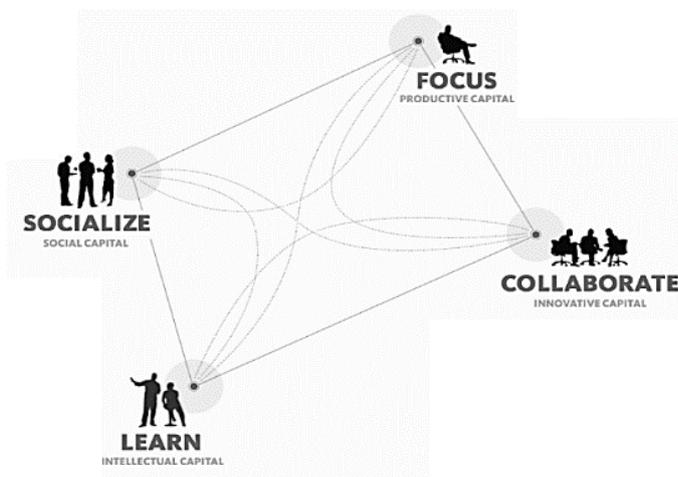
Il secondo modello, quello di Clapperton e Vanhoutte (2014), evidenzia le modalità che devono essere impiegate al fine di dirigere dall'altro la trasformazione, identificando una serie di leve chiave su cui l'azienda possa operare in maniera tale da rendere possibile ai dipendenti che all'interno vi operano di poter svolgere le proprie mansioni in maniera flessibile.

Il terzo modello, quello di Knoll (2010), si focalizza sulle diverse modalità di lavorare, sottolineando come i modi di integrazione degli spazi fisici di lavoro possano indubbiamente arrecare vantaggi nell'azienda.

Infine, il quarto e ultimo modello, quello di Lake (2013) individua il livello di maturità dell'immissione dello Smart Working nell'impresa.

### 3.2.1. Lo schema di Gensler

Il primo schema presentato e raffigurato nell'immagine sottostante è quello di Gensler (2008), il quale



concentra il suo interesse su due diverse misurazioni di performance che possono sicuramente fare la differenza in una *knowledge economy*: gli individui e gli spazi lavorativi. Stando a questa idea, si è provveduto a sviluppare uno strumento volto a misurare nonché ad analizzare le prestazioni, si tratta del c.d. *Workplace Performance Index*, il quale basa la sua funzione sull'identificazione di quattro

categorie che concernono il lavoro e le attività *day by day* (ossia, "giorno per giorno") in una organizzazione:

- *Learn*: mediante la comprensione e l'esperienza diretta vengono acquisite molteplici saperi relativamente a determinati contesti o *skills*;
- *Focus*: serve massima attenzione per eseguire una determinata mansione;
- *Collaborate*: deve esserci la collaborazione con le altre persone in maniera tale da riuscire a conseguire in maniera ottimale gli scopi comuni, per mezzo del *team working*;
- *Socialize*: supporta la formazione di un senso di comunità diffuso mediante le scambievolenze che avvengono tra individui, al fine di concretizzare una cultura e dei valori condivisi.

Questa tipologia di modello, palesa in che modo l'ambiente fisico riesca a raffigurare un vero e proprio beneficio dal punto di vista della competitività se viene impiegato in maniera corretta, seguendo i bisogni degli individui e, pertanto, facilitandole nel loro operato.

Lo spazio di lavoro abilita infatti l'attenzione dei dipendenti, l'opportunità di entrare in comunicazione e condividere numerose informazioni, nonché la capacità di ottenere nuovi saperi.<sup>55</sup>

### 3.2.2. Lo schema di Clapperton e Vanhoutte

Il secondo framework che qui intendiamo prendere in esame viene raffigurato dall'immagine sottostante ed è quello di Clapperton e Vanhoutte (2014), definito come la guida per l'inserimento dello SW internamente ad un'impresa.



Questo schema poggia le sue basi sul caposaldo che la trasformazione debba essere condotta dall'alto e identifica tre leve su cui l'impresa deve operare in modo tale da consentire ai collaboratori di svolgere le proprie mansioni nel luogo e nel momento in cui sono maggiormente produttivi, con la minore spesa e con il minimo impatto ambientale.

Di seguito, le leve del modello:

- *Bricks*: caratteristiche del design interno e identificazione dei luoghi lavorativi idonei per ogni compito da eseguire, al fine di ottimizzare e potenziare le prestazioni dei lavoratori e conseguire luoghi di lavoro *smart*;

- *Bytes*: impiego di strumenti tecnologici che rendano possibile alle aziende di andare oltre gli impedimenti fisici e temporali, ottimizzando in

tal modo il lavoro in mobilità. nella fattispecie viene considerato l'utilizzo delle soluzioni UCC o del Social Computing, che semplificano e rendono idonea l'interazione tra i colleghi di lavoro e le modalità di svolgimento del lavoro eseguito a distanza.

- *Behavior*: trasformazione dell'atteggiamento e delle scambievolzze tra i manager e i lavoratori di un'impresa, pertanto tra i differenti gradi gerarchici.

<sup>55</sup> Gensler, (2008), "Workspace survey: United States", Gensler.

Questo modello presenta il beneficio di suggerire alle imprese su quali ambito fornire il proprio intervento al fine di rendere il lavoro smart, tuttavia possiede lo svantaggio di non dare abbastanza rilievo all'importanza dell'inserimento di policy organizzative in grado di regolare le innovative forme di lavoro elastico e di diminuire i pericoli provocati dallo SW (un esempio concerne la sicurezza dei dati).<sup>56</sup>

### 3.2.3. Lo schema di Knoll

Il terzo schema è quello di Knoll (2010) ed espone due costituenti fondamentali: la modalità di eseguire un lavoro e le attività indispensabili per poter perseguire una valida organizzazione.

Il modello afferma che al momento esistono tre modalità di lavorare e le troviamo raffigurate nelle immagini sottostanti:



- *Focus*: lavoro individuale esplicito in luoghi appositi che diminuiscono le interruzioni e sostengono l'attenzione del singolo individuo;
- *Share*: esecuzione del lavoro in luoghi singoli o in spazi di lavoro condivisi dove le idee e i saperi di ognuno vengono scambiati. Il riferimento in tal caso è ad un team ristretto di lavoratori;
- *Team*: si tratta di un gruppo di lavoro indirizzato al perseguimento di determinati fini comuni e che esplica all'interno di posti formali e informali le proprie attività lavorative;

Knoll sottolinea come lo scorrimento delle informazioni e il passaggio da una modalità all'altra di lavoro siano alquanto ardui e critici per ciò che concerne l'efficienza organizzativa e le prestazioni lavorative. Conseguenzialmente vengono proposte due differenti modi di *workspace integration* in grado di perfezionare le prestazioni svolte all'interno dell'impresa:

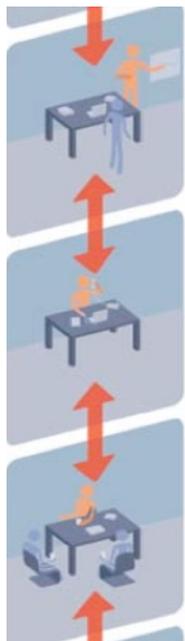
---

<sup>56</sup> Clapperton, G., Vanhoutte, P., (2014), "Il Manifesto dello Smart Working. Quando dove e come lavorare meglio, Sunmakers.

- *Horizontal workspace integration*, dove all'interno dell'organizzazione viene individuato uno spazio dedicato per ogni modalità di lavoro e il dipendente ha la possibilità di spostarsi nelle varie aree a seconda delle mansioni che gli sono state assegnate e che deve quindi esplicare;



- *Vertical workspace integration*, dove il lavoratore si trova a lavorare sempre nella medesima zona mentre è l'ambiente che si trasforma in base ai suoi bisogni.



#### 3.2.4. Lo schema di Lake

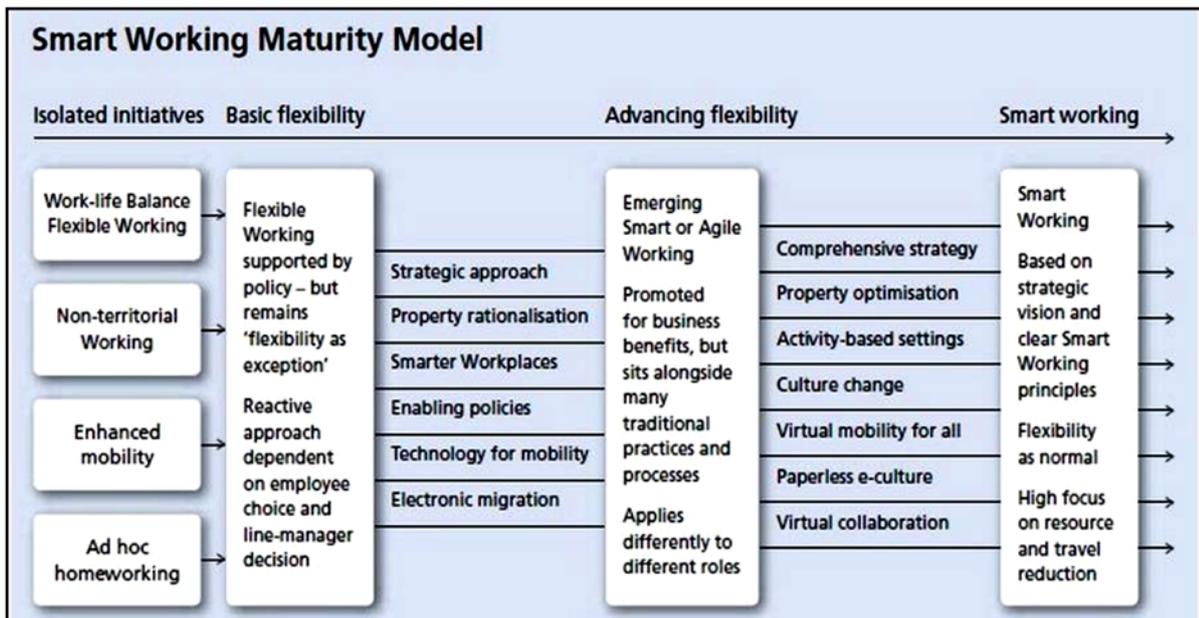
Infine, l'ultimo schema è quello di Lake (2013), il quale individua il livello di maturità dell'inserimento dello SW nell'impresa.

Lake inserisce lo SW Maturity Model all'interno del quale vengono definiti 4 gradi di progressione per l'implementazione del nuovo ideale di lavoro:

- *Isolated Initiatives*: si tratta del primo *step* e implica l'utilizzo di una serie di iniziative dirette ad accrescere il lavoro svolto con possibilità di spostamento, la reciprocità e la cooperazione tra i lavoratori;
- *Basic Flexibility*: ulteriormente alle iniziative intraprese nel punto precedente, sussistono *policy* e programmi delle aziende indirizzati al sostegno del lavoro elastico. In tale situazione cominciano a palesarsi i vantaggi di tale tipologia di lavoro *smart*, sebbene ancora non si riesce ad ottenere una strategia precisa relativamente al *workplace* e alla distribuzione delle tecnologie che renderebbero possibile ai lavoratori la scelta su come, dove e quando eseguire le mansioni che a loro competono;
- *Advancing flexibility and the beginning of SW*: iniziano ad essere attivati vari piani sulla scorta dell'ideale di SW. Nella fattispecie, le aziende cominciano ad adottare le tecniche ICT qualificanti, inserendo molteplici dispositivi tecnologici per ciò che riguarda il lavoro in mobilità, piani di configurazione del *layout* in maniera tale da incoraggiare la condivisione e la cooperazione tra i lavoratori, la divulgazione di *policies* organizzative indirizzandosi verso il sopradetto ideale di lavoro *smart*;
- *SW*: la cultura si *Smart Working* si fonda sulla fedeltà e sul *management by objectives*, fattori integrati e condivisi nell'impresa. In questo livello il lavoro elastico è parte integrante della vita di tutti i giorni e della quotidianità aziendale; dirigenti e lavoratori operano efficacemente anche in un contesto esterno rispetto a quello dell'ufficio e cooperano tra di loro in particolar modo per mezzo dell'aiuto che viene somministrato dalle sempre più avanzanti tecnologie digitali.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> Corso, M., Martini, A., Pellegrini, L., Massa, S., Testa, S. (2006), "Managing dispersed workers: the new challenge in Knowledge Management", *Technovation*, 26(5), 583--- 594.



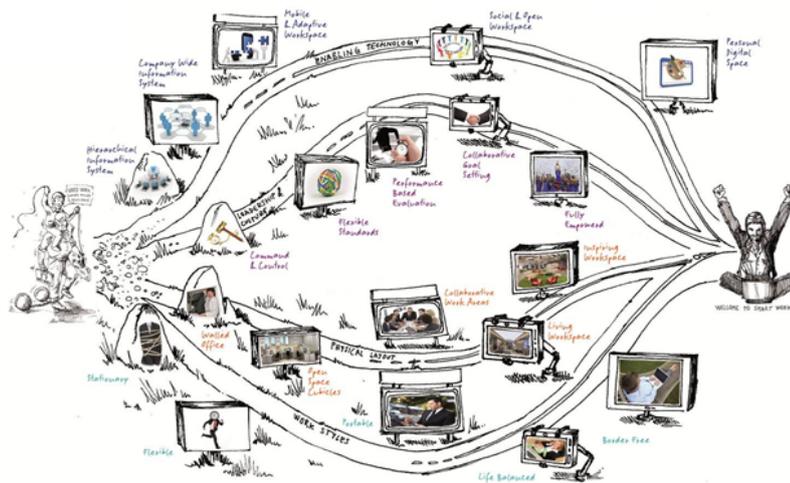
Negli schemi che abbiamo appena delineato possiamo riconoscere quelli che sono ritenuti gli aspetti basilari dello SW.

L'affiorare di questi modelli prova come l'universo *professionals* si stia sempre di più concentrando su tale fenomeno. Tuttavia, l'esame da parte della letteratura scientifico-accademica mette in rilievo come in realtà non sussista ancora un modello pieno e univoco, capace di prendere in esame tutti gli aspetti importanti dello *Smart Working*.

### 3.3. Le quattro leve dello SW

Al fine di implementare lo SW all'interno di un'organizzazione, si rivelano indispensabili quattro leve, i cui differenti gradi evolutivi in un'impresa possono venir riassunti all'interno di un modello di maturità<sup>58</sup>: lo *SW Journey*.

<sup>58</sup> Osservatorio Smart Working, (2013), "Smart Working Journey: come evolvere verso nuovi modelli di lavoro", Politecnico di Milano.



In un primo momento verranno tratteggiati gli stili di leadership e la cultura aziendale, che condizionano le modalità di definizione degli scopi, la cooperazione, l’elasticità nella modalità di lavorare e la responsabilizzazione dei lavoratori, giungendo a dare una definizione delle azioni che possono essere avviate dai dirigenti al fine di sostenere un progresso in tale direzione.

Sulla scorta dei caposaldi di leadership verrà inoltre impiegato un modello di maturità, il c.d. Smart Leadership Journey<sup>59</sup>, diretto a manifestare le differenti prassi che devono essere intraprese in maniera tale da rendere fattibile una valida crescita dello SW in un’azienda.

Verranno poi tratteggiate le policy organizzative inerenti alla possibilità di optare, da parte dei lavoratori, per luoghi e orari lavorativi che consentono di accordare nel miglior modo possibile le loro necessità lavorative e di vita privata.

In seguito, verranno delineate le tecnologie volte al sostegno delle innovative modalità di lavoro elastico e collaborative, capaci di dare una risposta alle molteplici esigenze e di incoraggiare la comunicazione e il flusso di dati in maniera certamente più e celere.

Ultima leva presa in esame è quella che riguarda gli spazi fisici, i quali tendono a divenire maggiormente elastici e capaci di adeguarsi alle trasformazioni che incidono sull’organizzazione, aiutando i lavoratori a dare il massimo nelle attività che eseguono.

<sup>59</sup> Osservatorio Smart Working, (2014), “Smart Working and Smart Workplace” Politecnico di Milano.

### 3.3.1. Le espressioni e le condotte di *leadership*

Gli stili di leadership raffigurano una essenziale variabile sulla quale muoversi in maniera da accrescere validamente un modello di SW all'interno di un'organizzazione. A seconda delle variabili sussistenti, tale modello discerne due diverse tipologie di leader:

- *Relationship-oriented*: i leader danno rilevanza alla probabilità di porre in essere rapporti con altri membri del gruppo nel corso dell'esecuzione della mansione;
- *Task-oriented*: i leader concentrano la propria attenzione unicamente sul bisogno di terminare le attività di lavoro.

Ambedue gli approcci possono essere ritenuti validi, a patto che risultino conciliabili con la situazione<sup>60</sup>. L'atteggiamento dei capi è stato oggetto anche della seguente catalogazione:

- di sostegno alle attività lavorative
- direttivi e indirizzati all'unica definizione delle mansioni;
- volti al perseguimento degli scopi e degli esiti da conseguire;
- partecipativi e diretti al coinvolgimento dei lavoratori.

Anche in tale ipotesi può essere impiegata qualsiasi tipo di condotta che risulti essere conciliabile con le circostanze presenti. La validità degli stili di leadership internamente ad una organizzazione deriva anche dalla bravura del capo di riuscire ad adeguarsi alle richieste che vengono fatte, alle abilità e alla motivazione dei propri lavoratori<sup>61</sup>.

Dunque, possono essere disposti 4 stili di leadership, scaturenti dall'unione di atteggiamenti direttivi e di supporto:

- *Telling style*: è questo un comportamento molto direttivo e poco di sostegno; vengono somministrate ai lavoratori numerose istruzioni e ordini, senza dare la giusta importanza alla motivazione e alle competenze di ognuno. Tale approccio è sostenuto da una cultura di tipo *command and control* che presenta la propensione a rimarcare e dare importanza alla struttura gerarchica<sup>62</sup>;
- *Selling style*: è questo un comportamento molto direttivo e molto di supporto; viene impiegato al fine di persuadere i lavoratori ad accettare le mansioni che vengono loro affidate, quando

---

<sup>60</sup> Fiedler, F. E., (1971), "Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings", *Psychological bulletin*, 76(2), 128--- 148.

<sup>61</sup> Nahavandi, A., Malekzadeh, A. R., (1993), "Leader style in strategy and organizational performance: an integrative framework", *Journal of Management Studies*, 30(3), 22--- 2380.

<sup>62</sup> Hersey, P., Blanchard, K. H., Natemeyer, W. E., (1979), "Situational leadership, perception, and the Impact of power", *Group & Organization Management*, 4(4), 418--- 428.

sono motivati, sebbene non del tutto qualificati. Pur conservando un orientamento al *task*, il capo inizia a gettare le basi per dar vita ad un rapporto con il proprio lavoratore<sup>63</sup>

- *Participating style*: è questo un comportamento poco direttivo e molto di supporto; il leader è soprattutto un facilitatore, ottimizzando la comunicazione in un processo di *decision-making* in comune con i lavoratori. Tale stile risulta valido in quei casi in cui i lavoratori sono competenti, ma senza alcuna fiducia in se stessi<sup>64</sup>;
- *Delegating style*: è questo un atteggiamento poco direttivo nonché poco di supporto; i lavoratori, se pratici e intensamente motivati, sono in grado di adottare decisioni o dare risoluzione a problemi in maniera totalmente autonoma<sup>65</sup>.

La leadership è stata ripartita anche sulla base di due diverse rappresentazioni: la leadership transazionale e quella trasformativa<sup>66</sup>.

La prima si fonda sul fatto che i dipendenti operano rigorosamente per poter arrivare a conseguire determinati risultati in maniera ottimale, ma non palesano alcuna motivazione. Pertanto, lo scopo dell'intervento posto in essere dal leader è quello di immettere un sistema di premi e sanzioni fondato sul *management by exception*, per cui le prestazioni non vengono considerate a meno che non deviano in maniera negativa o positiva dagli esiti prefissati<sup>67</sup>.

Tale gestione, tuttavia, non incita verso trasformazioni e novità, bensì conduce verso esiti scontati ed è in principal modo impiegata per adottare decisioni quotidiane e per dare una soluzione alle questioni non troppo difficili e ben delineate.

La leadership trasformativa invece definisce strategie per conseguire progressi, rinnovamento e ottimi risultati. I leader cambiano ed estendono le necessità e gli ideali dei loro lavoratori, accrescendo la cognizione dei primari valori presenti nell'azienda.

I quattro fattori che più di ogni altri contrassegnano la leadership trasformativa sono di seguito elencati:

---

<sup>63</sup> Martin, C. A., Bush, A. J., (2006), "Psychological climate, empowerment, leadership style, and customer-oriented selling: an analysis of the sales manager-salesperson dyad", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 419-438.

<sup>64</sup> Mulford, B., Silins, H., (2003), "Leadership for organisational learning and improved student outcomes—What do we know?", *Cambridge Journal of Education*, 33(2), 175-195.

<sup>65</sup> Spillane, J. P., Halverson, R., Diamond, J. B., (2004), "Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective", *Journal of curriculum studies*, 36(1), 3-34.

<sup>66</sup> Hater, J.J., Bass, B.M., (1988), "Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology*, 73(12), 695-702.

<sup>67</sup> Judge, T. A., Piccolo, R. F., (2004), "Transformational and transactional leadership: a metaanalytic test of their relative validity", *Journal of applied psychology*, 89(5), 755-825.

- carisma: il leader può essere ritenuto un buon modello da seguire per i lavoratori, ricavando fedeltà, stima e rispetto in qualità di *decision maker*;
- motivazione ed ispirazione: i leader danno un'idea fiduciosa e i lavoratori sono in tal modo motivati e incitati a conseguire le finalità organizzative di sviluppo e avanzamento;
- stimolo intellettuale: il leader dibatte le convinzioni presenti all'interno di un gruppo, in modo tale da riuscire a sviluppare pensiero critico, inventiva e cambiamento;
- considerazioni individuali: il leader si atteggia come fosse un mentore per i lavoratori, palesando stima per il sostegno che da loro viene offerto all'organizzazione e realizzando le loro primarie necessità.

Dallo studio delle differenti tipologie di leadership possiamo notare come, rispetto ai classici framework che assegnano dettagliate mansioni e attività da eseguire per arrivare a toccare gli obiettivi stabiliti, i nuovi modelli di lavoro incoraggiano un modello di leadership relazionale, che si fonda sulla cooperazione e l'adesione dei lavoratori, in cui il fine primario è quello di assicurare il corretto grado di indipendenza e maturità nell'adozione delle decisioni migliori per il conseguimento degli esiti anelati.

In tale determinato ambito, i leader devono porre in essere una serie di azioni basilari al fine di rendere fattibile il passaggio verso una più intensa cooperazione e adesione nelle organizzazioni:

- definire: risulta indispensabile la definizione degli scopi e degli impedimenti che devono essere superati al meglio al fine di conseguire i risultati ambiti; vi sarà in tale maniera una maggiore trasparenza relativamente alle responsabilità personali nel contesto organizzativo, ma anche la definizione dei metodi mediante i quali vengono compiute le valutazioni, al fine di conservare una più forte attenzione sugli obiettivi<sup>68</sup>;
- facilitare: occorre appoggiare e incoraggiare sempre e comunque la trasformazione e per far questo è necessario fornire risorse, strumenti e saperi indispensabili per porre in essere le attività richieste<sup>69</sup>;
- incoraggiare: rilevanti da tener presenti sono anche gli aiuti diretti ad incitare i lavoratori nel perseguimento delle prestazioni anelate<sup>70</sup>.

---

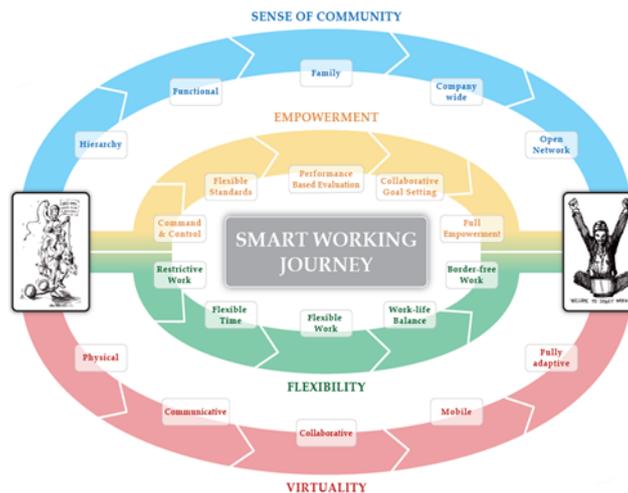
<sup>68</sup> Cascio, W. F., (2000), "Managing a virtual workplace", *Academy of Management Executive*, 14(3), 81-90.

<sup>69</sup> *Ibidem*.

<sup>70</sup> Greenberg, J., (1987), "Reactions to procedural justice in payment distributions: do the means justify the ends?", *Journal of Applied Psychology*, 72(6), 55-61.

Mediante un processo di indagine collaborativo che ha previsto la partecipazione di oltre 600 aziende presenti nel nostro Paese, l'Osservatorio SW ha individuato svariati *step* evolutivi degli stili di leadership e della cultura aziendale attraverso le differenti estensioni dello *SW Journey*<sup>71</sup>.

Lo sviluppo si realizza mediante il graduale impulso di quattro principi di leadership che raffigurano quelli che sono i più importanti valori a sostegno dell'impiego dello SW, rilevabili sullo *Smart Leadership Journey*.



Di seguito vengono elencati gli *step* evolutivi che i leader devono necessariamente percorrere in modo da supportare il progresso mediante ciascuna dimensione del Journey.

- *Sense of community*: tale principio raffigura il passaggio che interviene da un approccio di tipo funzionale e gerarchico verso un sistema di relazioni contrassegnate dalla cooperatività tra i soggetti, sostenendo un senso di uguaglianza e appartenenza dei lavoratori, ampliato alla globale organizzazione e ad ampie reti sociali. Nei modelli di SW, infatti, si rivela enormemente indispensabile che i dirigenti diano vita ad un clima di fiducia, incoraggiando la condivisione dei valori nelle funzioni organizzative per semplificare comunicazione e collaborazione tra gli individui<sup>72</sup>; pertanto, questo principio viene suddiviso nei seguenti gradi di maturità:
  - *Hierarchy*: i dirigenti limitano la chiarezza e il coinvolgimento nelle decisioni degli impiegati<sup>73</sup> (Koh et al., 2003; Mc Millan, 1996);

<sup>71</sup> Osservatorio Smart Working, (2013), "Smart Working Journey: come evolvere verso nuovi modelli di lavoro", Politecnico di Milano.

<sup>72</sup> Mullen, J., (1997). "Performance-based corporate philanthropy: How" giving smart" can further corporate goals", *Public Relations Quarterly*, 42(2), 42-63; Rovai, A. P., (2002), "Sense of community, perceived cognitive learning, and persistence in asynchronous learning networks", *The Internet and Higher Education*, 5(4), 319-332.

<sup>73</sup> Koh, J., Kim, Y. G., Kim, Y. G., (2003), "Sense of virtual community: A conceptual framework and empirical validation", *International Journal of Electronic Commerce*, 8(2), 75-94.

- *Functional*: i dirigenti favoriscono e sostengono gli individui a cooperare e a condividere i loro saperi unicamente con i colleghi che fanno parte del medesimo gruppo e a concentrare tutta la loro attenzione sulle questioni locali<sup>74</sup>;
  - *Family*: i dirigenti favoriscono un intenso senso di identità e appartenenza dei lavoratori all'organizzazione in cui operano, con particolare attenzione alla loro "famiglia" professionale<sup>75</sup> (Hill, 1996; Rovai e Jordan, 2004);
  - *Company Wide*: i dirigenti caldeggiavano la formazione di rapporti lavorativi informali all'interno di margini organizzativi e funzionali<sup>76</sup>;
  - *Open Network*: i dirigenti appoggiano la realizzazione di reti di collegamenti (università, consumatori, fornitori e altri *stakeholders*, ossia portatori di interessi") esterne all'azienda in maniera tale da sostenere l'avanzamento dell'innovazione<sup>77</sup>.
- *Empowerment*: l'indipendenza di adottare delle decisioni viene valutata come il livello di libertà che hanno i lavoratori nella possibilità di scegliere cosa decidere e cosa non per conseguire le finalità prestabilite, fondandosi su un forte senso di fiducia vicendevole, di impegno e *ownership* sui risultati<sup>78</sup>. I differenti gradi di maturità sono di seguito enumerati:
- *Command & Control*: i dirigenti focalizzano la propria attenzione sulla definizione e sul costante monitoraggio delle mansioni, senza fornire ai propri lavoratori esiti ambiziosi<sup>79</sup>;

---

<sup>74</sup> Rovai, A. P., (2002), "Building sense of community at a distance", *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 3(1), 212-236; Chipuer, H. M., Pretty, G. M., (1999), "A review of the sense of community index: Current uses, factor structure, reliability, and further development", *Journal of Community psychology*, 27(6), 643-658.

<sup>75</sup> Hill, J. L., (1996), "Psychological sense of community: Suggestions for future research", *Journal of Community Psychology*, 24(4), 431-438; Rovai, A. P., Jordan, H., (2004), "Blended learning and sense of community: A comparative analysis with traditional and fully online graduate courses", *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 5(2), 133-152.

<sup>76</sup> Maton, K. I., Salem, D. A., (1995), "Organizational characteristics of empowering community settings: A multiple case study approach", *American Journal of community psychology*, 23(5), 631-656; Koh, J., Kim, Y. G., Kim, Y. G., (2003), "Sense of virtual community: A conceptual framework and empirical validation", *International Journal of Electronic Commerce*, 8(2), 75-94.

<sup>77</sup> Jansen, S., Finkelstein, A., Brinkkemper, S., (2009), "A sense of community: A research agenda for software ecosystems", *Software Engineering-Companion*, 31(9), 187-190; Shen, D., Nuankhieo, P., Huang, X., Amelung, C., Laffey, J., (2008), "Using social network analysis to understand sense of community in an online learning environment", *Journal of Educational Computing Research*, 39(1), 17-36.

<sup>78</sup> Conger, J. A., Kanungo, R. N., (1988), "The empowerment process: Integrating theory and practice", *Academy of management review*, 13(3), 471-482.

<sup>79</sup> Kirkman B. L., Rosen B., Tesluk P. E., Gibson C. B., (2004), "The impact of team empowerment on virtual team performance: the moderating role of face-to-face interaction", *Academy of Management Journal*, 47(2), 175-192; Spreitzer, G.M., (1995), "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation", *Academy of Management Journal*, 38(7), 1442-1465.

- *Flexible Standards*: i dirigenti assegnano elasticità ai propri lavoratori, dal punto di vista delle modalità con le quali esplicitare la mansione affidata, ma entro certi limiti che vengono ben tratteggiati<sup>80</sup>;
  - *Performance Based Evaluation*: i dirigenti definiscono le finalità e provvedono a investire i propri lavoratori di attività da svolgere e di responsabilità<sup>81</sup>;
  - *Collaborative Goal Setting*: i dirigenti dibattono e contrattano scopi e risultati sperati con i lavoratori in maniera completamente collaborativa<sup>82</sup> (Berlew, 1986; Kanter, 1983; Thomas e Velthouse, 1990);
  - *Full Empowerment*: i dirigenti coinvolgono e autorizzano i lavoratori nella definizione, in maniera proattiva, delle proprie finalità individuali, che devono manifestarsi coerenti rispetto a quelli aziendali<sup>83</sup> (Conger e Kanungo, 1988; Merchant e Van der Stede, 2007).
- *Flexibility*: è l'abilità che possiedono le organizzazioni di riuscire ad adeguarsi in maniera dinamica ai bisogni che vengono manifestati dalle persone, capacità deve presentare alla base una grande disponibilità e un enorme rispetto per le persone<sup>84</sup>. Anche in tale caso questo principio trova la sua articolazione in numerose fasi evolutive:
- *Restrictive Work*: i dirigenti non concedono alcuna libertà di scelta su come operare ai propri lavoratori<sup>85</sup>;

---

<sup>80</sup> Copestake, J., (2006) "Flexible Standards for Controlled Empowerment? Microfinance as a Case-Study of Aid Management Aid impact and poverty reduction", *Academy of management review*, 31(4), 78-92; Bush, R. A. B., (1989), "Efficiency and Protection, or Empowerment and Recognition: The Mediator's Role and Ethical Standards in Mediation", *Fla*, 41(4), 253-276.

<sup>81</sup> Merchant, K. A., Van der Stede, W. A., (2007), "Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives", *Pearson Education*; Spreitzer, G.M., (1995), "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation", *Academy of Management Journal*, 38(7), 1442-1465.

<sup>82</sup> Berlew, D. E., (1986). "Managing human energy: Pushing versus pulling", *Executive power*, 9(5), 30-50; Thomas, K. W., Velthouse, B. A., (1990), "Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation", *Academy of management review*, 15(4), 666-681.

<sup>83</sup> Conger, J. A., Kanungo, R. N., (1988), "The empowerment process: Integrating theory and practice", *Academy of management review*, 13(3), 471-482; Merchant, K. A., Van der Stede, W. A., (2007), "Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives", *Pearson Education*.

<sup>84</sup> Koroma, J., Hyrkkänen, U., Vartiainen, M., (2014), "Looking for People, Places and Connections: Hindrances When Working in Multiple Locations: A Review", *New Technology, Work and Employment*, 29(2), 139-159; Fang, M., Gerhart, B., (2012), "Does pay for performance diminish intrinsic interest?", *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1176-1196.

<sup>85</sup> Kirkman B. L., Rosen B., Tesluk P. E., Gibson C. B., (2004), "The impact of team empowerment on virtual team performance: the moderating role of face-to-face interaction", *Academy of Management Journal*, 47(2), 175-192; Spreitzer, G.M., (1995), "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation", *Academy of Management Journal*, 38(7), 1442-1465.

- *Flexible Time*: i dirigenti consentono orari lavorativi elastici in concordanza con quelle che sono le *policy* organizzative disposte<sup>86</sup>;
  - *Flexible Work*: i dirigenti concedono ai lavoratori la possibilità di prediligere il momento e il luogo in cui esplicare le proprie mansioni, anche esternamente rispetto alla sede<sup>87</sup>;
  - *Work life Balance*: i dirigenti offrono massima attenzione alla floridezza degli individui, offrendogli l'opportunità di poter equilibrare l'attività lavorativa con la vita privata, incoraggiando un uso maggiormente *ad hoco* e responsabile della elazticità<sup>88</sup>;
  - *Border-free Work*: i dirigenti caldeggiando la completa elasticità nella progettazione delle attività da svolgere e nell'opzione delle modalità lavorative<sup>89</sup> (Clark, 2000; Okhuysen et al., 2013).
- *Virtuality*: sta ad indicare l'abilità di scelta per quanto riguarda lo strumento corretto per compiere una precisa attività di gruppo<sup>90</sup> (Harris, 2003; Golden, 2006). Di seguito le sue fasi evolutive:
- *Physical*: i dirigenti comunicano e condividono assieme ai propri lavoratori tutte le informazioni, in special modo per mezzo di incontri fisici<sup>91</sup>;

---

<sup>86</sup> Scandura, T. A., Lankau, M. J., (1997), "Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction", *Journal of organizational Behavior*, 18(4), 377-391; Almer, E. D., Kaplan, S. E., (2002), "The effects of flexible work arrangements on stressors, burnout, and behavioral job outcomes in public accounting", *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 1-34.

<sup>87</sup> Halpern, D. F., (2005). "How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money", *Journal of Organizational Management Studies*, 21(3), 157-168; Fang, M., Gerhart, B., (2012), "Does pay for performance diminish intrinsic interest?", *The International Journal of Human Resource Management*,. 23(6), 1176-1196.

<sup>88</sup> Okhuysen G. A., Lepak D., Ashcraft K. L., Labianca G., Smith V., Steensma H. K., (2013), "Theories of work and working today", *Academy of Management Review*, 38(4), 491-502; Cummings, J., Espinosa, J., Pickering, C., (2009), "Crossing Spatial and Temporal Boundaries in Globally Distributed Projects: A Relational Model of Coordination Delay", *Information System Research*, 20(3), 420-439.

<sup>89</sup> Clark, S. C., (2000), "Work/family border theory: A new theory of work/family balance", *Human relations*, 53(6), 747-770, Okhuysen G. A., Lepak D., Ashcraft K. L., Labianca G., Smith V., Steensma H. K., (2013), "Theories of work and working today", *Academy of Management Review*, 38(4), 491-502.

<sup>90</sup> Harris, L., (2003), "Home-based teleworking and the employment relationship: Managerial challenges and dilemmas", *Personnel review*, 32(4), 422-437; Golden, T. D., (2006), "Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions", *Journal of vocational behavior*, 69(1), 176-187.

<sup>91</sup> Kirkman, B. L., Mathieu, J. E., (2005), "The dimensions and antecedents of team virtuality", *Journal of management*, 31(5), 700-718; Chudoba, K. M., Wynn, E., Lu, M., Watson-Manheim, M. B., (2005), "How virtual are we? Measuring virtuality and understanding its impact in a global organization", *Information systems journal*, 15(4), 279-306.

- *Communicative*: i dirigenti impiegano strumenti IT, senza incoraggiarne gli usi alternativi, al fine di meglio interagire con i lavoratori, per mezzo di un modello di comunicazione che viene definito *top-down*<sup>92</sup>;
- *Collaborative*: i dirigenti impiegano adeguatamente i differenti mezzi di comunicazione e cooperazione, sulla scorta degli obiettivi di interazione fissati<sup>93</sup>;
- *Mobile*: i dirigenti usano differenti *devices* e strumenti IT, incluse soluzioni professionali, per operare assieme ai loro lavoratori<sup>94</sup>;
- *Fully Adaptive*: i dirigenti supportano i loro lavoratori nella scelta dei modi e degli strumenti prediletti per l'interazione e la cooperazione, in maniera tale da eseguire le proprie mansioni nel miglior modo possibile<sup>95</sup>.

Il modello di maturità che ritroviamo nella figura sottostante, evidenzia, per ogni principio, i differenti atteggiamenti di leadership che devono essere avviati, che abilitano l'utilizzo e la divulgazione graduale dello SW. I dirigenti possono servirsi di questo modello come strumento di autovalutazione e descrizione dei piani d'azione; rende, infatti, possibile la disposizione del punto di partenza e le definizioni delle probabili prassi di leadership da porre in essere per potersi muoversi verso un superiore grado di maturità.

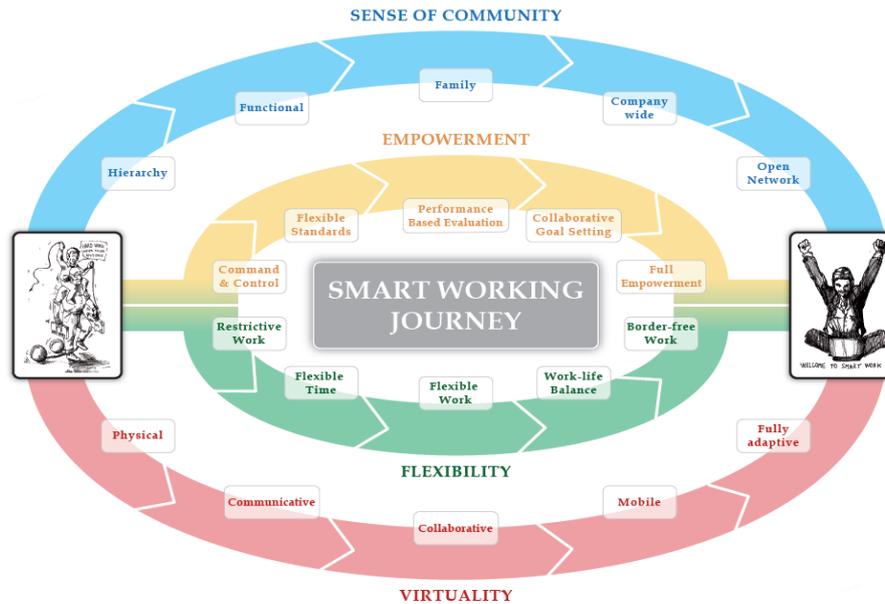
---

<sup>92</sup> Shepherd, M. M., Martz Jr, W. B., (2006), "Organizational memory: Three experiments on the quality of information", *Cybernetics and Systems: An International Journal*, 37(2-3), 151-169. Shrivastava P; Suter, E., Arndt, J., Arthur, N., Parboosingh, J., Taylor, E., Deutschlander, S., (2009), "Role understanding and effective communication as core competencies for collaborative practice", *Journal of interprofessional care*, 23(1), 41-51.

<sup>93</sup> Baker, P. G., (2010), "Framework for action on interprofessional education and collaborative practice", *Academy of Management Executives*, 13(4), 55-72.

<sup>94</sup> Dixon, M., Ross, P., (2011), "Work: Measuring the benefits of agility at work", *Hampton Wick Unwired Ventures*; Golden, T. D., (2006), "Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions", *Journal of vocational behavior*, 69(1), 176-187.

<sup>95</sup> Kirkman, B. L., Mathieu, J. E., (2005), "The dimensions and antecedents of team virtuality", *Journal of management*, 31(5), 700-718.



### 3.3.2. Le policy aziendali

La messa a punto dello SW all'interno di un'impresa prevede che venga effettuata una revisione e un inserimento di *policy* organizzative dirette ad incoraggiare e a potenziare la cooperazione, la comunicazione e l'elasticità, in special modo per ciò che concerne i concetti relativi allo spazio e al tempo<sup>96</sup>. L'elasticità nelle tempistiche consente al dipendente che opera nell'impresa di individuare soluzioni relativamente alla quantità di tempo da offrire al lavoro.

Tale categoria comprende differenti tipologie di lavoro, e quelle maggiormente sparse le troviamo di seguito elencate:

- *Part-time working*: è un contratto a tempo parziale che dispone un orario lavorativo minore rispetto a quello a tempo pieno (art. 1, comma 2, D.L.gs. 61/2000), che viene fissato o dalle norme di legge in 40 ore settimanali o dal CCN (relativamente al minore orario settimanale predisposto). Quando il part time dura solamente per un circoscritto spazio-temporale, allora ci troveremo dinanzi a forme di *voluntary reduced hours*.
- *Job sharing*: meglio conosciuto anche come lavoro ripartito; si tratta di un rapporto di lavorativo speciale per mezzo del quale due lavoratori assumono congiuntamente il compimento di una sola e identica obbligazione lavorativa (D.L.gs. 276/2003, artt.41-45). Si

<sup>96</sup> Kleiner, M.M., Bouillon, M.L., (1988), "Providing business information to production workers: Correlates of compensation and profitability", *Industrial and Labor Relations Review*, 41(5), 605-617; Morishima, M., (1991), "Information sharing and firm performance in Japan", *Industrial Relations*, 30(5), 37-61.

parla di solidarietà dal momento che sui due lavoratori ricadrà completamente la responsabilità per l'esecuzione dell'integrale lavoro. In tal modo, agli stessi viene riconosciuta la possibilità di gestire in maniera del tutto indipendente e discrezionale la suddivisione del lavoro da svolgere, pertanto anche la sistemazione temporale dell'orario nonché l'effettuazione di sostituzioni tra loro.

Il fattore dell'elasticità della prestazione lavorativa consiste nell'enorme potere che viene assegnato ai lavoratori di poter variare, in maniera tale da poter rispondere adeguatamente ai bisogni degli stessi, specialmente per quanto riguarda il raggiungimento di un buon compromesso tra il lavoro e gli altri impegni che fanno parte della sfera privata.

- *Flex-time*: è questo strumento disciplinato dai singoli CCNL e sta ad indicare un sistema di orario che renda possibile ai lavoratori di poter cambiare l'ordine temporale della prestazione lavorativa, eseguendo tuttavia un numero regolare di ore in un determinato periodo.
- *Time Off In Lieu (TOIL)*: Si tratta della banca delle ore, un sistema in cui l'elasticità dell'orario lavorativo viene eseguita mediante l'utilizzo di un meccanismo compensativo. Al dipendente, in tal caso, viene concessa l'opportunità di mettere da parte delle ore (crediti) mediante il c.d. lavoro straordinario in quei periodi in cui l'attività lavorativa si manifesta con maggiore forza. Questi crediti possono essere impiegati nelle attività familiari o personali o sotto forma di riposi compensativi. In alternativa, su richiesta fatta appositamente dal lavoratore, queste ore lavorative aggiuntive vengono remunerate.
- *Annualized hours*: si tratta di una logica che permette ai dipendenti di indirizzare una buona quantità delle proprie ore lavorative al lavoro elastico. Questa modalità di gestione dell'orario ha la capacità di regolarizzare gli oscillamenti stagionali di domanda, somministrando un periodo di lavoro flessibile ai lavoratori nel momento in cui la stagionalità è bassa<sup>97</sup>.
- *Compressed working weeks*: questa modalità permette di gestire l'orario di lavoro settimanale diversamente rispetto a quello tradizionale, così come i giorni di riposo, senza mutare comunque il numero globale di ore lavorate<sup>98</sup>.
- *Career breaks*: somministra ai lavoratori l'opportunità di sospendere momentaneamente la propria attività lavorativa, concedendosi un periodo di aspettativa, per ragioni differenti da quelli lavorativi<sup>99</sup>.

---

<sup>97</sup> Babbar, S., Aspelin, D. J., (1998), "The overtime rebellion: symptom of a bigger problem?", *Academy of Management Executives*, 12(1), 68-76.

<sup>98</sup> Ronen, S., Primps, S. B., (1981), "The compressed work week as organizational change: behavioral and attitudinal outcomes", *Academy of Management Review*, 6(1), 62-74.

<sup>99</sup> Babbar, S., Aspelin, D. J., (1998), "The overtime rebellion: symptom of a bigger problem?", *Academy of Management Executives*, 12(1), 68-76.

- *Zero hours contract*: questo contratto concede la possibilità alle persone di svolgere le proprie mansioni in alcuni determinati periodi di tempo, senza precisare tuttavia la quantità di ore. Il contratto è poi definito a chiamata e il dipendente lavora il tempo essenziale per terminare le attività richieste<sup>100</sup>.

Rilevante è anche l'elasticità inerente allo spazio, che dà vita a nuovi modelli di *remote* o *mobile working*, dove il lavoratore ha l'opportunità di esplicare i propri compiti da qualsiasi luogo che non sia l'ufficio: pertanto, da casa, sul treno, dai clienti, in un contesto di *coworking* e così via<sup>101</sup>. Per fare si rivela indispensabile l'impiego di attuali tecnologie informatiche, che consentano di riformare l'ambiente peculiare dell'ufficio in una differente collocazione.

Le maggiori modalità di lavoro flessibili da un punto di vista spaziale sono di seguito elencate<sup>102</sup>.

- *Home-based telework*: il lavoratore esegue la propria mansione nel suo domicilio e si interfaccia con l'azienda per mezzo del PC e di altri peculiari e appositi strumenti che gli permettono un'elevata indipendenza e una valida comunicazione con i suoi interlocutori<sup>103</sup>.
- *Mobile telework*: il dipendente può svolgere la prestazione indipendentemente da una determinata postazione, in virtù dell'utilizzo di tecnologie informatiche trasportabili. È questa una modalità assai presente soprattutto tra lavoratori autonomi e azienda, mediante il lavoro a progetto<sup>104</sup>.
- *Satellite branch office*: viene prevista la realizzazione, da parte dell'impresa, di una apposita succursale per gli innovativi modelli di lavoro flessibile, che venga in essere al fine di dare una risposta idonea ad una clientela universale, vista l'opportunità di collegamenti esterni mediante l'utilizzo delle nuove tecnologie<sup>105</sup>.
- *Telecottage*: il lavoro viene esplicato in centri equipaggiati con tecnologie (i quali possono essere creati da una singola impresa, da un gruppo di aziende o anche da enti pubblici) che incidono sul lavoro e sulla comunicazione, dove vengono ospitate persone di differenti imprese e di differente estrazione, accomunate solamente dalla contiguità geografica del

<sup>100</sup> Lazear, E. P., (1981) "Agency, earnings profiles, productivity, and hours restrictions", *The American Economic Review*, 2(1), 606-620.

<sup>101</sup> Shockley, K. M., Allen, D. T., (2007), "When flexibility helps: another look at the availability of flexible work arrangements and work-family conflict", *Journal of Vocational Behavior*, 7(1), 12-19.

<sup>102</sup> Bertin, I., Denbigh, A., (2000), "The teleworking handbook: new ways of working in the information society", TCA, the Telework, Telecottage and Telecentre Association.

<sup>103</sup> Tietze, S., Musson, G., (2005), "Recasting the home-work relationship: A case of mutual adjustment?", *Organization Studies*, 26(9), 1331-1352.

<sup>104</sup> Cameron, A.F., Webster, J., (2013), "Multicommunicating: Juggling Multiple Conversations in the Workplace", *Information Systems Research*, 24(2), 352-71.

<sup>105</sup> Butler, K., (2008), "Works Well With Others in Mother Jones", *Mother Jones*

centro alla propria casa. Questi centri possono essere strutturati da un'azienda singola, da un consorzio di imprese o anche da enti pubblici<sup>106</sup>.

- *Condivisione delle postazioni*: vi è la condivisione degli spazi lavorativi in maniera tale da semplificare la comunicazione e la collaborazione, in tale maniera i lavoratori possono scegliere il luogo in cui lavorare e anche le postazioni divengono così mobili ed elastiche.
- *Lavoro in team virtuali*: questa modalità permette di fare cooperare e comunicare vari impiegati, mediante l'impiego di nuovi strumenti tecnologici. Questo modello deve essere chiaro, attendibile e, in special modo, praticabile dai lavoratori mediante l'utilizzo di qualsivoglia strumento e in ogni momento<sup>107</sup>. Le organizzazioni che avviano questa tipologia di modello lavorativo usufruiscono di una rete di pc che permette di operare elettronicamente nel team, conseguendo ottime prestazioni.

Le nuove *policy* incoraggiano pertanto un modello di *empowerment* delle famiglie che si fondi sul concetto di ottimizzazione del capitale umano e sociale del nucleo familiare, viste come *stakeholder*, e quindi portatrici di interesse, dell'impresa. Da questo punto di vista, il compromesso lavoro-vita privata non viene visto più solamente come un costo, bensì come un investimento fruttuoso per le imprese<sup>108</sup>.

Per condurre questo modello socioeconomico è basilare che avvenga una trasformazione dell'archetipo organizzativo, che non premi più i dipendenti sulla scorta del tempo passato in ufficio (e quindi un'ottica presenzialista), bensì che giudichi le prestazioni in base al conseguimento dei risultati prefissati dall'azienda, dando più fiducia ai dipendenti e pertanto più indipendenza<sup>109</sup>. Si mostra quindi indispensabile una riformulazione globale che, destrutturando tempi e luoghi di somministrazione della prestazione, provveda a destrutturare anche la cultura della presenza a vantaggio di quella inerente alla responsabilizzazione<sup>110</sup> (Gherardi e Poggio, 2003).

Sullo *SW Journey* possiamo identificare i differenti gradi di maturità della leva inerente alle *policy* organizzative, così come raffigurato nell'immagine sottostante:

---

<sup>106</sup> Bertin, I., Denbigh, A., (2000), "The teleworking handbook: new ways of working in the information society", TCA, the Telework, Telecottage and Telecentre Association.

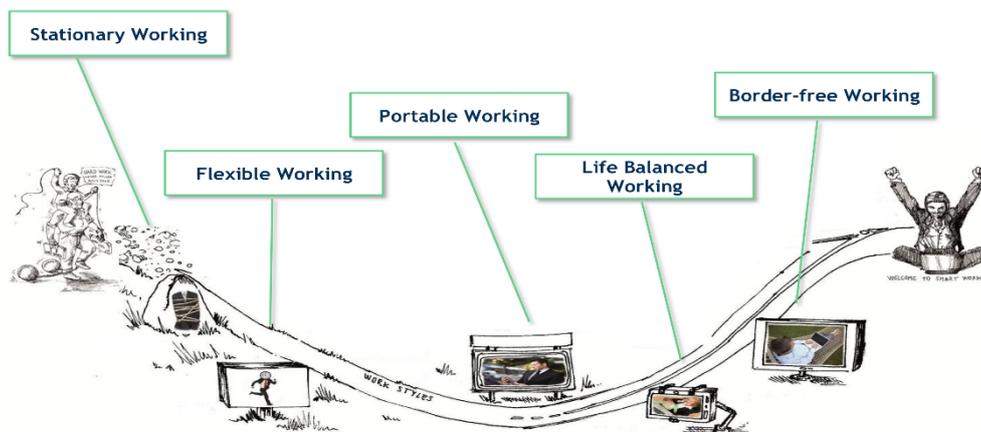
<sup>107</sup> Mortensen, M., O'Leary, M., (2012), "Managing a Virtual Team", Harvard business review.

<sup>108</sup> Gstrein, M., Mateeva, L., Schuh, U., (2007), "WORKCARE. Social Quality and the Changing Relationship between Work, Care and Welfare in Europe. Social, demographic and employment trends", Research Note. European Commission, DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities.

<sup>109</sup> Galinsky, E., (2012), "Make results matter more the face time", HBR Blog Network, <https://hbrblogs.wordpress.com/>

<sup>110</sup> Gherardi, S., Poggio, B., (2003), "Pratiche di conciliazione: tra fluidità del lavoro e trappole di genere", Convegno Nazionale ed Europeo: Che genere di conciliazione? Famiglia, lavoro e genere: equilibri e squilibri.

- *Stationary Work*: gli individui operano maggiormente all'interno della loro postazione, rispettando gli orari fissi<sup>111</sup>;
- *Flexible Work*: gli individui usufruiscono di una certa indipendenza nella fissazione del proprio orario, nel senso di orario di entrata/uscita e durata<sup>112</sup>;
- *Portable Work*: gli individui hanno l'opportunità di esplicare la propria mansione in differenti postazioni rispetto all'ufficio e hanno massima indipendenza per ciò che concerne la definizione degli orari;
- *Life Balanced Work*: viene data massima attenzione all'energia e alla salute degli individui a cui viene concessa l'opportunità, mediante il telelavoro e altri servizi, di abbinare nella migliore maniera possibile i bisogni lavorativi con quelli privati<sup>113</sup>;
- *Border-free Work*: gli individui svolgono le proprie funzioni senza la presenza di vincoli per ciò che riguarda l'orario e il luogo, e la piena responsabilizzazione rimuove totalmente il bisogno di controllo<sup>114</sup>.



<sup>111</sup> Zheng, W., Yuan, Y., (2006), "Identifying the differences between stationary office support and mobile work support: a conceptual framework", *International Journal of Mobile Communications*, 5(1), 107-122.

<sup>112</sup> Tremblay, D. G., (2002), "Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers", *Women in Management Review*, 17(3-4), 157- 170.

<sup>113</sup> Kaplan, R. S., Norton, D. P., (1998), "Putting the balanced scorecard to work", *The Economic Impact of Knowledge*, 12(7), 315-324.

<sup>114</sup> Cameron, A.F., Webster, J., (2013), "Multicommunicating: Juggling Multiple Conversations in the Workplace", *Information Systems Research*, 24(2), 352-71

### 3.3.3. Le tecnologie digitali

Un adeguato impiego dell'uso delle nuove tecnologie riesce a semplificare l'accrescimento delle iniziative di SW e, quindi, di avviare e favorire l'attivazione delle altre tre leve.

All'interno di un panorama in cui le organizzazioni hanno il compito di limitare i distacchi che le allontanano dai clienti e dai commercianti e di gestire l'assiduo trasferimento fisico dei propri lavoratori, le tecnologie ICT assumono un ruolo estremamente rilevante<sup>115</sup>.

Queste tecnologie sono ritenute lo strumento che rende fattibile alle imprese lo scavalco delle transenne fisiche e temporali, sia per mezzo dell'abilitazione del lavoro mobile sia per mezzo del passaggio a modalità di lavoro universalmente distribuiti e virtuali<sup>116</sup>.

Infatti, in un ambito dove gli spazi virtuali stanno avendo maggiore rilevanza, per le aziende è di indubbia importanza l'acquisizione di idonee soluzioni che rendano possibile una più efficiente cooperazione nel team e che consentano un'adeguata amministrazione di tutti i dati e gestione dei saperi.

Il collegamento di questi aspetti è in grado di definire il lavoro in mobilità e permette l'ampliamento da un punto di vista virtuale dell'ufficio in ogni luogo in cui all'interno vi sia una connessione ai dati e alle informazioni dell'azienda<sup>117</sup>.

Le tecnologie Web 2.0 rendono disponibile una piattaforma per i processi di comprensione sociale e condivisione della conoscenza dinamica<sup>118</sup>. Le PMI possiedono circoscritte risorse sia dal punto di vista economico che da quello umano. Per tale ragione, l'utilizzo innovativo di tecniche collaborative presenta il beneficio di riuscire a sostenere le PMI nella crescita e nell'utilizzo del capitale intellettuale, il quale è sotteso alla realizzazione di valore e di vantaggio competitivo<sup>119</sup>. L'accoglimento e l'impiego di tecniche collaborative utilizzate dai dipendenti all'interno di un'impresa deriva in una qualche misura da elementi socioculturali, inclusa la cultura nazionale. La conciliabilità con elementi socioculturali, il condizionamento culturale circa la comprensione di

---

<sup>115</sup> Corso et al., M., 2006. *Managing dispersed workers: the new challenge in Knowledge Management*. *Technovation*, pp. 583-594.

<sup>116</sup> Wheatley, D., 2012. *Good to be home? Time-use and satisfaction levels among homebased teleworkers*. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), pp. 224-241.

<sup>117</sup> Alavi, M., Twana, A., (2002), "Knowledge integration in virtual teams: the potential role of KMS", *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53(12), 1029-1037; Leonardi, P. M., Bailey, D. E., (2008), "Transformational technologies and the creation of new work practices: making implicit knowledge explicit in task-based offshoring", *MIS Quarterly*, 32(2), 411-436.

<sup>118</sup> McConnell, J., (2014), "Digital Workplace 2014", *Net Strategy JMC*.

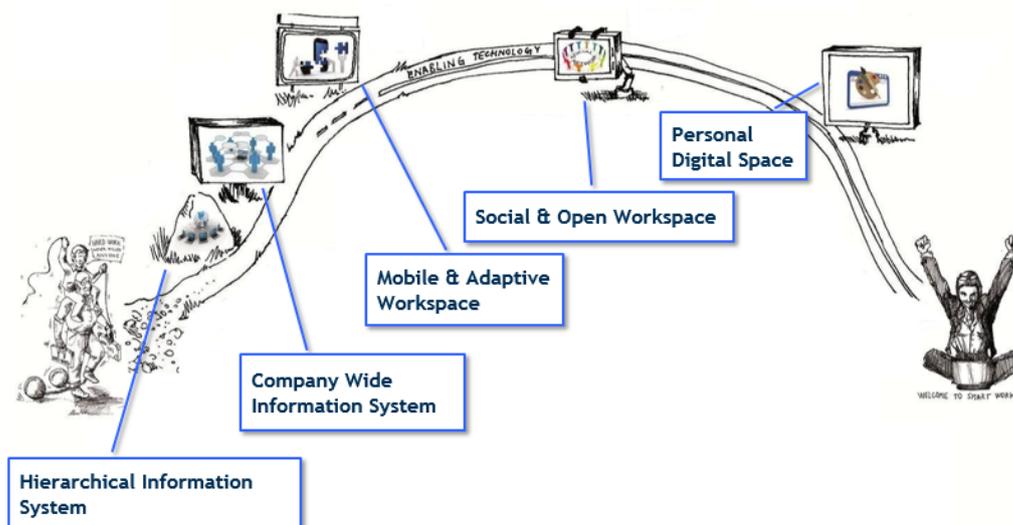
<sup>119</sup> Townsend A. M., DeMarie S. M., Hendrickson A. R., (1998), "Virtual teams: technology and the workplace of the future", *Academy of Management Executive*, 12(3), 17-29.

vantaggio e l'atteggiamento partecipativo volontario vengono individuati come principali elementi culturali che condizionano l'accoglimento delle tecnologie Web 2.0 collaborative<sup>120</sup>.

Inoltre, i sostegni per l'adesione e la regolare preparazione di una formazione *ad hoc* sono stati reputati come fattori volti a condizionare l'intervento attivo da parte dei lavoratori nell'impiego di tecnologie collaborative<sup>121</sup>.

Le organizzazioni intendono utilizzare al massimo le infrastrutture IT in maniera tale da ricavare migliori *performance*. Le tecnologie collaborative rendono possibile alle organizzazioni di poter accrescere la funzionalità operativa e la validità del processo deliberativo interno.

Di seguito i passi evolutivi delle tecnologie digitali mediante lo *SW Journey* (figura sottostante):



- *Hierarchical Information System*: gli strumenti ICT sono impiegati in modalità *top down* e monodirezionale, partendo quindi dal centro fino ad arrivare alla periferia, ossia ossequiando una severa ripartizione gerarchica<sup>122</sup>;

<sup>120</sup> Alavi, M., Twana, A., (2002), "Knowledge integration in virtual teams: the potential role of KMS", *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53(12), 1029-1037

<sup>121</sup> Rao Vajjhala, N., (2015), "Cultural Influence on use of Collaborative Technologies 2.0 in Transition Economies", *Cross Cultural Management*, 21(1), 78-104.

<sup>122</sup> Livari, J., (1990), "Hierarchical spiral model for information system and software development, Part 2: design process", *Information and Software Technology*, 32(7), 450- 458.

- *Company Wide Information System*: gli strumenti ICT sostengono la comunicazione *cross-organizzativa*, dando l'avvio alla realizzazione di un *workspace* incentrato sulla cooperazione tra i dipendenti<sup>123</sup>;
- *Mobile & Adaptive Workspace*: gli strumenti e i servizi ICT possono essere raggiunti da differenti *device* in maniera tale da formare un *workspace* che si adegui il più possibile alle differenti condizioni lavorative; affiora, in tal modo, il concetto di lavoro in mobilità<sup>124</sup>;
- *Social & Open Workspace*: la tecnologia ICT fa da sostegno alla nascita di rapporti e conoscenza con attori interni/esterni all'impresa e alla concretizzazione di rapporti e conoscenza a prescindere dalla presenza di relazioni gerarchiche<sup>125</sup>;
- *Personal Digital Space*: gli strumenti individuali e lavorativi raffigurano lo spazio della persona, pertanto non sussiste più la diversificazione tra lo spazio lavorativo e quello privato; si può optare liberamente per la scelta delle applicazioni e dei *device* che devono essere impiegati: si tratta del *Bring Your Own Access* (BYOA) e *Bring Your Own Device* (BYOD)<sup>126</sup>.

Infine, possono individuarsi tre serie di strumenti abilitanti, usati dalle imprese per sostenere la cooperazione, la socialità e l'accesso alle informazioni:

1. *Unified Communications and Collaboration*;
2. *Social Computing*;
3. *Cloud Computing e Virtual Desktop*.

### 3.3.4. Il *layout* fisico

Attualmente l'innovazione può essere favorita ed incoraggiata anche per mezzo della formazione di nuovi spazi fisici; pertanto, lo spazio fisico può venire tratteggiato come una sorta di prestazione innovativa<sup>127</sup>.

Possono così essere definite 4 qualità riguardanti gli spazi innovativi:

---

<sup>123</sup> Segars, A. H., Grover, V., (1996), "Designing company-wide information systems: Risk factors and coping strategies", *Long Range Planning*, 29(3), 381-392.

<sup>124</sup> Ferscha, A., (2000), "Workspace awareness in mobile virtual teams", *Journal of Management Information System*, 22(7), 259-292.

<sup>125</sup> Ishii, H., Miyake, N., (1991), "Toward an open shared workspace: computer and video fusion approach of TeamWorkStation", *Communications of the ACM*, 34(12), 37-50.

<sup>126</sup> Ballagas, R., Rohs, M., Sheridan, J. G., Borchers, J., (2004), "Byod: Bring your own device", *Academy of Management Executives*, 7(4), 89-109.

<sup>127</sup> Oksanen, K., Stahle, P., (2013), "Physical environment as a source for innovation: investigating the attributes of innovative space", *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 815-827.

- Collaborazione: quando si parla di innovazione si sta ad indicare la sussistenza di lavoro collaborativo e di un luogo di lavoro adatto che favorisce e rende possibile la scambievolezza fruttuosa fra i diversi attori presenti;
- Modificabilità: mutando l'ambiente fisico, i bisogni dei dipendenti sono suscettibili di venire appagati in qualsivoglia momento. Pertanto, il medesimo ambito può essere utile per finalità completamente dissimili tra loro in momenti altrettanto differenti, incoraggiando così la flessibilità<sup>128</sup>;
- Attrattività: uno spazio attraente non può far altro che avvicinare le persone, infatti numerosi studi di psicologia ambientale manifestano che le persone necessitano di stare bene e al sicuro negli spazi in cui si trovano a svolgere le loro mansioni<sup>129</sup>;
- Valore: lo spazio all'interno del quale si esplica la propria attività di lavoro può essere interpretato come il riflesso di un'identità individuale<sup>130</sup>.

Per poter dare una risposta alle necessità palesate dai lavoratori e in modo da ottimizzarne il benessere nel contesto lavorativo in cui operano quotidianamente, occorre riformulare gli uffici, dando l'opportunità di adeguare i luoghi fisici ai bisogni che si manifestano.

In questa direzione, Myerson<sup>131</sup>, individua i quattro elementi di successo del *layout* fisico, cui assegna la denominazione di 4 C (immagine sottostante):

- Collaborazione: la riformulazione degli spazi fisici deve realizzarsi in maniera tale da facilitare la comunicazione e la condivisione di idee tra i dipendenti di un'azienda, incoraggiando in tal modo la crescita della conoscenza.
- Concentrazione: il contesto lavorativo deve facilitare l'attenzione degli individui che al suo interno vi operano; devono quindi sussistere luoghi silenziosi e, alle volte, anche isolati dal punto di vista acustico, situati lontano da posti chiassosi.
- Comunicazione: i luoghi devono essere pianificati in maniera da incoraggiare la propagazione delle informazioni e l'aumento progressivo della conoscenza.

---

<sup>128</sup> Senoo, D., Magnier-Watanabe, R., Salmador, M.P., (2007), "Workplace reformation, active ba and knowledge creation: from a conceptual to a practical framework", *European Journal of Innovation Management*, 10(3), 296-315.

<sup>129</sup> Vischer, J.C., (2007), "The effects of the physical environment on job performance: towards a theoretical model of workspace stress", *Stress and Health*, 23(3), 175-184.

<sup>130</sup> Gustafson, M.V., (2001), "Meanings of place: everyday experience and theoretical conceptualizations", *Journal of Environmental Psychology*, 21(2), 5-16.

<sup>131</sup> Myerson, J., Bichard, J.-A., Erlich, A., (2010). "New Demographics New Workspace: Office Design for the Changing Workforce", McGraw-Hill.

- Contemplazione: bisogna ideare luoghi che consentano pause lavorative e incoraggino il riposo, con il fine di dare maggiore spazio al pensiero creativo, semplificando altresì l'incontro e i rapporti sociali tra individui.



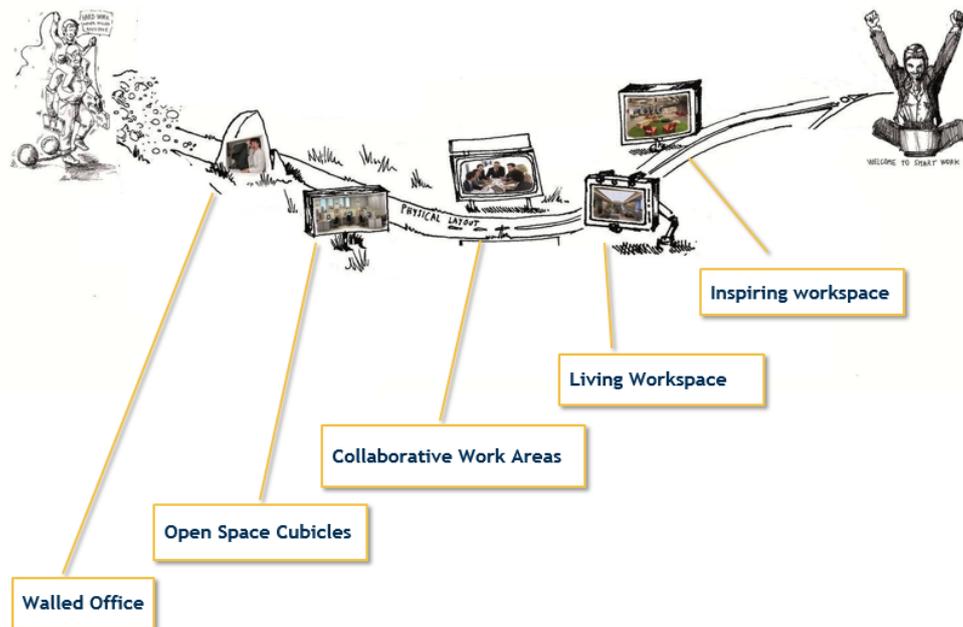
Sono stati delineati degli *step* evolutivi del *layout* fisico per mezzo dello *SW Journey* (figura sottostante):

- *Walled Office*: l'ambito di lavoro si contrassegna per la sussistenza di uffici individuali caratterizzati da estensioni sovente molto circoscritte<sup>132</sup>;
- *Open Space Cubicles*: sono questi spazi condivisi, ma contrassegnati dalla presenza di strutture di suddivisione che in alcun modo semplificano la cooperazione<sup>133</sup>;

<sup>132</sup> Harrison A., Wheeler P., Whitehead C. (2004), "The distributed work space: sustainable work environments. London", Spon Press.

<sup>133</sup> Loukaitou-Sideris, A., (1993), "Privatisation of public open space: the Los Angeles experience", *Town Planning Review*, 64(2), 139-162.

- *Collaborative Work Areas*: negli uffici vengono progettati spazi che sostengono la cooperazione e il lavoro di gruppo<sup>134</sup>;
- *Living Workspace*: gli uffici sono pianificati per risultare dotati di massimo comfort (come nel caso di un'abitazione) e non soltanto come posti di lavoro<sup>135</sup>;
- *Inspiring Workspace*: gli uffici vengono pianificati per essere degli spazi in cui può svilupparsi l'inventiva e l'innovatività<sup>136</sup>.



### 3.3.5. L'impatto dell'azienda nascente dalle conseguenze congiunturali delle leve SW

#### 3.3.5.1. I rapporti sussistenti tra le leve SW e la *Job Satisfaction*

La creazione del valore all'interno delle aziende non è più correlata solamente alla predilezione di determinati modelli di business<sup>137</sup>, ma anche a come i lavoratori producono, avvertono, concretizzano, proteggono e fanno sviluppare i modelli di business quotidianamente, in special modo in ambiti caratterizzati da forte competitività<sup>138</sup>.

<sup>134</sup> Carey, R., Marrin, C. F., Mott, D. C., (1998), "Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office", 13(5), 821-843.

<sup>135</sup> Knight, C., Haslam, S. A. (2010), "Your Place or Mine? Organizational Identification and Comfort as Mediators of Relationships Between the Managerial Control of Workspace and Employees' Satisfaction and Well-being", *British Journal of Management*, 21(3), 717-735.

<sup>136</sup> Zelinsky, M., (2002), "The inspired workspace: interior designs for creativity & productivity", Rockport Publishers.

<sup>137</sup> Gunther McGrath R., (2013), "The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business", Harvard Business Review Press.

<sup>138</sup> Brown S.L., Eisenhardt K.M., (1998), "Competing on the Edge", Harvard Business School Press.

Ci sono rapporti di funzionalità reciproca tra le leve di SW e tra le leve e le prestazioni di azienda in senso lato<sup>139</sup>.

Ad esempio, la crescita e la divulgazione delle ICT (soprattutto se poste a sostegno della comunicazione, della cooperazione e del *social networking*) possono sostenere le organizzazioni ad incrementare un sistema di SW<sup>140</sup>.

L'odierna letteratura studia come l'ICT riesce a rendere il lavoro trasferibile e onnipresente<sup>141</sup>; tuttavia, non c'è una ferma certezza in tal senso delle complementarità tra ICT e gli altri fattori su cui le imprese basano i progetti di SW.

Ad esempio, le trasformazioni nelle politiche HR possono essere immesse nel momento in cui si sceglie di impiegare un nuovo modello logistico, quale è lo SW. Le azioni di *change management* volte alla gestione dei modelli organizzativi, possono essere oggetto di applicazione da parte delle imprese medesime<sup>142</sup>; queste azioni comprendono programmi di *training* per il *middle* e il *top management*, *training* per il destinatario finale, moderni piani di comunicazione e sistemi di *management by objectives*, progetti di trasformazione culturale e processi di riorganizzazione. Di recente, inoltre, viene data sempre maggiore rilevanza alla strategia di avvio della riconfigurazione del *layout* fisico<sup>143</sup>, mediante il quale i dipendenti possono accrescere gradualmente il loro rendimento e amministrare meglio il *work-life balance* (ossia, la capacità di equilibrare il lavoro e la vita privata). Tuttavia, anche in simili ipotesi, non ci troviamo dinanzi ad un quadro completo diretto a sottolineare le complementarità tra tali leve di SW e vantaggi per i lavoratori, in particolare la *Job Satisfaction*. Il rapporto tra le leve dello SW e le loro conseguenze sinergiche sui vantaggi aziendali affiora da alcuni studi che di seguito verranno presentati.

Bloom<sup>144</sup> ha esaminato il rendimento delle persone che lavorano all'interno di un call center del sito web cinese Ctrip, a fronte dell'attivazione del lavoro elastico; a questi lavoratori era stata data

---

<sup>139</sup> Gastaldi, L., Corso, M., Raguseo, E., Neirotti, P., Paolucci, E., (2014), "A smart working: rethinking work practices to leverage employees' innovation potential", *CINet*.

<sup>140</sup> Ahuja M. K., Chudoba K. M., Kacmar C. J., McKnight D. H., George J. F., (2007), "IT road warriors: balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions", *MIS Quarterly*, 31(1), 1-17

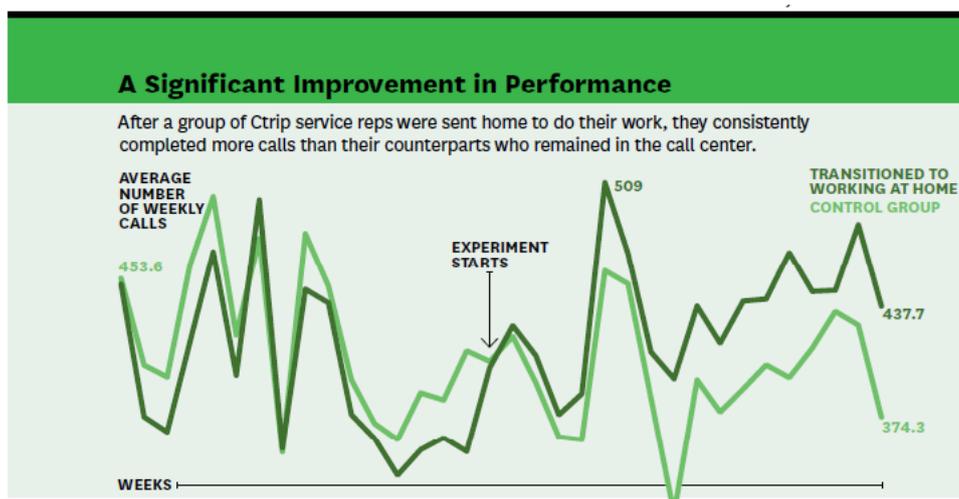
<sup>141</sup> Yoo, Y., Henfridsson O., Lyytinen K., (2010), "Research Commentary—The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research", *Information Systems Research*, 21(4), 724–735.

<sup>142</sup> Cameron, E., Green, M., (2012), "Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models Tools and Techniques of Organisational Change", Kogan Page Publishers.

<sup>143</sup> Smith, L., Ucci, M., Marmot, A., Spinney, R., Laskowski, M., Sawyer, A., Fisher A. (2013), "Active Buildings: Modelling Physical Activity and Movement in Office Buildings: An Observational Study Protocol", *Strategic Management Journal*, 3(11), 1–15.

<sup>144</sup> Bloom, N., (2014), "To Raise Productivity, Let More Employees Work from Home", *Harvard Business Review*, 37(3), 33 - 52.

l'opportunità di lavorare da casa. I dati hanno mostrato come quelli che svolgevano il proprio lavoro da casa fossero maggiormente appagati e anche più fruttuosi, concludendo il 13,5 % di telefonate in più rispetto a coloro che invece lavoravano in ufficio. Inoltre, questo progetto ha reso possibile anche risparmio in termini di soldi e di spazio (figura sottostante).



Si è potuto facilmente comprendere come un terzo della crescita della produttività fosse intrinsecamente correlata alla serenità derivante dallo stare nella propria abitazione, che rendeva più agevoli le chiamate.

Gli altri due terzi di produttività venivano collegati alla crescita di ore lavorative degli *home-worker*, che cominciavano la loro giornata lavorativa la mattina presto, facendo piccolissime pause e proseguendo ad operare fino al termine della giornata<sup>145</sup>. Tuttavia, questo studio non prende in esame le conseguenze accavallate dei differenti elementi che abilitano il lavoro elastico sulla *Job Satisfaction*, sulle prestazioni e sul rendimento.

La ricerca portata avanti da Martinez et al.<sup>146</sup> evidenzia come l'accrescimento di pratiche HR sia correlato in maniera positiva all'energia dell'attuazione delle nuove modalità di lavoro elastico e alle prestazioni dell'azienda. La conseguenza della regolatezza delle pratiche HR mostra come la loro realizzazione sia indispensabile per semplificare l'utilizzo del lavoro elastico.

<sup>145</sup> *Ibidem*.

<sup>146</sup> Martínez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., De-Luis-Carnicer, P., Vela-Jiménez, M. J., (2007), "Telework, human resource flexibility and firm performance", *New Technology, Work and Employment*, 22(3), 208-223.

Tuttavia, anche questo studio esamina le conseguenze scaturenti da un'unica leva di SW. Affiora, inoltre, il fatto che i fattori critici di successo nell'espansione di programmi di SW non siano tra loro interdipendenti<sup>147</sup>. Ad esempio, la comunicazione certamente perfeziona il livello di fiducia, che a sua volta spinge verso una migliore comunicazione. Di conseguenza, la crescita di pratiche HR dovrebbe essere applicata ai differenti livelli di impresa in maniera tale da realizzare una cultura fondata sulla fiducia mediante l'*empowerment*, la delega e i sistemi di gestione fondati sui risultati. Per andare oltre la resistenza dello *status quo*, i dirigenti e i lavoratori devono essere persuasi sul fatto che questa trasformazione conduca verso importanti benefici, ad iniziare da un incremento della *Job Satisfaction*<sup>148</sup>.

### **3.3.5.2. I rapporti di tipo diretto e indiretto degli stili di *leadership* sulla *Job Satisfaction***

Numerosi studi documentano la rilevanza della cultura organizzativa al fine di accrescere le prestazioni di un'impresa<sup>149</sup>; tuttavia, solamente la cultura non basta per conseguire determinati vantaggi ed esiti aziendali auspicati, così come appare dai seguenti studi.

- Certe culture organizzative hanno la capacità di condizionare in maggior misura, rispetto ad altre, le prestazioni, in special modo quelle maggiormente concorrenziali, indirizzate al cliente e innovative. Tuttavia, il condizionamento di questi tipi di cultura sulle prestazioni non è soltanto positivo, e agevolmente se ne possono capire le cause<sup>150</sup>. Se un'organizzazione si sta muovendo nella corretta direzione, la cultura organizzativa assisterà l'impresa a primeggiare sempre più, tuttavia se l'organizzazione, al contrario, si sta dirigendo verso la strada errata o se il quadro competitivo si trova in una fase di mutamento, allora la cultura organizzativa renderà i mutamenti difficoltosi. Pertanto, il buon risultato della cultura organizzativa discerne intensamente dal trend del contesto esterno<sup>151</sup>.

---

<sup>147</sup> Kowalski, K., Swanson J., (2005), "Critical Success Factors in Developing Teleworking Programs. Benchmarking", *An International Journal*, 12(3), 236-249.

<sup>148</sup> Martínez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., De-Luis-Carnicer, P., Vela-Jiménez, M. J., (2007), "Telework, human resource flexibility and firm performance", *New Technology, Work and Employment*, 22(3), 208-223.

<sup>149</sup> Marcoulides, G. A., Heck, R. H., (1993), "Organizational culture and performance: Proposing and testing a model", *Organization science*, 4(2), 209-225.

<sup>150</sup> Ogbonna, E., Harris, L. C., (2000), "Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies", *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.

<sup>151</sup> Gordon, G. G., DiTomaso, N., (1992), "Predicting corporate performance from organizational culture", *Journal of management studies*, 29(6), 783-798.

- La sussistenza di una vigorosa cultura organizzativa, l'indirizzamento verso il cliente e l'interesse per i propri lavoratori sono relazionati alle prestazioni dell'impresa<sup>152</sup>.
- Una più intensa interiorizzazione dei principi che fanno parte di un'azienda da parte dei lavoratori, presenta un enorme impatto sulle prestazioni aziendali<sup>153</sup>.

Si può facilmente capire come possedere una efficiente cultura aziendale non basti per conseguire successo e sviluppo: l'unione e l'intendimento dei principi di un'azienda da parte di tutti i lavoratori si palesano come fattori estremamente rilevanti suscettibili di essere trasmessi mediante idonei stili di leadership. La leadership possiede, oramai, una posizione sempre più importante nel modellare la cultura organizzativa, infatti, è emerso che<sup>154</sup>:

- i leader sono ritenuti i principali realizzatori delle trasformazioni culturali;
- una volta che si è provveduto a definire la cultura aziendale, viene condizionata qualsiasi pratica di leadership possibile;
- se alcuni elementi della cultura organizzativa non camminano più di pari passo con le finalità che si prefigge di conseguire un'azienda, la leadership può e deve adottare una serie di misure correttive volte a concretizzare una vera e propria trasformazione culturale.

Lo studio di Wang et al.<sup>155</sup> evidenzia la sussistenza una relazione positiva tra gli atteggiamenti di leadership e gli esiti che si realizzano nell'azienda. In questo studio viene comprovato l'effetto positivo diretto della leadership volta al conferimento di *task* (*task-oriented leadership*) sulle prestazioni dell'impresa, viceversa la leadership che è indirizzata alle relazioni tra lavoratori (*relationship-oriented leadership*) presenta una relazione positiva con le prestazioni, ma in maniera indiretta, dal momento che è mediata dalla cultura che già sussiste nell'organizzazione<sup>156</sup>.

La leadership è stata inoltre oggetto di esame anche sulla base di studi portati avanti su gruppi di persone e non su base personale<sup>157</sup>, e sono stati posti in essere differenti funzioni di leadership allacciati a differenti posizioni di leadership (*managerial functions and roles*).

---

<sup>152</sup> Heskett, J. L., Kotter, J. P., (1992), "Corporate culture and performance", *Business Review*, 2(4), 83-93.

<sup>153</sup> Marcoulides, G. A., Heck, R. H., (1993), "Organizational culture and performance: Proposing and testing a model", *Organization science*, 4(2), 209-225.

<sup>154</sup> Schein, E. H., (2010), "Organizational culture and leadership", John Wiley & Sons.

<sup>155</sup> Wang, H., Tsui, A. S., Xin, K. R., (2011), "CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes", *The Leadership Quarterly*, 22(1), 92-105.

<sup>156</sup> *Ibidem*.

<sup>157</sup> Morgeson, F., De Rue, S., Karam, E., (2010), "Leadership in teams: a functional approach to understanding leadership structures and processes", *Journal of Management*, 36(5), 5-39.

Tutte le posizioni di leadership nell'impresa sono state collegate con le funzioni i cui esiti si sono manifestati migliori; tuttavia, per numerose di tali funzioni, l'impatto sulle *performance* non è ancora stato preso in esame e sono indispensabili studi aggiuntivi.

Le condotte e gli stili di leadership sono estremamente rilevanti in special modo nei periodi di crisi o di mutamento dell'organizzazione per essere in grado di gestire il personale e per proseguire a *performare* nella migliore maniera possibile<sup>158</sup>. Tuttavia, alcune analisi effettuate comprovano come gli stili di leadership non riescano a condizionare in maniera diretta i risultati aziendali, ma lo facciano solamente in via indiretta e sul lungo termine, in modo più complicato dal punto di vista empirico<sup>159</sup>. Uno studio portato avanti su un campione di 59 organizzazioni<sup>160</sup> evidenzia che gli stili di leadership, assimilati e condivisi all'interno dell'azienda, presentino una relazione estremamente positiva con le prestazioni aziendali.

Nella tabella di seguito proposta, si possono notare le differenti tipologie di intrecci presenti tra stili di leadership e *performance* che sono stati presi in considerazione in letteratura fino ad oggi.

<b>Leadership/Performance relationship</b>				
Task oriented	Charismatic leadership	Managerial functions and roles	No direct leadership/performance connection	Shared leadership
Wang, Tsui, Xin (2011)	Bass, Avolio, Jung (1999)	Morgeson, De Rue, Karam (2010)	Ogbonna, Harris (2000)	Carson, Tesluk, Marrone (2007)

Tuttavia, sono presenti pochissimi studi inerenti alle modalità mediante cui la leadership riesca a condizionare gli esiti di un'impresa; infatti gli studi concernenti le relazioni tra leadership e *performance* risultano essere meno del 20% del totale degli studi sulla leadership<sup>161</sup>. Inoltre, la

<sup>158</sup> Kielkowski, R., (2013). "Leadership During Crisis", *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 62- 65.

<sup>159</sup> Ogbonna, E., Harris, L. C., (2000), "Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies", *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.

<sup>160</sup> Carson, J. B., Tesluk, P. E., Marrone, J. A., (2007), "Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance", *Academy of management Journal*, 50(5), 1217-1234.

<sup>161</sup> Kaiser, R. B., Hogan, R., Craig, S. B., (2008), "Leadership and the fate of organizations", *American Psychologist*, 63(2), 96-120.

stragrande maggioranza degli studi presenti espongono l’impatto degli stili di leadership sul buon esito organizzativo, anziché sul benessere e sull’appagamento personale<sup>162</sup>.

È rilevante evidenziare come per alcuni autori le attitudini manageriali di coordinamento e controllo spingono direttamente verso esiti positivi, mentre le abilità manageriali relazionali inducono verso conseguenze indirette sulle prestazioni, mediate dai lavoratori e dalla loro cultura organizzativa<sup>163</sup>. A tal riguardo di seguito vi è uno schema che riassume le relazioni dirette o indirette che si manifestano tra stili di leadership e *performance* e gli autori che supportano i relativi approcci.

Leadership Style → Performance	Bass, Avolio, Jung (1999) Morgeson, De Rue, Karam (2010) Kaiser, Hogan, Craig (2008) Carson, Tesluk, Marrone (2007)
Leadership Style → Organizational culture → Performance	Wang, Tsui, Xin (2011) Ogbonna, Harris (2000)

Lo studio della letteratura manifesta come la leadership sia importante all’interno di una organizzazione e come sia capace di condizionare, sia in via diretta che indiretta, gli sviluppi e i buoni risultati aziendali<sup>164</sup>.

Tuttavia, come già presentato<sup>165</sup>, sono scarse le analisi inerenti alle relazioni dirette sussistenti tra gli stili di leadership e i vantaggi aziendali, compresa la *Job Satisfaction*, e non c’è nemmeno uno studio preciso e quantitativo inerente a tale ultimo aspetto.

---

<sup>162</sup> *Ibidem*.

<sup>163</sup> Ogbonna, E., Harris, L. C., (2000), “Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies”, *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.

<sup>164</sup> Sohmen, V., S., (2015), “Reflections on creative leadership”, *International Journal of Global Business*, 8(1), 1-14.

<sup>165</sup> Kaiser, R. B., Hogan, R., Craig, S. B., (2008), “Leadership and the fate of organizations”, *American Psychologist*, 63(2), 96-120.



## CAPITOLO 4

### SWE NORMATIVA

#### 4.1. Analisi della Legge n. 81 del 22 maggio 2017

Come risaputo, e come abbondantemente spiegato nel corso dei capitoli precedenti, l'incremento nell'ambito delle tecniche digitali ha reso possibile sempre più la divulgazione di una serie di forme organizzative dell'attività lavorativa che danno l'opportunità di esplicitare il compito che viene assegnato esternamente rispetto ai tradizionali luoghi di lavoro, con orari elastici o «*con la sostituzione della forza lavoro fisica con attività digitalizzate e standardizzate*»<sup>166</sup>.

Tale lavoro agile, utilizzando i vantaggi scaturenti dall'utilizzo degli strumenti dell'I.T.C, permette alle moderne imprese di conseguire una più elevata elasticità lavorativa ed una sostanziale e rilevante abilità di adeguamento ai mutamenti che avvengono all'interno del mercato. Per questi motivi, attualmente, le modalità di lavoro agile raffigurano i basilari principi di quella che è stata considerata la «*quarta rivoluzione industriale*»<sup>167</sup>.

Già da tempo numerose imprese italiane, partendo da svariate iniziative incoraggiate in Europa, hanno iniziato le sperimentazioni su tale tipologia di lavoro, riferendosi soltanto alle indicazioni racchiuse nei regolamenti e negli accordi aziendali che, precorrendo l'opera del legislatore, caldeggiavano “di fatto” tale modalità.

In vista delle trasformazioni che sono in atto nell'ambito dell'organizzazione lavorativa, la quale oramai è sempre più smart, il legislatore (nonostante si sia mosso leggermente in rispetto a quanto accaduto in altri paesi dell'Europa) ha provveduto ad aggiornare il panorama regolatorio, al fine di adattarlo il più possibile al nuovo quadro economico e produttivo.

---

<sup>166</sup> Sul punto M. TIRABOSCHI, *Una regolazione agile per il lavoro che cambia*, in *Verso il futuro del lavoro. Analisi e spunti su lavoro agile e lavoro autonomo*, in DAGNINO E., TIRABOSCHI M. (a cura di), *ADAPT – LABOUR STUDIES*, e-Book series n. 50/2016, p. 3.

<sup>167</sup> Espressione coniata da K. SCHWAB, *The future of job. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, *WORLD ECONOMIC FORUM – Global Challenge Insight Report*, 2016.

E così, il Parlamento – a seguito di un articolato percorso, iniziato per mezzo dell'esibizione di una prima proposta di legge (il c.d. d.l Mosca)<sup>168</sup> presentata in Camera ma non arrivata mai in Senato, cui ha fatto seguito un disegno di legge (c.d. D.L. Sacconi)<sup>169</sup>, approvato sia in Camera che in Senato (con limitate variazioni) – ha risolutivamente approvato il testo finale della legge (22 maggio n. 81/2017)<sup>170</sup> includente (in aggiunta alle disposizioni inerenti alla tematica del lavoro autonomo) altre rilevanti misure<sup>171</sup>.

#### 4.1.1. Definizione, soggetti e obiettivi dello SW

Relativamente alla definizione di lavoro agile, ai sensi dell'art. 18, co.1 del testo di legge, viene disposto che si tratta di 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»*.

Si deduce, quindi, che il lavoro agile raffigura una tipologia di strumento atta all'espletamento della mansione assegnata alla quale possono far ricorso solamente i dipendenti subordinati, venendo estromessi quelli autonomi<sup>172</sup>. Difformemente dal D.L. Sacconi (il quale disponeva l'esclusione, dall'ambito di applicabilità della norma, *«i lavoratori assunti con contratti di durata inferiore a un anno e, in ogni caso, i lavoratori che ricevono un corrispettivo lordo inferiore a 30.000 euro parametrato su base annua»*) il testo definitivo della legge rimuove completamente non soltanto il riferimento ai lavoratori autonomi ma anche la soglia reddituale.

---

<sup>168</sup> Si tratta della proposta di legge n. 2014, presentata in Camera il 29 gennaio 2014, dai Deputati Alessia Mosca, Anna Ascani, Barbara Saltamartini, Irene Tinagli, Simona Bonafè e Roberto Morassut, recante *«Disposizioni per la promozione di forme flessibili e semplificate di telelavoro»*.

<sup>169</sup> Ci si riferisce al disegno di legge n. 2229, presentato in Senato il 3 febbraio 2016, a firma dei Senatori Maurizio Sacconi, Nico D'Ascola, Giuseppe Francesco Maria Marinello e Pippo Pagano, recante misure per l'*«Adattamento negoziale delle modalità di lavoro agile nella quarta rivoluzione industriale»*, poi confluito, quasi interamente, nel testo di legge definitivo.

<sup>170</sup> E, in particolare, il testo di legge n. 2233 B, recante *«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 a tempo indeterminato»*, definitivamente approvato il 10 maggio 2017 e pubblicato in Gazzetta Ufficiale con entrata in vigore il 14 giugno 2017.

<sup>171</sup> Il Capo II del testo di legge finale comprende disposizioni volte a regolare i seguenti aspetti: definizione, soggetti, finalità e ambito di applicazione (art. 18); forma e recesso (art. 19); trattamento, formazione e competenze (art. 20); potere di controllo e disciplinare (art. 21); sicurezza sul lavoro (art. 22); infortuni e malattie professionali (art. 23).

<sup>172</sup> Così D. M. TESTA, *Smart Working: lavoro agile, in Jei- Jus e Internet*, n. 1/2017.

La demarcazione di questa tipologia di lavoro ai soli lavoratori dipendenti, invece, si allinea con quanto previsto dal D.L. Mosca, secondo cui il lavoro agile può essere oggetto di applicazione solamente per i lavoratori subordinati e alle attività «compatibili con esso»<sup>173</sup>.

Limitatamente alle finalità, all'art. 18, co. 1, del testo finale viene stabilito che il precipuo fine della regolamentazione sul lavoro agile è quello di «incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro».

La *ratio* sottesa all'incoraggiamento di tale forma di lavoro può essere ravvisata, da un lato, nella crescita dell'abilità produttiva dell'impresa, ricavata per mezzo di un nuovo e, indubbiamente, migliore modo di operare dei lavoratori e, dall'altro, nel temperamento tra sfera personale e lavorativa realizzata dal dipendente.

Se, tuttavia, mediante il d.D.L. Mosca si voleva perseguire l'obiettivo di accordare vita privata e lavoro (prevedendo, da una parte, l'esigenza di creare uno strumento che potesse porsi come alternativo rispetto al telelavoro e, dall'altra, di «incentivare e accompagnare un profondo cambiamento culturale nella concezione del lavoro» ossia il «passaggio dal lavoro “a timbratura di cartellino” al lavoro per obiettivi»<sup>174</sup>) nel definitivo testo di legge si cerca di compiere un passo in più, manifestando chiaramente che il fine della conciliazione deve essere ampliata anche ad altri temi al fine di incalzare «la costruzione di un nuovo welfare della persona che risponda alla domanda, sempre più centrale, di garantire la sostenibilità a tutte le persone e in tutte le dimensioni»<sup>175</sup>, non solo, quindi, con lo scopo della conciliazione ma anche con il fine di un maggiorato rendimento del lavoro. Per questa ragione, il testo di legge (come il d.D.L. Sacconi) impiega l'espressione lavoro agile anziché quella di SW.

Tuttavia, queste due locuzioni non parrebbero «perfettamente equivalenti»<sup>176</sup>: mentre, infatti, il termine *smart* richiama un ideale di poliedricità, funzionalità e ammodernamento costante attraverso connessione, l'attributo agile rinvia, invece, al concetto di flessibilità o celerità<sup>177</sup>.

---

<sup>173</sup> Sul contenuto del disegno di legge Mosca si veda SACCAGGI M., *Primo commento al “lavoro agile”: finalità e ipotesi regolatorie*, in *Verso il futuro del lavoro. Analisi e spunti su lavoro agile e lavoro autonomo*, in DAGNINO E., TIRABOCHI M. (a cura di), ADAPT – LABOUR STUDIES, e-Book series n. 50/2016.

<sup>174</sup> È quanto si legge nella Relazione che accompagna il d.D.L. Mosca.

<sup>175</sup> Si veda la Relazione che accompagna il d.D.L. governativo.

<sup>176</sup> A differenza di quanto affermato dall'Accademia della Crusca secondo cui l'espressione lavoro agile risulta un «perfetto equivalente» della corrispondente anglosassone espressione *smart working*, con il vantaggio della maggiore trasparenza. Per approfondimenti si rinvia a Gruppo Incipit presso l'Accademia della Crusca Firenze, *Comunicato Stampa* n. 3/2016.

<sup>177</sup> Sul punto si veda E. DAGNINO, *Lavoro agile: una questione definitoria*, in *Verso il futuro del lavoro. Analisi e spunti su lavoro agile e lavoro autonomo*, in E. DAGNINO, M. TIRABOCHI (a cura di), ADAPT – LABOUR STUDIES, e-Book series n. 50/2016, p. 26.

Se, dunque, il lavoro agile può venir recepito come forma «*parzialmente indipendente*» dell'attività eseguita dal lavoratore che si manifesta nel tempo e nello spazio, correlata alle tempistiche della vita e del lavoro, il concetto di SW sembra, al contrario, fare riferimento al solo accordo dei tempi di vita e lavoro, contrassegnato dalle competenze della persona<sup>178</sup>.

L'espressione impiegata da legislatore nazionale si accosta maggiormente a quella usata dal legislatore inglese che si riferisce alla nozione di *agile working* quale modalità lavorativa dove ad essere primario è l'esito della prestazione svolta dal dipendente anziché la sua presenza fisica nell'impresa.<sup>179</sup>

#### 4.1.2. Contesto applicativo

Invece, per ciò che concerne l'ambito di applicazione, l'art. 18 co. 1, del testo di legge predispone che l'attività lavorativa in forma agile possa essere posta in essere «*in parte all'interno di 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*».

Il primo ambito in cui si assiste all'applicazione dello strumento del lavoro agile va ad inerire la sede e l'orario lavorativo. La prestazione, che può essere eseguita anche solo parzialmente nei locali aziendali adibiti a ciò, non deve stabilire alcun vincolo di orario, eccetto le limitazioni stabilite all'interno della legge e degli accordi collettivi.

Viene convalidata l'idea, prevista nel D.L. Sacconi, di far sì che il lavoratore agile possa essere libero di scegliere «*senza vincoli di orario o di luogo*» il modo in cui eseguire la mansione che gli viene assegnata. Il lavoro eseguito all'interno di un inquadramento temporale predeterminato, al contrario, non potrebbe in nessun modo essere reputato agile<sup>180</sup>.

Una diversa ipotesi veniva stabilita nel D.L. Mosca: la proposta di legge racchiudeva, infatti, un criterio temporale inerente alla percentuale di orario eseguito esternamente rispetto al contesto aziendale (ossia «*un orario medio annuale inferiore al 50 per cento dell'orario di lavoro normale, se non diversamente pattuito*»).

---

<sup>178</sup> P. Manzella, F. Nespoli, *Le parole del lavoro: agile o smart?*, in *Verso il futuro del lavoro. Analisi e spunti su lavoro agile e lavoro autonomo*, in E. Dagnino, M. Tirabochi (a cura di), *ADAPT – LABOUR STUDIES, e-Book series n. 50/2016*, p. 24.

<sup>179</sup> Ancora, P. Manzella, F. Nespoli, *Le parole del lavoro: agile o smart?*, cit., p. 23.

<sup>180</sup> E. Dagnino, *Lavoro agile: una questione definitoria*, ult. cit., p. 28.

Il contenimento dell'orario svolto fuori da questo contesto, stabilito nel D.L. Mosca, raffigura una specie di connessione tra il settore del telelavoro (che esplicitamente dispone che l'attività lavorativa, *«che potrebbe anche essere svolta nei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa»*<sup>181</sup>) e quella di lavoro agile che, secondo il d.D.L. Mosca, può essere espletata solamente *«al di fuori dei locali aziendali» al fine di promuovere «forme flessibili e semplificate di lavoro da remoto [...] diverse dal telelavoro».*

Il testo di legge definitivo (disponendo che l'attività lavorativa possa essere eseguita *«in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno»* dei locali dell'azienda) pare accostare il lavoro agile ad un peculiare tipo di telelavoro: quello ad alternanza (o parziale)<sup>182</sup>.

Il secondo ambito in cui trova applicazione il lavoro agile fa riferimento alla tecnologia disponibile: il testo di legge stabilisce che, il lavoratore agile può espletare il servizio che gli viene assegnato dal proprio datore *«con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici»*, siano essi appartenenti al lavoratore stesso oppure somministrati dal datore.

Nella prima ipotesi, è il datore il solo *«responsabile del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore per lo svolgimento dell'attività lavorativa»*. Questo dato viene rafforzato nell'art. 18, co. 2 del testo di legge il quale dichiara che il datore è *«responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore per lo svolgimento dell'attività lavorativa»*.

Nella seconda ipotesi, viceversa, la responsabilità per quanto riguarda la corretta funzione degli apparecchi tecnologici messi a disposizione dall'azienda, è unicamente a carico del dipendente.

Anche nei disegni di legge Mosca e Sacconi, l'uso di strumenti informatici e tecnologici era discrezionale. Il D.L. Sacconi, in special modo, precisa l'operatività dei lavoratori agili *«per il tramite di piattaforme informatiche, strumenti tecnologici anche portatili o sistemi interconnessi»*.

---

<sup>181</sup> Questa definizione è contenuta all'art. 1 dell'Accordo Interconfederale sul telelavoro, sottoscritto il 9 giugno 2004 tra Confindustria, Confartigianato, Confesercenti, Cna, Confapi, Confservizi, Abi, Agci, Apla, Casartigiani, Cia, Clai, Coldiretti, Confagricoltura, Confcooperative, Confcommercio, Confetra, Legacooperative, Uci e Cgil, Cisl, Uil, in recepimento dell'Accordo-quadro sul telelavoro, firmato il 16 luglio 2002 tra Unice/Unepme e Ceep e Ces. Per approfondimenti sul tema si vedano, tra gli altri, i contributi di M. BIAGI, T. TREU, *Lavoro e Information Technology: riflessioni sul caso italiano*, in *Dir. rel. ind.*, 2002; G. GIUGNI, *È necessario, subito un altro (tele-)statuto*, in *Telèma*, n.II/1995.

<sup>182</sup> Si tratta di una tipologia di telelavoro nella quale la prestazione lavorativa è svolta quotidianamente (o settimanalmente), in parte a domicilio o in una struttura decentrata e, in parte, in azienda. Sul punto si veda F. TOFFOLETTO, *Nuove tecnologie informatiche e tutela del lavoratore*, Milano, 2006.

Nell'ipotesi di utilizzo di strumentazioni informatiche, il D.L. Mosca dispone (ulteriormente alla responsabilità del datore per la somministrazione e la buona conservazione degli stessi - «salvo che abbia pattuito con il lavoratore la messa a disposizione di strumenti informativi e tecnologici di proprietà di quest'ultimo» - e l'impegno, gravante sul lavoratore dipendente, di «custodire con diligenza tutte le informazioni aziendali ricevute») anche una peculiare procedura<sup>183</sup> per il controllo del rispetto dei criteri di proporzionalità e di pertinenza dell'eventuale controllo, da parte del datore, sulle strumentazioni utilizzate dal lavoratore agile nonché l'informativa da dare. Tuttavia, si tratta di un metodo che ancora non è stato assimilato all'interno del testo di legge definitivo.

Il terzo ed ultimo ambito di applicazione del lavoro agile concerne la collocazione del lavoro. Il testo di legge non dispone una postazione fissa nel corso dei periodi in cui la mansione viene espletata all'esterno dei locali aziendali potendo, il lavoratore, eseguire la propria attività di lavoro mediante le modalità che meglio considera adeguate.<sup>184</sup>

Allo stesso modo, sia nel D.L. Mosca quanto nel D.L. Sacconi, non era presente alcun obbligo di usufruire di una collocazione specifica e stabile per il lavoro eseguito dall'esterno.

Il testo della legge finale non comprende alcuno degli ambiti di applicazione del lavoro agile annunciato nel d.D.L. Sacconi: l'occasione di utilizzo della modalità di lavoro agile da parte dei lavoratori «impegnati in modo continuativo in lavori di ricerca, progettazione e sviluppo per aziende, committenti o datori di lavoro privati».

Non è stato introdotto, cioè, il riferimento relativo alle attività di ricerca<sup>185</sup>.

---

<sup>183</sup> Che coinvolge la Direzione Territoriale del Lavoro.

<sup>184</sup> Così M. SACCAGGI, *Primo commento al "lavoro agile": finalità e ipotesi regolatorie*, cit., p. 47.

<sup>185</sup> La disposizione recante una disciplina sull'applicazione del lavoro agile alle attività di ricerca, completamente assente nel testo di legge finale, è contenuta all'art. 6, co.2, del d.D.L. n. 2229 nel quale si legge che: «per attività di ricerca, progettazione e sviluppo si intendono: a) lavori sperimentali o teorici aventi quale principale finalità l'acquisizione di nuove conoscenze sui fondamenti di fenomeni e di fatti osservabili a prescindere da applicazioni o utilizzazioni pratiche dirette; b) ricerca pianificata o indagini critiche miranti ad acquisire nuove conoscenze, da utilizzare per mettere a punto nuovi prodotti, processi o servizi o permettere un miglioramento dei prodotti, processi o servizi esistenti ovvero la creazione di componenti di sistemi complessi, necessaria per la ricerca industriale o applicata; c) acquisizione, combinazione, strutturazione e utilizzo delle conoscenze e capacità esistenti di natura scientifica, tecnologica, organizzativa e commerciale allo scopo di produrre piani, progetti o disegni per prodotti, processi, sistemi organizzativi e gestionali o servizi nuovi, modificati o migliorati; d) realizzazione di prototipi utilizzabili per scopi commerciali e di progetti pilota destinati ad esperimenti tecnologici, organizzativi o commerciali; e) analisi progettuali e studi di fattibilità, anche in chiave di conformità all'ordinamento giuridico e di impatto economico.

#### 4.1.3. Forma durata del contratto e ipotesi di recesso

Per ciò che attiene alla forma, l'art. 19, co.1 del testo di legge finale stabilisce che l'accordo riguardante le modalità di lavoro agile viene *«stipulato per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova»*.

È questo un accordo, su base volontaria, che viene redatto per iscritto dal dipendente<sup>186</sup>.

Non si è provveduto ad immettere alcuna puntualizzazione, racchiusa invece all'interno del d.D.L. Sacconi, in base alla quale, a pena di nullità, l'accordo deve determinare *«l'eventuale periodo di prova o sperimentazione e gli obiettivi essenziali, individuali o di gruppo»*.

Inoltre, nel testo di legge, sempre diversamente rispetto al D.L. Sacconi non troviamo indicate le modalità di lavoro agile, sia per quanto riguarda i *«criteri oggettivi di valutazione della prestazione e dei relativi risultati»*, che relativamente alle *«eventuali fasce di reperibilità o presenza nei locali del datore di lavoro»*.

In altre parole, possiamo dire che il testo di legge non contempla l'esigenza che l'accordo disponga in maniera chiara ed esplicita le indicazioni inerenti al periodo di prova e i parametri valutativi dell'opera lavorativa espletata in tale modalità, lasciando libere le parti di comporre (sempre per iscritto) il contenuto dell'accordo<sup>187</sup>.

In riferimento alla durata del contratto, l'art.19, co.2, del testo di legge dispone la possibilità di redigere l'accordo sul lavoro a termine o a tempo indeterminato: nel primo caso, in maniera dissimile rispetto al D.L. Mosca (che sanciva un termine *«della durata massima di due anni»*), il testo di legge non dispone nulla; nella seconda ipotesi (se nel D.L. Mosca venivano sancite norme generiche, rimandando all'accordo la regolamentazione *«delle modalità di recesso, con preavviso o anticipato, e dell'eventuale proroga o rinnovo»*) il testo definitivo stabilisce che il recesso possa realizzarsi per mezzo di un preavviso *«non inferiore a trenta giorni»*, puntualizzando, inoltre, per volontà di ognuno dei contraenti, la possibilità di un recesso anticipato dal contratto a tempo determinato solamente *«in presenza di un giustificato motivo»*.

Nell'ipotesi in cui si materializzi la risoluzione dell'accordo, la prestazione lavorativa torna ad essere espletata sulla scorta delle ordinarie modalità.

---

<sup>186</sup> Sul punto A. Bottini, *Modalità operativa con accordo scritto e preavviso di recesso*, in *Il Sole 24 Ore*, 18 maggio 2017.

<sup>187</sup> Così D. M. Testa, *Smart Working: lavoro agile*, in *Jei- Jus e Internet*, n. 1/2017.

Dal momento che il lavoro agile viene definito da un accordo di natura volontaria, nel caso in cui di tale suddetta modalità lavorativa non si faccia alcun cenno nella lettera di assunzione, il lavoratore ha la facoltà di accettare o meno l'offerta del datore. Pertanto, la scelta sul lavoro agile risulta reversibile<sup>188</sup>.

#### **4.1.4. Retribuzione e agevolazioni fiscali**

Il profilo retributivo del lavoro agile viene regolamentato nell'art. 20, co.1, in base al quale il lavoratore agile ha il diritto ad avere un *«trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'azienda»*.

Il legislatore ha provveduto a garantire il completo livellamento del trattamento retributivo e previdenziale del lavoratore agile rispetto al lavoratore che esplica le medesime attività all'interno dell'azienda<sup>189</sup>.

Tuttavia, nel testo di legge difetta la precisazione (stabilita nel D.L. Mosca), inerente alla parte mutabile della retribuzione, ossia che il diritto all'equivalenza di trattamento economico e normativo si allarga *«a tutte le condizioni di lavoro o di occupazione e include, tra l'altro, lo sviluppo delle opportunità di carriera, le opportunità di crescita retributiva, la formazione e la fruizione dei diritti sindacali»*.

Anche nel D.L. Sacconi viene disposto che l'espletamento dell'attività lavorativa sia disciplinato, per ciò che concerne il trattamento economico integrativo, *«dalla contrattazione collettiva di livello aziendale o territoriale ovvero dall'accordo individuale tra le parti, certificato ai sensi della legislazione vigente. Tale rinvio si estende anche alle «modalità di misurazione della prestazione» e ai «periodi di sospensione della prestazione»*.

Relativamente ai vantaggi fiscali, per i dipendenti che svolgono la mansione che viene loro richiesta in maniera agile il testo di legge dispone svariate misure e aiuti di natura contributiva sulle quote di retribuzione. In particolare, ai sensi dell'art. 18, co.4, del testo di legge *«gli incentivi di carattere fiscale e contributivo eventualmente riconosciuti in relazione agli incrementi di produttività ed*

---

<sup>188</sup> M. Lai, L. Ricciardi, *La nuova disciplina del lavoro agile*, in *Diritto & Pratica del Lavoro*, n. 11/2016, p. 707.

<sup>189</sup> M. Saccaggi, *Primo commento al "lavoro agile": finalità e ipotesi regolatorie*, cit., p. 47.

*efficienza del lavoro subordinato sono applicabili anche quando l'attività lavorativa sia prestata in modalità di lavoro agile».*

Questa disposizione, che troviamo anche nel D.L. Mosca (all'interno del quale viene precisato che gli incentivi fiscali e contributivi individuati *«fermo restando l'importo complessivo delle risorse stanziare»*, toccano anche sulle *«quote di retribuzione pagate come controprestazione dell'attività in regime di smart working, comprese le quote di retribuzione oraria»* – parifica i lavoratori agili ai lavoratori classici<sup>190</sup>.

Similmente, il testo di legge dispone che, *«ai compensi erogati per prestazioni rese in modalità di lavoro agile»*, vengano applicati gli incentivi di tipo fiscale e contributivo fissati dalla legge di stabilità<sup>191</sup>, a patto che concessi *«senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica»*.

Tali misure aiutanti presentano il precipuo fine di incoraggiare sempre più la divulgazione del lavoro agile e di assicurarne la concreta applicazione<sup>192</sup>.

#### **4.1.5. Formazione e attestazione delle abilità**

Un altro degli aspetti oggetto di regolamentazione all'interno del testo di legge sul lavoro agile è raffigurato dalla dimensione delle competenze professionali.

L'art. 20, co.2 dispone che, al 'lavoratore agile', *«può essere riconosciuto [...] il diritto all'apprendimento permanente, in modalità formali, non formali o informali, e alla periodica certificazione delle relative competenze»*.

---

<sup>190</sup> Sul punto si veda M. TIRABOSCHI, *Una regolazione agile per il lavoro che cambia*, cit., p. 4.

<sup>191</sup> Ai sensi dell'art. 1, co.182, legge n. 208/2015 *«Salva espressa rinuncia scritta del prestatore di lavoro, sono soggetti a una imposta sostitutiva dell'imposta sul reddito delle persone fisiche e delle addizionali regionali e comunali pari al 10 per cento, entro il limite di importo complessivo di 2.000 euro lordi [aumentato fino ad un importo non superiore a 2.500 euro per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro (ai sensi del comma 189)], i premi di risultato di ammontare variabile la cui corresponsione sia legata ad incrementi di produttività redditività, qualità, efficienza ed innovazione, misurabili e verificabili sulla base di criteri definiti con il decreto di cui al comma 188, nonché le somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili dell'impresa». L'art. 1, co.188, prevede inoltre che «con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, da emanare entro sessanta giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge, sono stabiliti i criteri di misurazione degli incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione di cui al comma 182 nonché le modalità attuative delle previsioni contenute nei commi da 182 a 191, compresi gli strumenti e le modalità di partecipazione all'organizzazione del lavoro».*

<sup>192</sup> M. SACCAGGI, *Primo commento al "lavoro agile": finalità e ipotesi regolatorie*, ult. cit., p. 47.

Il sistema di formazione costante e di certificazione, poco indicato nel D.L. Mosca (che comprendeva, tra i diritti del lavoratore, «*lo sviluppo delle opportunità di carriera e la formazione*») riproduce, anche solo parzialmente, quello racchiuso nel D.L. Sacconi.

Quest'ultimo dispone, tuttavia, un sistema maggiormente articolato, disponendo che, «*in ogni caso*», la formazione dà luogo, «*ogni dodici mesi, a carico del datore di lavoro o del committente, ad una certificazione delle relative competenze ai sensi della legislazione vigente*».

Inoltre, differentemente dal D.L. Sacconi (dove la certificazione è «*resa su base volontaria*» da una delle commissioni di certificazione)<sup>193</sup> a patto che esse operino «*in convenzione con uno o più fondi interprofessionali per la formazione continua*»<sup>194</sup>) nel testo di legge non vengono spiegate le modalità della certificazione.

Infine, nel testo di legge non troviamo alcun cenno relativamente al finanziamento dei servizi di certificazione delle competenze. In maniera dissimile rispetto al D.L. Sacconi (dove si prevede che tale finanziamento venga posto a carico del datore il quale può «*beneficiare, per la copertura dei costi relativi a tali servizi, delle risorse disponibili a titolo di conto aziendale ovvero richiederne il finanziamento mediante la partecipazione ad appositi avvisi*») nel testo di legge finale non c'è questo riferimento.

La disposizione inerente alla destinazione, relativa al biennio 2016-2017, di «*una somma di 100 milioni di euro al fine di promuovere un piano nazionale per l'alfabetizzazione digitale degli adulti, disciplinato con apposito decreto del Ministero dell'economia e delle finanze di concerto con il Ministero del lavoro e delle politiche sociali*», inclusa nel D.L. Sacconi, non è stata assimilata all'interno del testo di legge, nonostante questa fosse stata inserita al fine di riuscire a riempire un enorme vuoto presente in materia di investimenti in formazione degli adulti anche per poter dare realizzazione alle indicazioni della Agenda Digitale<sup>195</sup>.

---

<sup>193</sup> Sul punto L. V. CASANO, *Al cuore del lavoro agile: certificazione delle competenze e alfabetizzazione digitale degli adulti*, in *Verso il futuro del lavoro. Analisi e spunti su lavoro agile e lavoro autonomo*, in DAGNINO E., M. TIRABOCHI (a cura di), *ADAPT – LABOUR STUDIES, e-Book series n. 50/2016*, p. 51.

<sup>194</sup> Di cui all'art. 118, co.1, della legge n. 23 dicembre 2000, n. 388 il quale prevede che «*possono essere istituiti, per ciascuno dei settori economici dell'industria, dell'agricoltura, del terziario e dell'artigianato [...] fondi paritetici interprofessionali nazionali per la formazione continua [che] possono essere costituiti mediante accordi stipulati dalle organizzazioni sindacali dei datori di lavoro e dei dirigenti comparativamente più rappresentative, oppure come apposita sezione all'interno dei Fondi interprofessionali nazionali [e] possono finanziare in tutto o in parte piani formativi aziendali, territoriali, settoriali o individuali concordati tra le parti sociali, nonché eventuali ulteriori iniziative propedeutiche e comunque direttamente connesse a detti piani concordate tra le parti*».

<sup>195</sup> Sul punto si veda L. V. CASANO, *Al cuore del lavoro agile: certificazione delle competenze e alfabetizzazione digitale degli adulti*, cit., p. 51.

#### 4.1.6. Potere disciplinare e controlli sull'attività lavorativa

In tema di diritti e obblighi dei lavoratori agili, il testo di legge procura una serie di indicazioni, innanzitutto, sulle ispezioni, circa la prestazione lavorativa, da parte del datore.

Infatti, ai sensi dell'art. 21, co.1, l'accordo inerente al lavoro agile deve racchiudere anche la regolamentazione *«dell'esercizio del potere di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali aziendali»*, sempre nell'attenzione delle norme operanti e, soprattutto, dell'art. 4 della legge n. 300/1970 e susseguenti modifiche.

Il legislatore esegue un chiaro rinvio alle norme dello Statuto dei Lavoratori<sup>196</sup>.

Sulla scorta di questo rinvio se, da una parte, risulta convalidata la proibizione dei controlli a distanza indirizzati solo ed unicamente a verificare la laboriosità dei lavoratori (sono questi i c.d. controlli difensivi), dall'altra, si dispone un peculiare regime che estromette dalla proibizione in questione, gli strumenti adoperati dal dipendente per espletare l'attività assegnatagli e quelli di registrazione degli accessi e delle presenze<sup>197</sup>. Questa disposizione trova applicazione anche per quanto riguarda i lavoratori agili.

L'art. 21, co.1 del testo di legge assimila (anche se solo parzialmente) le indicazioni presenti nel D.L. Sacconi che pone, a carico del datore, una doppia proibizione: la prima, che vieta all'azienda di *«utilizzare strumenti per il controllo a distanza dell'attività dei lavoratori»*; la seconda che impedisce al datore di *«effettuare indagini, anche tramite terzi, sulle opinioni politiche, religiose o sindacali del prestatore, nonché su fatti non rilevanti ai fini della valutazione della sua attitudine professionale e*

---

<sup>196</sup> E, in particolare, al'art. 4, legge 20 maggio 1970 n. 300, così come riformato dal D.L.gs. n. 151/2015, il quale recita che *«gli impianti audiovisivi e gli altri strumenti dai quali derivi anche la possibilità di controllo a distanza dell'attività dei lavoratori possono essere impiegati esclusivamente per esigenze organizzative e produttive, per la sicurezza del lavoro e per la tutela del patrimonio aziendale e possono essere installati previo accordo collettivo stipulato dalla rappresentanza sindacale unitaria o dalle rappresentanze sindacali aziendali. In alternativa, nel caso di imprese con unità produttive ubicate in diverse province della stessa regione ovvero in più regioni, tale accordo può essere stipulato dalle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale»*. Il secondo comma specifica che *«la disposizione di cui al comma 1 non si applica agli strumenti utilizzati dal lavoratore per rendere la prestazione lavorativa e agli strumenti di registrazione degli accessi e delle presenze»*.

<sup>197</sup> Sul punto si veda P. Staropoli, *Smart working e controllo sul lavoratore tramite gli strumenti di lavoro*, in *Guida alle Paghe*, IPSOA, n.5/2017, p. 297.

*ai fini di tutela della sicurezza delle cose e delle persone»*. Quest'ultima proibizione non viene inserita nel testo di legge definitivo.

Relativamente al potere disciplinare, ai sensi dell'art. 21, co.2 del testo di legge, l'accordo deve determinare i comportamenti che originano l'applicazione di sanzioni disciplinari, a condizione che esse siano *«connesse all'esecuzione della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali»*.

Il legislatore stabilisce che l'accordo presenti lo scopo di regolamentare lo svolgimento della prestazione *«anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal lavoratore»*.

Questa disposizione (stabilita all'interno del D.L. Sacconi - nel quale *«l'applicazione della disciplina in materia di assunzione, sospensione ed estinzione dei rapporti di lavoro, quella delle sanzioni disciplinari e dei divieti di discriminazione nonché, infine, le norme in materia previdenziale e alternativa, nel caso di imprese con unità produttive ubicate in diverse province della stessa regione ovvero in più regioni, tale accordo può essere stipulato dalle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale»*) inerisce la contrattazione collettiva<sup>198</sup>.

Il potere disciplinare del datore e quello di controllo sull'attività lavorativa fornita dal lavoratore agile, assumono estrema importanza dal momento che l'attività viene fornita al di fuori dell'azienda. Per questo motivo, il testo di legge sancisce il dovere di definire le modalità con cui deve essere prestata l'attività lavorativa, sia per ciò che concerne il luogo esterno rispetto all'azienda, che per quanto riguarda gli strumenti impiegato dal lavoratore<sup>199</sup>.

#### **4.1.7. Sicurezza sul lavoro, infortuni e malattie professionali**

Per ciò che concerne la sicurezza sul lavoro, l'art. 22, co.1 del testo di legge stabilisce che il datore provveda ad assicurare la salubrità e la sicurezza del lavoratore che espleta la mansione che gli viene assegnata in modalità agile, a tal proposito *«consegna al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, un'informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro»*. In questo modo, il testo di legge, pone chiarimento alla problematica relativa alla ripartizione, in capo a datore e al lavoratore che svolge la prestazione, degli obblighi e dei diritti in

---

<sup>198</sup> Così A. BOTTINI, *Controlli a distanza più liberi nel rispetto del Codice privacy*, in *Il Sole 24 Ore*, 18 maggio 2017.

<sup>199</sup> Si veda M. LAI, L. RICCIARDI, *La nuova disciplina del lavoro agile*, cit., p. 710.

materia di salubrità e sicurezza, in special modo nei casi dove la prestazione lavorativa viene compiuta in un luogo esterno rispetto ai locali dell'impresa<sup>200</sup>.

Tuttavia, la disposizione normativa, non delinea le misure che devono essere seguite dal lavoratore. Differentemente, nel D.L. Mosca, in deroga rispetto alla legislazione in vigore, è precisato (oltre alla «a) consegna [...] di un'informativa nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alle modalità di svolgimento della prestazione») che, per poter dare esecuzione agli obblighi nell'ambito della sicurezza sul lavoro, il datore sia anche obbligato alla «b) fornitura [...] di strumenti informatici o telematici conformi ai migliori standard tecnici e normativi e loro costante aggiornamento» e al «c) monitoraggio periodico delle condizioni di lavoro». Ciò per mezzo di un colloquio (tenuto annualmente), dove vengono considerati «gli aspetti della prevenzione dei rischi in relazione alle modalità di svolgimento della prestazione».

La mancanza di un posto fisso in quei periodi in cui la mansione affidata viene espletata all'esterno dell'azienda (raffigurando uno dei presupposti riconosciuti dal legislatore per circoscrivere la definizione di lavoro agile) abbisogna, pertanto, di una serie di soluzioni in special modo nell'ambito della prevenzione<sup>201</sup>.

Sono posti a carico del lavoratore, nel testo di legge svariati obblighi. Tra questi individuiamo quello di cooperazione. In particolare, l'art. 22, co.2, alla maniera di quanto disposto dal Testo Unico sulla Sicurezza del Lavoro<sup>202</sup>, dispone che il lavoratore sia «tenuto a cooperare all'attuazione delle misure

---

<sup>200</sup> Sul punto L. M. PELUSI, *Lavoro agile: il nodo della disciplina di salute e sicurezza*, in *Verso il futuro del lavoro. Analisi e spunti su lavoro agile e lavoro autonomo*, in E. DAGNINO, M. TIRABOSCHI (a cura di), ADAPT – LABOUR STUDIES, e-Book series n. 50/2016, p. 56.

<sup>201</sup> Per approfondimenti sul tema si rimanda, tra gli altri, al contributo di M. TIRABOSCHI, *Organizzazione del lavoro e nuove forme di impiego. Partecipazione dei lavoratori e buone pratiche in relazione alla salute e alla sicurezza sul lavoro*, M. GIOVANNONE, M. TIRABOSCHI (a cura di), in *Centro Studi Internazionali e Comparati "Marco Biagi"*, 2007.

<sup>202</sup> E, in particolare, dall'art. 20 D.L.gs. n. 81/2008, il quale recita che «ogni lavoratore deve prendersi cura della propria salute e sicurezza e di quella delle altre persone presenti sul luogo di lavoro, su cui ricadono gli effetti delle sue azioni o omissioni, conformemente alla sua formazione, alle istruzioni e ai mezzi forniti dal datore di lavoro. 2. I lavoratori devono in particolare: a) contribuire, insieme al datore di lavoro, ai dirigenti e ai preposti, all'adempimento degli obblighi previsti a tutela della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro; b) osservare le disposizioni e le istruzioni impartite dal datore di lavoro, dai dirigenti e dai preposti, ai fini della protezione collettiva ed individuale; c) utilizzare correttamente le attrezzature di lavoro, le sostanze e i preparati pericolosi, i mezzi di trasporto, nonché i dispositivi di sicurezza; d) utilizzare in modo appropriato i dispositivi di protezione messi a loro disposizione; e) segnalare immediatamente al datore di lavoro, al dirigente o al preposto le deficienze dei mezzi e dei dispositivi di cui alle lettere c) e d), nonché qualsiasi eventuale condizione di pericolo di cui vengano a conoscenza, adoperandosi direttamente, in caso di urgenza, nell'ambito delle proprie competenze e possibilità e fatto salvo l'obbligo di cui alla lettera f) per eliminare o ridurre le situazioni di pericolo grave e incombente, dandone notizia al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza; f) non rimuovere o modificare senza autorizzazione i dispositivi di sicurezza o di segnalazione o di controllo; g) non compiere di propria iniziativa operazioni o manovre che non sono di loro competenza ovvero che possono compromettere la sicurezza propria o di altri lavoratori; h) partecipare ai programmi di formazione e di addestramento organizzati dal

*di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali».*

La stessa disposizione la troviamo all'interno del D.L. Mosca.

Il testo di legge, invece, non ha provveduto ad includere l'obbligo da parte del lavoratore (esplicitamente fissato D.L. Sacconi) di eseguire (ogni 4 mesi e con spese a carico del datore) «*visite periodiche di prevenzione e controllo presso presidi sanitari pubblici a ciò preposti o dal medico del lavoro competente*».

Rispetto a quanto sostenuto, la libertà di scelta del luogo in cui espletare la mansione in modalità agile è limitata, da una parte, dal dovere di diligenza e cooperazione gravante sul lavoratore agile e, dall'altra, dai limiti scaturenti dal bisogno di salvaguardare la sicurezza e la vita salubre dello stesso. Per simili motivi, il lavoratore agile deve optare per un luogo di lavoro, esterno rispetto all'azienda, che gli renda possibile lo svolgimento dell'attività lavorativa, in condizioni adeguate anche per la propria pienezza fisica e mentale<sup>203</sup>.

Altro aspetto dove possiamo individuare alcune disposizioni sempre relativamente a tale modalità di lavoro, riguarda gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali.

Infatti, ai sensi dell'art. 23, co.2, il lavoratore agile «*ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali*».

Questa disposizione, che assolutamente difetta nel D.L. Mosca, è stata riprodotta puntualmente, da parte del legislatore, dal d.D.L. Sacconi in maniera tale da cancellare l'apprensione per i possibili incidenti, che avrebbe come principale conseguenze quella di spingere i datori a ridurre le possibilità di lavoro agile, ossia di allargare l'assicurazione obbligatoria I.N.A.I.L all'infortunio verificatosi al di fuori dell'azienda<sup>204</sup>.

Nel caso di infortuni che avvengono *in itinere*, l'art. 23, co.3 del testo di legge (assimilando totalmente la disposizione racchiusa nel D.L. Sacconi) dispone, inoltre, che il lavoratore ha diritto a vedersi salvaguardato contro gli incidenti «*occorsi durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello prescelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa all'esterno dei locali*

---

*datore di lavoro; i) sottoporsi ai controlli sanitari previsti dal presente decreto legislativo o comunque disposti dal medico competente».*

<sup>203</sup> Sul punto si veda L. M. PELUSI, *Lavoro agile: il nodo della disciplina di salute e sicurezza*, cit., p. 57.

<sup>204</sup> Così P. ICHINO P., *Il disegno di legge sul lavoro agile*, [www.pietroichino.it](http://www.pietroichino.it), 2016.

aziendali», sempre nei limiti e alle condizioni che vengono fissate dal Testo Unico per l'assicurazione obbligatoria contro gli incidenti sul lavoro e le malattie professionali<sup>205</sup>.

Infine, nel testo di legge, viene puntualizzato che di infortunio in itinere si può parlare solamente quanto la scelta del luogo in cui espletare la mansione risulti *«dettata da esigenze connesse alla prestazione stessa o dalla necessità del lavoratore di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative e risponda a criteri di ragionevolezza»*.

Il legislatore ha voluto in tal modo eludere la possibilità che qualsivoglia incidente fosse ritenuto come incidente nell'ambito del lavoro, sulla scorta della mera asserzione resa dal lavoratore inerente al fatto che egli si stesse dirigendo verso il luogo in cui intendesse eseguire la prestazione<sup>206</sup>.

#### **4.1.8. Il diritto di disconnessione**

Il lavoro agile viene contrassegnato per l'autonomia e la parziale presenza del dipendente nei normali luoghi di lavoro.

Tali aspetti se, da una parte, hanno spinto al riassetamento del lavoro da un punto di vista agile (si parla di *«grande trasformazione del lavoro»*<sup>207</sup>), dall'altra, hanno inciso maggiormente sulla vita privata e professionale del dipendente in termini di maggiore nervosismo da lavoro.

In modo da scansare questa problematica, il legislatore in maniera chiara ha riconosciuto il c.d. diritto di disconnessione. Entrando più nello specifico, l'art. 19, co. 2, del testo di legge dispone che l'accordo che viene concluso con il lavoratore agile deve includere, tra le altre cose, anche *«i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro»*.

---

<sup>205</sup> E, in particolare, alla disposizione contenuta all'art. 2, co.3, del D.P.R 30 giugno 1965, n. 1124 il quale specifica che *«salvo il caso di interruzione o deviazione del tutto indipendenti dal lavoro o, comunque, non necessitate, l'assicurazione comprende gli infortuni occorsi alle persone assicurate durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello di lavoro, durante il normale percorso che collega due luoghi di lavoro se il lavoratore ha più rapporti di lavoro e, qualora non sia presente un servizio di mensa aziendale, durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di lavoro a quello di consumazione abituale dei pasti. L'interruzione e la deviazione si intendono necessitate quando sono dovute a cause di forza maggiore, ad esigenze essenziali ed improrogabili o all'adempimento di obblighi penalmente rilevanti. L'assicurazione opera anche nel caso di utilizzo del mezzo di trasporto privato, purché necessitato»*.

<sup>206</sup> P. ICHINO P., *Il disegno di legge sul lavoro agile*, cit., p. 1.

<sup>207</sup> Dall'omonimo contributo di F. SEGHEZZI, *La grande trasformazione del Lavoro. Le grandi trasformazioni del lavoro, un tentativo di periodizzazione*, in *Bollettino ADAPT*, 28 gennaio 2015.

Tale disposizione, si muove a partire da una normativa emanata in Francia che regola il diritto di disconnessione dei lavoratori agili, in maniera tale da evitare un eccessivo carico di lavoro fuori dal regolare normale orario lavorativo.<sup>208</sup>

La formula che viene impiegata nel testo di legge, tuttavia, si differenzia rispetto alla versione inclusa nel D.L. Sacconi (e del tutto mancante nel D.L. Mosca), il quale (oltre a stabilire l'assunzione, da parte del datore e del dipendente, «*previa autorizzazione e convalida del medico del lavoro competente*», delle misure che, «*in base alla particolarità del lavoro, all'esperienza e alla tecnica, sono necessarie per tutelare e garantire l'integrità fisica e psichica, la personalità morale e la riservatezza del lavoratore*» e di stabilire l'obbligo di eseguire ogni quadrimestre, con spese a carico del datore, visite regolari di precauzione) ha sancito il diritto, per il lavoratore, «*alla disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche e dalle piattaforme informatiche di lavoro senza che questo possa comportare, di per sé, effetti sulla prosecuzione del rapporto di lavoro o sui trattamenti retributivi*».

La programmazione delle misure al fine di rendere concreto e reale tale diritto è rimessa alla libertà delle parti<sup>209</sup>. E in tal modo, questo diritto può essere esercitato attraverso la chiusura dei server aziendali oppure attraverso la disgiunzione degli indirizzi e-mail e dei numeri telefonici professionali da quelli che invece sono personali nonché disponendo precise fasce in cui il lavoratore deve essere raggiungibile reperibilità<sup>210</sup>.

La scelta del legislatore di disciplinare esplicitamente il diritto di disconnessione del lavoratore agile, dovrebbe essere in grado di allontanare i pericoli connaturali di tale tipologia di lavoro ossia l'eccessiva mescolanza tra sfera privata e lavorativa, consentendo l'effettiva concretizzazione del fine esplicitato dal legislatore ossia quello del compromesso vita-lavoro<sup>211</sup>.

#### **4.1.9. Alcuni dati sul lavoro agile nell'Unione Europea e in Italia**

Nel contesto europeo, la percentuale di lavoratori che, attualmente, espleta l'attività lavorativa in modalità agile si aggira, mediamente, attorno al 17%, (rispetto al 2% dell'Argentina, al 19% dell'India, al 16% del Giappone al 20% degli Stati Uniti)<sup>212</sup>.

---

<sup>208</sup> Sul punto A. SERVIDORI, *Tra freni e nuove regole*, in *Lavoro & Welfare*, pp. 20-22.

<sup>209</sup> Si veda L. M. PELUSI L. M., *Lavoro agile: il nodo della disciplina di salute e sicurezza*, cit., p. 56.

<sup>210</sup> Così E. DAGNINO, I. MOSCARITOLLO, *Diritto alla disconnessione: un diritto di nuova generazione?*, *Bollettino ADAPT*, 19 settembre 2016, p. 1.

<sup>211</sup> Sul punto G. FALASCA, *Giusto il diritto a disconnettersi*, in *Press Reader*, marzo 2017.

<sup>212</sup> Studio condotto da EUROFOUND – I.L.O., *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, *Rapporto di ricerca*, 2017, p. 21.

La percentuale di lavoratori che esegue le proprie mansioni esternamente rispetto al contesto aziendale, avvicinandola a quella classica, offerta nell'azienda, si aggira intorno al 10%<sup>213</sup>. Questa percentuale si pone in crescita rispetto al 6% del 2000<sup>214</sup>.

Il 72% dei lavoratori agili europei sono giovani che hanno un'età compresa tra i 18 e i 24 anni. Differentemente, tra i lavoratori che superano i 55 anni, la percentuale di impiego di simile modalità lavorativa cala, fino ad arrivare al 38%. I contratti di lavoro all'interno dei quali tale peculiare modalità risulta più diffusa sono quelli che stabiliscono un orario part-time (36%) o elastico (37%); ancora, il 42% dei lavoratori europei utilizza il lavoro flessibile e il 34% esplica l'attività lavorativa dal proprio appartamento, nel corso della settimana, mentre il 21% opera modalità agile, due volte al mese.<sup>215</sup>

Per l'80% dei lavoratori in Europa, lavorare 'agilmente' accresce l'appagamento personale in maniera esponenziale (69%), arricchisce i rapporti con i colleghi (56%) e con amici e familiari (76%), consente di accordare la sfera privata con quella lavorativa (32%); solamente l'8% dei lavoratori opta per questa modalità di lavoro al fine di scansare il più possibile il pericolo di cadere nel vortice della routine e ridurre i costi correlati agli spostamenti<sup>216</sup>.

Relativamente alle aziende europee, per il 91% dei datori, l'utilizzo della modalità di lavoro smart rende possibile la crescita della produttività (+83%), l'aumento dei profitti (+63%), l'ottimizzazione della valutazione aziendale (+58%), l'incremento della qualità del prodotto (59%), dei rapporti tra colleghi (+56%) e la contentezza dei lavoratori (75%).

Tuttavia, circa il 20% delle aziende non ha provveduto a far proprie le politiche di lavoro elastico a causa di preconcetti culturali nei riguardi di questa novità<sup>217</sup>.

---

<sup>213</sup> È quanto emerge dallo studio condotto da EUROFOUND – I.L.O, *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Rapporto di ricerca, 2017, p. 23.

<sup>214</sup> Secondo i dati contenuti nel rapporto AA. VV., *Overview on the Smart Work Centres in Europe*, Institute of National and Regional Economy Riga Technical University, Latvia, 2013, p. 14.

<sup>215</sup> Questi sono i dati risultanti da una ricerca realizzata da VODAFONE, denominata *Flexible Work: Friend or Foe?*, nel periodo tra settembre e ottobre 2015, che coinvolge una popolazione di 8.000 lavoratori e datori di lavoro di 10 Paesi (Germania, Hong Kong, India, Italia, Paesi Bassi, Singapore, Sud Africa, Spagna, Regno Unito e Stati Uniti).

<sup>216</sup> Si veda il rapporto EUROFOUND – I.L.O, *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Rapporto di ricerca, 2017, p. 23.

<sup>217</sup> Questi sono i dati che risultano da uno studio condotto dall'International Data Corporation (I.D.C), denominata *Future People Workplace Evolution in the Age of Digital Transformation*, tra gennaio e febbraio 2016, che ha coinvolto 1.352 professionisti delle HR e manager di linea di aziende con oltre 500 dipendenti in 16 Paesi europei (Gran Bretagna, Germania, Francia, Spagna, Italia, Svezia, Danimarca, Finlandia, Islanda, Norvegia, Olanda, Polonia, Austria, Svizzera, Lussemburgo e Belgio).

I paesi dell'Europa che si posizionano in vetta alla graduatoria inerente alla «diffusione dello SW sono Francia, Danimarca, Svezia, Paesi Bassi, Regno Unito, Lussemburgo»<sup>218</sup>.

In particolare, in Francia, la regolamentazione dello SW ha preso le mosse già da svariati anni: l'84% dei lavoratori possiede una maggiore indipendenza nella gestione dell'orario di lavoro e l'88% ha ricavato un netto progresso nella ricerca del compromesso tra vita personale e lavorativa<sup>219</sup>.

Inoltre, dal mese di gennaio 2017, il legislatore francese ha immesso ufficialmente il diritto di disconnessione, attraverso una norma che obbliga le aziende (ma unicamente quelle che censiscono un numero maggiore di 50 dipendenti) a determinare le fasce di reperibilità in modo tale da salvaguardare al dipendente il diritto a poter non rispondere e-mail e telefonate professionali fuori dall'orario stabilito all'interno del contratto<sup>220</sup>.

Nel Regno Unito lo SW viene calcolato in termini di *welfare* ed elasticità<sup>221</sup>.

Solamente l'8% dei datori ha palesato i propri dubbi sulla probabile riduzione del dovere da parte dei lavoratori, nel caso di attivazione di politiche di lavoro agile. Nel Regno Unito, come allo stesso modo in Francia, la modalità di lavoro agile risulta estremamente più presente tra i lavoratori maschi.<sup>222</sup>

Tra i paesi europei che, al contrario, si collocano agli ultimi posti della graduatoria sulla realizzazione del lavoro agile troviamo la Grecia, la Repubblica Ceca, la Polonia, la Slovacchia, l'Ungheria, il Portogallo e la Germania e, solamente al fanalino di coda, il nostro Paese.

In particolare, in Germania, lo SW non è ancora diffuso, anche a causa del fatto che in tale ordinamento non è stato creato un programma organizzato e speciale per questa tipologia di lavoro<sup>223</sup>.

---

<sup>218</sup> Si veda EUROFOUND – I.L.O, *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, cit., p. 24.

<sup>219</sup> È quanto emerge dalla ricerca realizzata da VODAFONE, *Flexible Work: Friend or Foe?*, cit. p. 2.

<sup>220</sup> Questa norma fa parte del pacchetto di leggi sul lavoro (Loi Travail), approvato lo scorso maggio in Francia. La normativa prevede la pubblicazione di una carta nella quale si elencano i diritti ed i doveri dei lavoratori fuori dall'orario di lavoro, la definizione del giorno o della settimana in cui i dipendenti hanno il diritto di non essere connessi. Per approfondimenti, si rinvia al contributo di C. TOURRES, *Lavoro agile e diritto di disconnessione: una proposta francese*, Bollettino ADAPT, 2016.

<sup>221</sup> Le regole sull'agile working sono contenute nell'Employment Rights Act del 1994 e nel Flexible Working Regulations del 2014 che ha eliminato i limiti, presenti nella legislazione previgente, all'utilizzo di forme di lavoro flessibili, incluso il telelavoro. È previsto che i lavoratori con figli di età inferiore ai 16 anni o con parenti che versano in situazioni di difficoltà (purché residenti nello stesso domicilio), in servizio da almeno 26 settimane, possano fare richiesta di lavoro agile. Per approfondimenti sull'impatto del lavoro agile nelle aziende inglesi, si veda il contributo di J. GARDNER, J. TOMLINSON, *Organisational approaches to flexible working: Perspectives of equality and diversity managers in the UK*, in *Equal Opportunities International*, Vol. 28, n. 8/2009, 8, pp.671-686.

<sup>222</sup> Secondo i dati contenuti nel rapporto VODAFONE, *Flexible Work: Friend or Foe?*, cit., p. 4.

<sup>223</sup> Alcune disposizioni normative tedesche, prevedono, per coloro che sono stati impiegati per più di 6 mesi in organizzazioni con più di 15 dipendenti, la possibilità di richiedere una riduzione dell'orario di lavoro. Il datore di lavoro può negare la richiesta per motivi aziendali. Nelle aziende con più di 15 dipendenti, invece, si ha un'ampia scelta di opzioni di lavoro flessibili, regolate da contratti collettivi. Sul punto E. NESPOLI, L. LEWIS, M. GILLEY, G.

Tuttavia, in svariati accordi aziendali viene stabilita la disciplina inerente al diritto di disconnessione: alcune grandi aziende<sup>224</sup>, hanno predisposto una serie di fasce di reperibilità e orari della giornata lavorativa in cui è proibito, alle aziende, inviare mail di lavoro ai propri dipendenti. Differentemente da quello che accade in Francia, in Germania (come ugualmente in Ungheria) si individuano alte percentuali di lavoratrici agili<sup>225</sup>.

In Italia, circa il 70% delle aziende utilizza politiche di lavoro agile e, nel 24% di quelle che ancora non hanno provveduto ad attivare lo SW, il 72% si mostra propenso a sperimentare questa innovativa modalità. Solo il 6% dei datori manifesta la sua contrarietà a tale lavoro agile<sup>226</sup>. Il 17% delle grandi imprese (sia quelle che fanno parte del settore digitale che quelle che operano in contesti più classici<sup>227</sup>) ha già implementato alcuni progetti strutturati di SW (rispetto all'8% del 2014). Una percentuale di aziende di circa il 14% si trova in una fase esplorativa mentre il 17% ha incominciato iniziative di elasticità indirizzate, tuttavia, solamete a peculiari funzioni o incarichi<sup>228</sup>.

Invece, nelle piccole e medie imprese, l'espansione di questa modalità lavorativa agile risulta essere estremamente circoscritta: solamente il 5% ha già iniziato un progetto strutturato di SW, mentre il 13% opera in modalità agile senza avere come riferimento alcun piano formale<sup>229</sup>. Oltre il 50% delle piccole e medie imprese nazionali non possiede alcun sapere circa questo approccio o non è incuriosita da tale esperienza<sup>230</sup>.

Delle piccole imprese che hanno svolto provare questa modalità, il 13% agisce senza alcun piano organizzato.

---

WIEDEBUSCH, J. B. CHAVIALLE, *How flexible working arrangements vary around the globe*, <http://www.personneltoday.com>, maggio 2015.

<sup>224</sup> L'azienda pioniera nella sperimentazione del lavoro agile è Deutsche Telekom, seguita dalla compagnia di energia nucleare Areva, la società di assicurazioni Axa, la compagnia telefonica Orange e il gruppo Volkswagen. Per approfondimenti sul tema del lavoro agile in Germania si rinvia al contributo di A. MULLER-MUNDT, *Flexible working in Germany – achieving a work-life balance*, in <http://www.globalworkplaceinsider.com>, 2014.

<sup>225</sup> UROFOUND – I.L.O, *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, cit., p. 26.

<sup>226</sup> Questi dati ricerca realizzata da VODAFONE, denominata *Flexible Work: Friend or Foe?*, nel periodo tra settembre e ottobre 2015, che coinvolge una popolazione di 8.000 lavoratori e datori di lavoro di 10 Paesi (Germania, Hong Kong, India, Italia, Paesi Bassi, Singapore, Sud Africa, Spagna, Regno Unito e Stati Uniti).

<sup>227</sup> E, in particolare, le aziende del settore bancario (Unicredit, Zurich, Banca Nazionale del Lavoro, Crédit Agricole Cariparma, Intesa San Paolo), alimentare (Barilla, Mars Italia, Heineken Italia), telecomunicazioni e I.C.T (Vodafone, Siemens, Microsoft), trasporti (Ferrovie dello Stato), energie (Enel) e altri settori (CISCO, Tetra Pak, Unilever Italia, L'Oreal Italia).

<sup>228</sup> Secondo i dati contenuti nella ricerca VODAFONE, *Flexible Work: Friend or Foe?*, cit., p. 5.

<sup>229</sup> Così ha affermato M. CORSO, Responsabile Scientifico dell'Osservatorio per lo Smart Working in Italia, della School of Management del Politecnico di Milano.

<sup>230</sup> M. CORSO, F. CRESPI, *Il cambiamento possibile*, in *Lavoro & Welfare*, n.3/2016, p.14.

Dal punto di vista dei lavoratori, il numero di coloro che, al momento, esplica l'attività lavorativa agilmente è di 250.000<sup>231</sup>. Di questi, circa il 7% riguarda la classe degli impiegati, dei quadri e dei dirigenti.

Le sedi di lavoro predilette dai lavoratori agili sono diverse: approssimativamente il 51% dei lavoratori compie la propria attività al di fuori dell'azienda, per buona parte dell'orario regolare di lavoro. Di questi, il 27% esercita dal proprio appartamento, il 19% presso spazi adibiti al *coworking* e il 16% in altri luoghi pubblici<sup>232</sup>.

Il lavoro agile è prescelto dai lavoratori maschi (nel 69% dei casi) con un'età media che si aggira intorno ai 41 anni, hanno la residenza al Nord (52%, rispetto al 38% del Centro e del 10% del Sud)<sup>233</sup>. Lo strumento più esteso, soprattutto per chi opera al di fuori del contesto aziendale, è lo *smartphone* (58%), seguito dal PC (27%) e dal notebook (23%)<sup>234</sup>.

I lavoratori connazionali che svolgono la prestazione in modalità agile, hanno osservato un progresso dell'autogestione nell'esecuzione del lavoro (49%), una crescita delle opportunità di formazione con incremento dei propri saperi professionali (38%) e maggiori possibilità di fare carriera (34%)<sup>235</sup>.

Tuttavia, il 43% dei lavoratori prosegue a prediligere il classico lavoro, mentre il 9% reputa che lo SW possa condizionare sfavorevolmente la propria carriera. Infine, il 39% dei lavoratori, sostiene di non aver optato spontaneamente per eseguire la modalità di lavoro agile, ma su richiesta dell'azienda<sup>236</sup>.

Dalla prospettiva delle aziende italiane, la maggiore espansione del lavoro agile comporta conseguenze positive: si parla, infatti, di un risparmio di oltre 37 miliardi di euro grazie alla crescita del rendimento e della qualità del lavoro e al ridimensionamento delle spese di gestione ottimizzando, allo stesso tempo, l'appagamento e il coinvolgimento dei dipendenti<sup>237</sup>.

In particolare, le aziende presenti nel nostro Paese potrebbero conseguire un vantaggio economico che si aggira intorno ai 27 miliardi di euro in virtù di una crescita media di rendimento pari al 5,5%, un'economia di spese di circa 10 miliardi di euro scaturente dalla riorganizzazione dei luoghi

---

<sup>231</sup> È quanto emerge dallo *Rapporto sullo smart working per il 2016*, realizzato dall'Osservatorio per lo smart working in Italia del Politecnico di Milano. La ricerca ha coinvolto 339 manager delle funzioni I.T e H.R, oltre ad un campione rappresentativo di 1.004 lavoratori.

<sup>232</sup> È quanto emerge dallo studio realizzato da D.O.X.A, *Smart Working in Italia, Dossier*, 2014.

<sup>233</sup> C. TUCCI, *Smart working, sono già 250mila*, in *Il Sole 24 Ore*, 14 maggio 2017, p. 4.

<sup>234</sup> Secondo i dati contenuti nel rapporto di ricerca VODAFONE, *Flexible Work: Friend or Foe?*, cit., p. 5.

<sup>235</sup> Si veda FEDERAT, *Smart working, sono già 250mila*, *Confederazione Generale Europea Datoriale, Rapporto*, 2017.

<sup>236</sup> Questi dati sono contenuti nel rapporto di ricerca VODAFONE, *Flexible Work: Friend or Foe?*, cit., p. 5.

<sup>237</sup> Per approfondimenti si veda il contributo di D. COCCA, T. ARGAZZI, *Il lavoro diventa agile e flessibile*, in *Rivista on-line della Fondazione Prof. Massimo D'Antona – Lavoro @ Confronto*, n. 18/2016.

lavorativi, risparmi pari a circa 4 miliardi di euro (circa 550 euro annui a dipendente) per mezzo della diminuzione dei movimenti dei lavoratori ed un restringimento di costi ambientali pari a circa 1,5 milioni di tonnellate all'anno<sup>238</sup>.

---

<sup>238</sup> Secondo i dati stimati dall'Osservatorio per lo smart working in Italia nel 2016, contenuti nel Rapporto sullo smart working per il 2016.



## CONCLUSIONI

Relativamente a quanto sopra descritto, l'agilità del lavoro raffigura l'archetipo dell'odierna rappresentazione di organizzazione aziendale, contrassegnata da una serie di aspetti chiave e di alcuni punti critici. A rilevare è, innanzitutto, la valorizzazione, rispetto ad altre modalità di lavoro (come il telelavoro), dell'elemento della elasticità organizzativa.

Lo Smart working non implica di per sé la trasformazione repentina del rapporto di lavoro inteso come abbandono del classico rapporto dipendente a tempo indeterminato/datore di lavoro. Sembra, pertanto, affrettato e precipitoso sostenere addirittura la fine del lavoro come noi siamo soliti immaginarlo sia dal punto di vista fenomenologico che da quello della pratica manageriale, sia da una prospettiva legale sia, infine, relativamente alla teoria organizzativa.

Si rivelano, dunque, inadeguati i facili entusiasmi nei riguardi di una nuova modalità di regolazione del binomio individuo/organizzazione, che possa apportare solamente benefici all'una e all'altra parte, ma anche nei riguardi dell'adozione, sebbene legittima, di una lettura critica, in netta opposizione "pregiudiziale" verso qualsivoglia forma di progresso che possa disciplinare pratiche la cui diffusione è un dato di fatto con cui occorre fare i conti.

La buona riuscita del modello del lavoro agile richiede un grosso impegno sia agli attori dell'odierno sistema di rapporti industriali – che certamente dovranno espletare una importante parte attiva nel processo di diffusione negoziale di accordi che ne disciplinano le modalità e i canoni di applicazione, specialmente in situazioni nelle quali ancora il modello riesce a fatica ad avviarsi – sia al legislatore, il quale ha il compito di dare formale riconoscimento e disciplinare i limiti e le tutele di questa nuova modalità di lavorare, specie nel campo della sicurezza dei lavoratori.

Con questo testo di legge sul lavoro è stato realizzato un importante passo in avanti.

Bisogna adesso assicurare realmente l'effettività di questa legge anche per poter scansare gli errori attuati con lo strumento del telelavoro.



## BIBLIOGRAFIA

- Ahuja M. K., Chudoba K. M., Kacmar C. J., McKnight D. H., George J. F., IT road warriors: balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions, *MIS Quarterly*, 2007.
- Ahuja, M. K. & Kacmar, C. J., IT Road Warriors: Balancing Work-Family Conflict, Job Autonomy, and Work Overload to Mitigate Turnover Intentions. *MIS Quarterly*, 2007.
- Alavi, M., Twana, A., Knowledge integration in virtual teams: the potential role of KMS, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 2002.
- Al-Dabbagh B., Sylvester A., Scornavacca E., To connect or disconnect - that is the question: ICT self-discipline in the 21st century workplace, in *Proceedings of the 25th Australasian Conference on Information System-ACIS*, Auckland, New Zealand, 2014.
- Allen T.D., Golden T.D., Shockley K.M., How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings, *Psychological Science in the Public Interest*, 2015.
- Babbar, S., Aspelin, D. J., The overtime rebellion: symptom of a bigger problem?, *Academy of Management Executives*, 1988.
- Baker, P. G., Framework for action on interprofessional education and collaborative practice, *Academy of Management Executives*, 2010.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Burke, R., Workaholism and relationship quality: a spillover-- crossover perspective, *Journal of Occupational Health Psychology*, 2009.
- Barnard C.I., *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press; 1938, ed. it., *Le funzioni del dirigente*, Torino, Utet, 1970.
- Bertin, I., Denbigh, A., *The teleworking handbook: new ways of working in the information society*, TCA, the Telework, Telecottage and Telecentre Association, 2000.
- Becker, G. S., *Human Capital*, New York, Columbia University edition, 1975.
- Berlew, D. E., *Managing human energy: Pushing versus pulling*, Executive power, 1986.
- Bertin, I., Denbigh, A., *The teleworking handbook: new ways of working in the information society*, TCA, the Telework, Telecottage and Telecentre Association, 2000.
- Billet S., Performance at work: identifying smart work practice, in Gerber R., Lakshear C. (Eds.), *Training for a smart workforce*, London, Routledge, 2000.
- Bloom, N., To Raise Productivity, Let More Employees Work from Home, *Harvard Business Review*, 2014.

- Boorsma B., Mitchell S., Work-life innovation, Smart work – A paradigm shift transforming how, where, and when work gets done, San Jose, Cisco Internet Business Solutions Group, 2011.
- Botteri T., Cremonesi, G., Smart working and smart workers. Guida per gestire e valorizzare i nuovi nomadi, Milano: Franco Angeli, 2016.
- Bottini A., Modalità operativa con accordo scritto e preavviso di recesso, in *Il Sole 24 Ore*, 18 maggio 2017.
- Brown S.L., Eisenhardt K.M., *Competing on the Edge*, Harvard Business School Press, 1998.
- Butler, K., *Works Well With Others in Mother Jones*, Mother Jones, 2008.
- Bush, R. A. B., *Efficiency and Protection, or Empowerment and Recognition: The Mediator's Role and Ethical Standards in Mediation*, 1989.
- Cascio, W. F., *Managing a virtual workplace*, Academy of Management Executive, 2000.
- Cameron, E., Green, M., *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models Tools and Techniques of Organisational Change*, Kogan Page Publishers, 2012.
- Cameron, A.F., Webster, J., *Multicommunicating: Juggling Multiple Conversations in the Workplace*, Information Systems Research, 2013.
- Carey, R., Marrin, C. F., Mott, D. C., Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office, 1998.
- Casano L. V., *Al cuore del lavoro agile: certificazione delle competenze e alfabetizzazione digitale degli adulti*, in *Verso il futuro del lavoro. Analisi e spunti su lavoro agile e lavoro autonomo*, in Dagnino E., M. Tirabochi (a cura di), *ADAPT – LABOUR STUDIES*, e-Book series n. 50/2016.
- Chartered institute of personnel and development - CIPD 2008 *Smart working: the impact of work organization and job design*, London: Research insight.
- Clapperton, G., Vanhoutte, P., *Il Manifesto dello Smart Working. Quando dove e come lavorare meglio*, Sunmakers, 2014.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., *The empowerment process: Integrating theory and practice*, Academy of management review, 1988.
- Copestake, J., *Flexible Standards for Controlled Empowerment? Microfinance as a Case-Study of Aid Management Aid impact and poverty reduction*, Academy of management review, 2006;
- Corso M., Crespi F., Scacco A.C., *Smart working. Modelli organizzativi e tecnologie: spazi e normative*, Milano, *il Sole 24 Ore*, 2017.

- Corso, M., Martini, A., Pellegrini, L., Massa, S, Testa, S., Managing dispersed workers: the new challenge in Knowledge Management, Technovation, 2006.
- Corso et al., M., Managing dispersed workers: the new challenge in Knowledge Management. Technovation, 2006.
- Cranfield School of Management, Flexible Working and Performance: Working Families, 2008.
- Dagnino E., Moscaritolo I., Diritto alla disconnessione: un diritto di nuova generazione?, Bollettino ADAPT, 19 settembre 2016.
- Derks D., Ten Brummehuis L., Zecic D., Bakker A.B., Switching on and off... Does smartphone use obstruct the possibility to engage in recovery activities?, European Journal of Work and Organizational Psychology, 2014.
- Dixon, M., Ross, P., Work: Measuring the benefits of agility at work”, Hampton Wick Unwired Ventures, 2011;
- Falasca G., Giusto il diritto a disconnettersi, in Press Reader, marzo 2017.
- Fang, M., Gerhart, B., Does pay for performance diminish intrinsic interest?”, The International Journal of Human Resource Management, 2012.
- Fiedler, F. E., Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings, Psychological bulletin, 1971.
- Gajendran R.S., Harrison D.A., The good, the bad, and the unknown about telecommuting: metaanalysis of psychological mediators and individual consequences, Journal of Applied Psychology, 2007.
- Gastaldi L., Corso, M., Raguseo E., Neirotti, P., Paolucci, E., Martini, A., Smart Working: rethinking work practices to leverage employees’ innovation potential, Proceedings of the 15th International CINet Conference, Operating Innovation – Innovating Operations: 337-347, Budapest, 2014.
- Gensler, “Workspace survey: United States”, Gensler, 2008.
- Gherardi, S., Poggio, B., Pratiche di conciliazione: tra fluidità del lavoro e trappole di genere, Convegno Nazionale ed Europeo: Che genere di conciliazione? Famiglia, lavoro e genere: equilibri e squilibri, 2003.
- Golden T.D., Veiga J.F., The impact of extent of telecommuting on job satisfaction. Resolving inconsistent findings, Journal of Management, 2005.
- Golden T.D., The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction, Journal of Organizational Behavior, 2006.

- Golden, T. D., Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions, *Journal of vocational behavior*, 2006.
- Greenberg, J., Reactions to procedural justice in payment distributions: do the means justify the ends?, *Journal of Applied Psychology*, 1987.
- Gstrein, M., Mateeva, L., Schuh, U., WORKCARE. Social Quality and the Changing Relationship between Work, Care and Welfare in Europe. Social, demographic and employment trends, Research Note. European Commission, DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, 2007.
- Gunther McGrath R., *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*, Harvard Business Review Press, 2013.
- Gustafson, M.V., Meanings of place: everyday experience and theoretical conceptualizations, *Journal of Environmental Psychology*, 2001.
- Hater, J.J., Bass, B.M., "Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology*, 1988.
- Harrison A., Wheeler P., Whitehead C., *The distributed work space: sustainable work environments*. London, Spon Press, 2204.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., Natemeyer, W. E., *Situational leadership, perception, and the Impact of power*, *Group & Organization Management*, 1979.
- Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C., Andrey, J., *Remixing work, family and leisure: teleworkers' experiences of everyday life*. *New Technology Work and Employment*, 2013.
- Hill, J. L., *Psychological sense of community: Suggestions for future research*, *Journal of Community Psychology*, 1996.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., *Putting the balanced scorecard to work*, *The Economic Impact of Knowledge*, 1998.
- Kirkman, B. L., Mathieu, J. E., *The dimensions and antecedents of team virtuality*, *Journal of management*, 2005.
- Kirkman B. L., Rosen B., Tesluk P. E., Gibson C. B., *The impact of team empowerment on virtual team performance: the moderating role of face-to-face interaction*, *Academy of Management Journal*, 2004.
- Kleiner, M.M., Bouillon, M.L., *Providing business information to production workers: Correlates of compensation and profitability*, *Industrial and Labor Relations Review*, 1988.

- Knight, C., Haslam, S. A., Your Place or Mine? Organizational Identification and Comfort as Mediators of Relationships Between the Managerial Control of Workspace and Employees Satisfaction and Well-being”, *British Journal of Management*, 2010.
- Koh, J., Kim, Y. G., Kim, Y. G., “Sense of virtual community: A conceptual framework and empirical validation”, *International Journal of Electronic Commerce*, 2003.
- Koroma, J., Hyrkkänen, U., Vartiainen, M., Looking for People, Places and Connections: Hindrances When Working in Multiple Locations: A Review, *New Technology, Work and Employment*, 2014.
- Jansen, S., Finkelstein, A., Brinkkemper, S., “A sense of community: A research agenda for software ecosystems”, *Software Engineering-Companion*, 2009;
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Transformational and transactional leadership: a metaanalytic test of their relative validity, *Journal of applied psychology*, 2004.
- Lai M., Ricciardi L., La nuova disciplina del lavoro agile, in *Diritto & Pratica del Lavoro*, n. 11/2016, p. 707.
- Lazear, E. P., Agency, earnings profiles, productivity, and hours restrictions, *The American Economic Review*, 1981.
- Leonardi, P. M., Bailey, D. E., Transformational technologies and the creation of new work practices: making implicit knowledge explicit in task-based offshoring, *MIS Quarterly*, 2008.
- Leventhal G.S., Karuza J., Fry W.R., Beyond fairness: a theory of allocation preferences, in Mikula G. (Ed.), *Justice and Social Interaction*: 167-213, New York: Springer-Verlag, 2000.
- Livari, J., Hierarchical spiral model for information system and software development, Part 2: design process, *Information and Software Technology*, 1990.
- Loukaitou-Sideris, A., Privatisation of public open space: the Los Angeles experience, *Town Planning Review*, 1993.
- Luhmann N., *Organisation und entscheidung*, Opladen: Westdeutscher Verlag; 2005 ed. it., *Organizzazione e decisione*, Milano, Bruno Mondadori, 2000.
- Malik A., Rosenberger III P. J., Fitzgerald M., Houlcroft L., Factors affecting smart working: evidence from Australia, *International Journal of Manpower*, 2016.
- Manzella P., Nespoli F., Le parole del lavoro: agile o smart?, in *Verso il futuro del lavoro. Analisi e spunti su lavoro agile e lavoro autonomo*, in E. Dagnino, M. Tirabochi (a cura di), *ADAPT – LABOUR STUDIES*, e-Book series n. 50/2016.
- Martin, C. A., Bush, A. J., Psychological climate, empowerment, leadership style, and customer-oriented selling: an analysis of the sales manager–salesperson dyad, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2006.

- Morishima, M., Information sharing and firm performance in Japan”, *Industrial Relations*, 1991.
- Mulford, B., Silins, H., Leadership for organisational learning and improved student outcomes—What do we know?, *Cambridge Journal of Education*, 2003.
- Martínez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., De-Luis-Carnicer, P., Vela-Jiménez, M. J., Telework, human resource flexibility and firm performance, *New Technology, Work and Employment*, 2007.
- Masters J.K., Miles G., Predicting the use of external labor arrangements: a test of the transaction costs perspectives, *Academy of Management Journal*, 2002.
- Maton, K. I., Salem, D. A., Organizational characteristics of empowering community settings: A multiple case study approach, *American Journal of community psychology*, 1995.
- McConnell, J., *Digital Workplace 2014*, Net Strategy JMC, 2014.
- Merchant, K. A., Van der Stede, W. A., *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*, Pearson Education, 2007;
- Mortensen, M., O’Leary, M., *Managing a Virtual Team*, Harvard business review, 2012.
- Myerson, J., Bichard, J.-A., Erlich, A., *New Demographics New Workspace: Office Design for the Changing Workforce*, McGraw-Hill, 2010.
- Nahavandi, A., Malekzadeh, A. R., *Leader style in strategy and organizational performance: an integrative framework*, *Journal of Management Studies*, 1993.
- Neri M., Rinaldini M., *Tempo e giustizia nell’analisi organizzativa*, Roma, Carocci, 2016.
- Noonan, M.C., Glass, J.L., *The hard truth about telecommuting*, *Monthly Labor Review*, 2012.
- Osservatorio Smart Working, *Smart Working Journey: come evolvere verso nuovi modelli di lavoro*, Politecnico di Milano, 2013.
- Pelusi L. M., *Lavoro agile: il nodo della disciplina di salute e sicurezza*, in *Verso il futuro del lavoro. Analisi e spunti su lavoro agile e lavoro autonomo*, in E. Dagnino, M. Tirabochi (a cura di), *ADAPT – LABOUR STUDIES*, e-Book series n. 50/2016.
- Rao Vajjhala, N., *Cultural Influence on use of Collaborative Technologies 2.0 in Transition Economies*, *Cross Cultural Management*, 2015.
- Ronen, S., Primps, S. B, *The compressed work week as organizational change: behavioral and attitudinal outcomes*, *Academy of Management Review*, 1981.
- Rovai, A. P., *Building sense of community at a distance*, *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 3(1), 212-236; Chipuer, H. M., Pretty, G. M.,

- (1999), “A review of the sense of community index: Current uses, factor structure, reliability, and further development”, *Journal of Community psychology*, 2002.
- Rovai, A. P., Jordan, H., Blended learning and sense of community: A comparative analysis with traditional and fully online graduate courses, *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 2004.
  - Senoo, D., Magnier-Watanabe, R., Salmador, M.P., Workplace reformation, active ba and knowledge creation: from a conceptual to a practical framework, *European Journal of Innovation Management*, 2007.
  - Shen, D., Nuankhieo, P., Huang, X., Amelung, C., Laffey, J., Using social network analysis to understand sense of community in an online learning environment, *Journal of Educational Computing Research*, 2008.
  - Shepherd, M. M., Martz Jr, W. B., Organizational memory: Three experiments on the quality of information, *Cybernetics and Systems: An International Journal*, 2006.
  - Shockley, K. M., Allen, D. T., When flexibility helps: another look at the availability of flexible work arrangements and work-family conflict, *Journal of Vocational Behavior*, 2007.
  - Shrivastava P; Suter, E., Arndt, J., Arthur, N., Parboosingh, J., Taylor, E., Deutschlander, S., “Role understanding and effective communication as core competencies for collaborative practice”, *Journal of interprofessional care*, 2009.
  - Smart working: una prospettiva critica quaderno del programma di ricerca “l’officina di organizzazione”, in Tao digital library, Editorial Staff, Bologna, 2017.
  - Smith, L., Ucci, M., Marmot, A., Spinney, R., Laskowski, M., Sawyer, A., Fisher A., Active Buildings: Modelling Physical Activity and Movement in Office Buildings: An Observational Study Protocol, *Strategic Management Journal*, 2013..
  - Spillane, J. P., Halverson, R., Diamond, J. B., “Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective”, *Journal of curriculum studies*, 2004.
  - Spreitzer, G.M., Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation, *Academy of Management Journal*, 1995.
  - Staropoli P., Smart working e controllo sul lavoratore tramite gli strumenti di lavoro, in Guida alle Paghe, IPSOA, n.5/2017.
  - Testa D. M., Smart Working: lavoro agile, in *Je- Jus e Internet*, n. 1/2017.
  - Thomas, K. W., Velthouse, B. A., Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation, *Academy of management review*, 1990.
  - Tietze, S., Musson, G., Recasting the home--- work relationship: A case of mutual adjustment?, *Organization Studies*, 2005.

- Townsend A. M., DeMarie S. M., Hendrickson A. R., Virtual teams: technology and the workplace of the future, *Academy of Management Executive*, 1998.
- Tremblay, D. G., Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers, *Women in Management Review*, 2002.
- Tucci C., Smart working, sono già 250mila, in *Il Sole 24 Ore*, 14 maggio 2017.
- Venkatesch V., Morris M.G., Gordon B.D., Davis F.D., User acceptance of information technologies: towards a unified view, *MIS Quarterly*, 2003.
- Vischer, J.C., The effects of the physical environment on job performance: towards a theoretical model of workspace stress, *Stress and Health*, 2007.
- Wheatley, D., Good to be home? Time-use and satisfaction levels among homebased teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 2012.
- Williamson O.E., The economics of organizations: The transaction cost approach, *American Journal of Sociology*, 1981.
- Wyllie, T., Greene, M., Nagrath, R. & Town, A., *Activity based working*, 2012.
- Zelinsky, M., *The inspired workspace: interior designs for creativity & productivity*, Rockport Publishers, 2002.
- Yoo, Y., Henfridsson O., Lyytinen K., Research Commentary—The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research, *Information Systems Research*, 2010.
- Zheng, W., Yuan, Y., Identifying the differences between stationary office support and mobile work support: a conceptual framework, *International Journal of Mobile Communications*, 2006.
- 
- 
- 
- 
- 
- 
-

## SITOGRAFIA

- Borz P., Bombardelli M., Debon M., Della Noce I., Allegretti S., Arcaini R. 2011 Progetto TelePAT. Sviluppo modalità di applicazione e realizzazione del telelavoro nella Provincia autonoma di Trento, in [http://www.innovazione.provincia.tn.it/binary/pat\\_innovazione/competitivita/TelePat.1331549397.pdf](http://www.innovazione.provincia.tn.it/binary/pat_innovazione/competitivita/TelePat.1331549397.pdf)
- Che cos'è lo smart working? 3 consigli utili per capire le parole più abusate del momento – Parte 2, in <http://italiansmartworking.com/2017/01/16/che-cose-lo-smart-working-3-consigli-utili-per-capire-le-parole-piu-abusate-del-momento-parte-2/>
- Fell, S. S., 2013. Top 10 Benefits of Flexible Work Policies for Companies, in [http://www.huffingtonpost.com/sara-sutton-fell/top-10-benefits-offlexib\\_b\\_4158603.html](http://www.huffingtonpost.com/sara-sutton-fell/top-10-benefits-offlexib_b_4158603.html)
- Frey C.B., Osborne M. 2015 Technology at Work, Oxford: University of Oxford, [http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/reports/Citi\\_GPS\\_Technology\\_Work.pdf](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/reports/Citi_GPS_Technology_Work.pdf)
- Galinsky, E., (2012), "Make results matter more the face time", HBR Blog Network, <https://hbrblogs.wordpress.com/>
- Huffington Post, Le e-mail durante il weekend diventano illegali in Francia: disconnettersi è un diritto, in [http://www.huffingtonpost.it/2016/05/26/email-lavoratori-francia-illegale\\_n\\_10139026.html](http://www.huffingtonpost.it/2016/05/26/email-lavoratori-francia-illegale_n_10139026.html).
- Ichino P., Il disegno di legge sul lavoro agile, [www.pietroichino.it](http://www.pietroichino.it), 2016.
- Maggi B., 2013 Storie di imprese e storia dell'impresa, in Masino G., Maggi B. (Eds.), Storie di imprese: 1-23, in <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.
- Masino G., 2013 Come cambiano le imprese?, in Masino G., Maggi B. (Eds.), Storie di imprese: 24-47, in <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.
- Mcguire J.F., Brashler P. 2006 Flexible work arrangements: selected case studies, in <http://scholarship.law.georgetown.edu/legal/9/>
- Nespoli E., Lewis L., Gilley M., Wiedebusch G., Chavialle J. B., How flexible working arrangements vary around the globe, <http://www.personneltoday.com>, maggio 2015.
- Scornavacca E., Incorporating system portability into technology acceptance models, International Conference in Mobile Business, 10: 1-12, <http://aisel.aiselnet.org/icmb2014/10>,
- Sole 24 Ore, Vietate le mail di lavoro la sera o durante il week-end: è l'azienda che lo ordina. Per evitare stress ai lavoratori, in <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2012-09-22/vietato-mail-lavorosera-095338.shtml?uuid=AbHqblhG>

- The Future of Jobs, World Economic Forum, Gennaio 2016, in [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf)
- Working anytime, anywhere: The effects on the world of work, Eurofound, Febbraio 2017, in <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/working-anytime-anywherethe-effects-on-the-world-of-work>

## RIASSUNTO

**INTRODUZIONE:** Tale tesi, dal titolo *L'evoluzione del mondo lavorativo: lo Smart Working*, è stata suddivisa in 4 capitoli. Nel primo capitolo viene fornita una definizione generale di *Smart Working*, concepito come pensiero di tipo dirigenziale che si basa sulla possibilità di somministrare ai lavoratori maggiore elasticità e indipendenza. Nel secondo capitolo vengono esposti i benefici derivanti da tale tipologia di lavoro, pertanto una maggiore conciliazione del lavoro con la vita privata, maggiori soddisfazioni nonostante i limiti. Il terzo capitolo tratta degli schemi di implementazione, ossia il modello di Gensler, Clapperton e Vanhoutte, di Knoll e di Lake. Infine, nel quarto e ultimo capitolo si parla viene trattata la normativa sullo Smart Working, la cui definizione è contenuta nella legge n. 81 del 2017.

### **CAPITOLO 1: LO SMART WORKING (SW) – LAVORO AGILE**

Lo *Smart working*, viene definito all'interno della L. 81/2017 con i termini "lavoro agile" piuttosto che "lavoro fluido" o "lavoro nomade". Quando si parla di SW non si vuole far riferimento ad una forma contrattuale, bensì ad una "modalità di svolgimento" dell'attività lavorativa, in cui viene disciplinata la possibilità per il dipendente di lavorare dove, quando e, persino, come si vuole.

L'ottimizzazione del compromesso tra la sfera privata e quella lavorativa di ogni persona, permette di vivere nel miglior modo possibile gli innumerevoli ruoli presenti all'interno di società complesse con benefici, non soltanto dal punto di vista sociale, ma anche, e in special modo, da quello economico a favore delle organizzazioni medesime.

La realtà che ci apprestiamo a vivere, contrassegnata da incessanti cambiamenti e rinnovamenti, ha spinto le persone ad avere un maggior adattamento, permeando le proprie consuetudini e i propri modi di vivere verso un innovativo concetto di lavoro, modellando allo stesso tempo il conseguimento del loro appagamento personale.

La risposta concreta che viene fornita al complesso dei mutamenti posti in essere nel contesto lavorativo, è raffigurata dai principi dello "*smart working*".

La definizione che viene data di "*smart working*" è la seguente: *Un approccio all'organizzazione del lavoro che si propone di guidare una maggiore efficienza ed efficacia nel raggiungimento dei risultati di lavoro attraverso una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione, in parallelo con l'ottimizzazione di strumenti e ambienti di lavoro per i dipendenti.*

Può ritenersi una vera e propria rivoluzione degli spazi fisici, delle attività di controllo, delle innovative tecniche digitali, delle *policy* organizzative e un fattore indicativo che condiziona la “*Job satisfaction*”.

Con lo “*smart working*” si arriva quindi all’ottimizzazione del grado di “*work-life balance*”, solamente se il lavoratore, grazie ad uno sviluppo del livello di appagamento professionale, avverte anche la trasformazione positiva nell’ambito della vita privata.

La nascita dello *Smart working*, e il suo inserimento nel sistema giuridico, sono stati accolti con molta eccitazione da studiosi e *policy-maker*, nel convincimento che un simile tipo di modalità possa collaborare al miglioramento dell’esistenza e allo sviluppo organizzativo delle aziende più di quanto sia successo con il telelavoro.

La maggior parte delle ipotesi compiute non sembrerebbe lasciare dubbi circa il senso e la vivacità del mutamento: per richiamare solamente una tra le svariate fonti che concordano sull’andamento in atto, sulla base del Rapporto *Future of Jobs* proposto a gennaio 2016 a Davos al *World Economic Forum* nel 2020 la metà degli esseri umani professeranno dalla propria abitazione o in ogni modo non all’interno di un ufficio in un’azienda. Sempre di più sono le imprese che, all’estero ma anche in Italia, creano progetti correlati al modello di *Smart working*, con il fine di ricavare risultati positivi dal punto di vista della funzionalità; per l’Osservatorio *Smart Working* del Politecnico di Milano, nel 2016 erano circa 250.000 gli *smart workers* del nostro paese.

Sempre stando alle attese, i vantaggi potenziali concernono la crescita di rendimento, l’incremento dell’occupazione delle donne, la diminuzione dei costi di gestione e, in termini generali, l’ottimizzazione della vita delle persone. Non può tuttavia essere tralasciato il fatto che lo sviluppo di produttività correlato alla crescita di tecniche nuove *smart* sia ancora da provare con i dati, e che questa crescita può aumentare solamente dinanzi ad altre condizioni organizzative, come la reingegnerizzazione dei procedimenti, ad esempio. Occorre, infatti, analizzare il fenomeno da un punto di vista maggiormente critico e ciò sembra motivato da un’accorta analisi di questa peculiare modalità lavorativa, anche come è definita dalla legge: affiorano punti di confusione che hanno la capacità di porre in discussione la capacità e in special modo il senso del mutamento mostrato. Relativamente al “dove” si opera in maniera *smart*, non vi è un trend unico: se è vero che viene declinata l’immagine di ufficio come solo luogo di lavoro, tuttavia non viene completamente tralasciata l’idea di azienda come luogo di lavoro. Anzi crescono sempre di più le soluzioni “modulari” internamente alle aziende. Per ciò che concerne il fattore “tempo” della prestazione, in quale momento eseguire l’attività assegnata, si persevera sulla maggior elasticità dell’ora lavorativa

resa possibile dalla modalità *smart*: essa risulta in ogni modo obbligatoriamente limitata all'orario (ed è correlata all'inserimento del "diritto alla disconnessione") e al numero di giorni di lavoro agile fissati all'interno del contratto. Riguardo al "come" eseguire la prestazione lavorativa, la questione sembra ancor meno risolta. Andando oltre ai sintetici richiami concernenti la maggiore indipendenza acconsentita o incitata dallo *Smart working*, non appaiono venir fuori al momento adeguati elementi per lo studio e la definizione.

Di seguito i benefici per il lavoratore e l'impresa.

I vantaggi che ogni lavoratore riesce ad acquisire sono: avanzamento del *work life balance* dei subordinati che possono combinare i bisogni personali con quelli lavorativi, con conseguenziale crescita dell'appagamento e diminuzione dello stress; diminuzione dei movimenti che avvengono nel corso di una giornata che presenta un impatto anche sul territorio, oltre che sulla qualità del lavoro e sulla salute degli individui; facilitazione all'introduzione delle donne nel mercato del lavoro, anche con funzioni di responsabilità manageriale.

I benefici per l'impresa sono: crescita del livello di produttività e di competitività; diminuzione dei costi che vengono fatti risalire a voci di bilancio come costi di struttura, costi degli spazi fisici di lavoro, costi dell'energia, delle forniture e dei materiali di consumo come la carta, la riduzione del livello di assenteismo e dei tempi e dei costi di formazione.

Viceversa, le principali barriere alla nuova modalità di lavoro dello *smart working* possono essere: l'ostilità da parte del management alla sua attivazione a causa della paura di perdere il controllo sui lavoratori; le problematiche nel coordinamento e nella collaborazione a distanza tra persone; le paure sul piano normativo e della sicurezza sul lavoro; la paura dei lavoratori di essere estromessi dagli svolgimenti che avvengono all'interno dell'impresa; la paura dell'isolamento; la paura della riduzione delle possibilità di avanzamenti nella carriera.

Grazie a numerosi studi effettuati a tal riguardo, è stato dimostrato che non tutte le ipotesi di attivazione di strumenti di flessibilità si sono rivelati soddisfacenti, sia relativamente al benessere psico-fisico che alla produttività.

Infatti, se gestiti scorrettamente e senza alcuna attenzione da parte della gestione, questi strumenti sono in grado di essere estremamente dannosi, finendo per dar vita a conseguenze del tutto opposte a quelle che si attendono.

Alcuni studiosi, hanno osservato la crescita di ostilità e agitazioni correlate alla flessibilità, come la difficoltà di negoziare attività domestiche e lavorative quando tutte e due si svolgono nella medesima ubicazione e, potenzialmente, al medesimo tempo.

Se la pressione lavorativa e le necessità che provengono dalla famiglia diventano eccessivamente onerose e incompatibili, i dipendenti in mobilità potrebbero persino sottrarsi alle attività della casa e decidere così di ripresentarsi in ufficio, visto sovente volte come posto in cui nascono le amicizie e, specialmente, di realizzazione individuale.

Tuttavia, tali svantaggi ineriscono alla sola modalità del telelavoro; attualmente, invece, lo SW sta tentando di creare migliori condizioni che rendano possibile ai lavoratori di svolgere le proprie mansioni in maniera efficiente.

## **CAPITOLO 2 – SMART WORKING E LAVORO**

Il lavoro agile trova una sua definizione all'interno dell'art. 18 della Legge n. 81 del 2017 secondo cui *“una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato [...] con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa”*.

Tale legge, inoltre, provvede anche a specificare che gli scopi che si intendono raggiungere ineriscono alla crescita del rendimento e al tentativo di cercare un compromesso tra i tempi della vita privata e quelli del lavoro.

Avere tutti gli strumenti per lavorare è un prerequisito indispensabile, tuttavia la capacità del lavoratore sta nel pianificare anticipatamente il lavoro che dovrà esplicare dalla sua postazione remota, capire quale tipo di informazioni potrebbe necessitare nel corso d'opera e come, o dove, nel caso, poterle rinvenire, dal momento che nella postazione remota deve essere in grado di contare solamente sulle proprie forze al fine di eseguire al meglio la prestazione stabilita. Il possibile cattivo funzionamento di un'apparecchiatura, oltre a rimarcare maggiormente il distacco dall'ufficio tecnico presente all'interno dell'azienda, consolida ancora di più la percezione di solitudine dagli altri colleghi e rappresenta una forte fonte di insicurezza e preoccupazione, la quale richiede la pianificazione preventiva di potenziali strategie da porre in essere per poter porre rimedio ai problemi che eventualmente potrebbero palesarsi.

Sembra che il lavoro a distanza venga associato anche ad una circoscritta, ma rilevante, diminuzione del nervosismo causato dal lavoro e che ciò possa scaturire dalla presenza di un aumentato controllo (ad esempio, sulle tempistiche e sulle modalità di eseguire una prestazione) offerto dallo SW e che, anche in tal caso, tale diminuzione della percezione di nervosismo sia maggiore in coloro che operano a distanza da più di un anno. Tuttavia, il prosperante e pervasivo utilizzo delle tecniche palesa anche un serie di sfide. Essere costantemente connessi ad internet consente di ricevere mail, nel corso di tutta la giornata, cui è difficile non rispondere, pena la percezione di essere in ritardo rispetto allo

scorrimento informativo del lavoro. Le mail sono l'immagine culturale di un rapporto con il lavoro che, per quanto possa essere definito *smart*, non smette mai di esistere e che occupa anche i momenti della giornata in cui non si lavora. Uno studio svolto poco tempo fa su 40 lavoratori che utilizzavano lo smartphone la sera e 40 lavoratori che, al contrario, non lo utilizzavano, ha mostrato che tale simile uso infastidisce il procedimento di ripresa delle energie, in special modo quando l'accavallamento del lavoro nelle attività di casa è già di per sé alta. Chi utilizzava lo smartphone nelle ore serali mostrava difficoltà a "scollegarsi" dal lavoro e testava una minore indipendenza, un minor controllo e un minore relax. Il fenomeno, quantunque non sia calcolato, è molto percepito, dal momento che talune aziende (come la Boston Consulting) tentano di correre ai ripari assicurando ai propri dipendenti la possibilità di avere come minimo una sera alla settimana in cui non poter rispondere ai messaggi, o proibiscono la corrispondenza nei fine settimana (come accade nella società di consulenza Advisory Board). Anche nella legge di riforma del lavoro francese, un emendamento proibisce alle aziende che hanno 50 o più dipendenti di inviare mail ai dipendenti in un orario successivo a quello d'ufficio. La Legge n. 81/2017 sembra proseguire lungo questa scia, pur lasciando estesi margini di discrezionalità, poiché sostiene che *"la prestazione lavorativa viene eseguita [...] entro i soli limiti di durata massima dell'orario giornaliero e settimanale"*.

Bisogna comunque considerare che luoghi e orari non sono oggetto di una definizione totalmente autonoma da parte del lavoratore, bensì da un contratto che deve considerare anche gli scopi che un'azienda si prefigge di seguire. Conseguenzialmente, nello SW i lavoratori possono essere responsabili non soltanto delle condotte che devono avere (ad esempio, il rispetto di determinati orari fa parte delle regole di comportamento), ma anche dei risultati da conseguire, ricevendo una parte di retribuzione correlata in via diretta alle prestazioni raggiunte.

Possono presentarsi almeno tre ipotesi circa la concreta natura e le ragioni del ricorso a forme di SW:

1. La prima ipotesi è che *il rapporto di lavoro resti un rapporto di autorità, in ragione della ripetitività della transazione*;
2. La seconda ipotesi è che *la relazione di autorità sia ibridata mediante i meccanismi di mercato, in ragione della minore incertezza della prestazione lavorativa collegata alla posizione*;
3. La terza ipotesi è che *la relazione di autorità sia ibridata con meccanismi di mercato a causa della specificità delle risorse implicate nella transazione*.

### **CAPITOLO 3: I MODELLI DI IMPLEMENTAZIONE E LE QUATTRO LEVE DELLO SW**

Attualmente, possiamo sostenere che non sussiste alcuna strada univoca da percorrere al fine di implementare un adeguato modello di SW che sia in grado, nel miglior modo possibile, di ottimizzare le prestazioni che devono essere espletate all'interno di un'azienda.

Il primo modello è quello di Gensler (2008) e concentra il suo interesse su due diverse misurazioni di performance che possono sicuramente fare la differenza in una *knowledge economy*: gli individui e gli spazi lavorativi. Stando a questa idea, si è provveduto a sviluppare uno strumento volto a misurare nonché ad analizzare le prestazioni, si tratta del c.d. *Workplace Performance Index*, il quale basa la sua funzione sull'identificazione di quattro categorie che concernono il lavoro e le attività *day by day* (ossia, "giorno per giorno") in una organizzazione: *Learn*: mediante la comprensione e l'esperienza diretta vengono acquisite molteplici saperi relativamente a determinati contesti o *skills*; *Focus*: serve massima attenzione per eseguire una determinata mansione; *Collaborate*: deve esserci la collaborazione con le altre persone in maniera tale da riuscire a conseguire in maniera ottimale gli scopi comuni, per mezzo del *team working*; *Socialize*: supporta la formazione di un senso di comunità diffuso mediante le scambievolenze che avvengono tra individui, al fine di concretizzare una cultura e dei valori condivisi.

Il secondo modello, quello di Clapperton e Vanhoutte (2014), poggia le sue basi sul caposaldo che la trasformazione debba essere condotta dall'alto e identifica tre leve su cui l'impresa deve operare in modo tale da consentire ai collaboratori di svolgere le proprie mansioni nel luogo e nel momento in cui sono maggiormente produttivi, con la minore spesa e con il minimo impatto ambientale.

Le leve di questo modello sono: *Bricks*: caratteristiche del design interno e identificazione dei luoghi lavorativi idonei per ogni compito da eseguire, al fine di ottimizzare e potenziare le prestazioni dei lavoratori e conseguire luoghi di lavoro *smart*; *Bytes*: impiego di strumenti tecnologici che rendano possibile alle aziende di andare oltre gli impedimenti fisici e temporali, ottimizzando in tal modo il lavoro in mobilità. nella fattispecie viene considerato l'utilizzo delle soluzioni UCC o del Social Computing, che semplificano e rendono idonea l'interazione tra i colleghi di lavoro e le modalità di svolgimento del lavoro eseguito a distanza. *Behavior*: trasformazione dell'atteggiamento e delle scambievolenze tra i manager e i lavoratori di un'impresa, pertanto tra i differenti gradi gerarchici.

Tale modello presenta il beneficio di suggerire alle imprese su quali ambito fornire il proprio intervento al fine di rendere il lavoro smart, tuttavia possiede lo svantaggio di non dare abbastanza rilievo all'importanza dell'inserimento di policy organizzative in grado di regolare le innovative forme di lavoro elastico e di diminuire i pericoli provocati dallo SW (un esempio concerne la sicurezza dei dati).

Il terzo modello, quello di Knoll (2010), si focalizza sulle diverse modalità di lavorare, sottolineando come i modi di integrazione degli spazi fisici di lavoro possano indubbiamente arrecare vantaggi nell'azienda. Secondo questo modello esistono tre modalità di lavorare: *Focus*: lavoro individuale

esplicato in luoghi appositi che diminuiscono le interruzioni e sostengono l'attenzione del singolo individuo; *Share*: esecuzione del lavoro in luoghi singoli o in spazi di lavoro condivisi dove le idee e i saperi di ognuno vengono scambiati. Il riferimento in tal caso è ad un team ristretto di lavoratori; *Team*: si tratta di un gruppo di lavoro indirizzato al perseguimento di determinati fini comuni e che esplica all'interno di posti formali e informali le proprie attività lavorative. Vengono proposte due differenti modi di *workspace integration* in grado di perfezionare le prestazioni svolte all'interno dell'impresa: *Horizontal workspace integration*, dove all'interno dell'organizzazione viene individuato uno spazio dedicato per ogni modalità di lavoro e il dipendente ha la possibilità di spostarsi nelle varie aree a seconda delle mansioni che gli sono state assegnate e che deve quindi esplicare; *Vertical workspace integration*, dove il lavoratore si trova a lavorare sempre nella medesima zona mentre è l'ambiente che si trasforma in base ai suoi bisogni.

Infine, il quarto e ultimo modello, quello di Lake (2013) individua il livello di maturità dell'immissione dello Smart Working nell'impresa. Lake inserisce lo SW Maturity Model all'interno del quale vengono definiti 4 gradi di progressione per l'implementazione del nuovo ideale di lavoro: *Isolated Initiatives*: si tratta del primo *step* e implica l'utilizzo di una serie di iniziative dirette ad accrescere il lavoro svolto con possibilità di spostamento, la reciprocità e la cooperazione tra i lavoratori; *Basic Flexibility*: ulteriormente alle iniziative intraprese nel punto precedente, sussistono *policy* e programmi delle aziende indirizzati al sostegno del lavoro elastico. In tale situazione cominciano a palesarsi i vantaggi di tale tipologia di lavoro *smart*, sebbene ancora non si riesce ad ottenere una strategia precisa relativamente al *workplace* e alla distribuzione delle tecnologie che renderebbero possibile ai lavoratori la scelta su come, dove e quando eseguire le mansioni che a loro competono; *Advancing flexibility and the beginning of SW*: iniziano ad essere attivati vari piani sulla scorta dell'ideale di SW. Nella fattispecie, le aziende cominciano ad adottare le tecniche ICT qualificanti, inserendo molteplici dispositivi tecnologici per ciò che riguarda il lavoro in mobilità, piani di configurazione del *layout* in maniera tale da incoraggiare la condivisione e la cooperazione tra i lavoratori, la divulgazione di *policies* organizzative indirizzandosi verso il sopradetto ideale di lavoro *smart*; *SW*: la cultura di *Smart Working* si fonda sulla fedeltà e sul *management by objectives*, fattori integrati e condivisi nell'impresa. In questo livello il lavoro elastico è parte integrante della vita di tutti i giorni e della quotidianità aziendale; dirigenti e lavoratori operano efficacemente anche in un contesto esterno rispetto a quello dell'ufficio e cooperano tra di loro in particolar modo per mezzo dell'aiuto che viene somministrato dalle sempre più avanzanti tecnologie digitali.

Gli stili di leadership raffigurano una essenziale variabile sulla quale muoversi in maniera da accrescere validamente un modello di SW all'interno di un'organizzazione. A seconda delle variabili

sussistenti, tale modello distingue due diverse tipologie di leader: *Relationship-oriented*: i leader danno rilevanza alla probabilità di porre in essere rapporti con altri membri del gruppo nel corso dell'esecuzione della mansione; *Task-oriented*: i leader concentrano la propria attenzione unicamente sul bisogno di terminare le attività di lavoro. Gli step evolutivi che i leader devono necessariamente percorrere in modo da supportare il progresso mediante ciascuna dimensione del Journey sono: *Sense of community*: tale principio raffigura il passaggio che interviene da un approccio di tipo funzionale e gerarchico verso un sistema di relazioni contrassegnate dalla cooperatività tra i soggetti, sostenendo un senso di uguaglianza e appartenenza dei lavoratori, ampliato alla globale organizzazione e ad ampie reti sociali; *Empowerment*: l'indipendenza di adottare delle decisioni viene valutata come il livello di libertà che hanno i lavoratori nella possibilità di scegliere cosa decidere e cosa non per conseguire le finalità prestabilite, fondandosi su un forte senso di fiducia vicendevole, di impegno e *ownership* sui risultati; *Flexibility*: è l'abilità che possiedono le organizzazioni di riuscire ad adeguarsi in maniera dinamica ai bisogni che vengono manifestati dalle persone, capacità deve presentare alla base una grande disponibilità e un enorme rispetto per le persone; *Virtuality*: sta ad indicare l'abilità di scelta per quanto riguarda lo strumento corretto per compiere una precisa attività di gruppo.

Possono essere disposti 4 stili di leadership, scaturiti dall'unione di atteggiamenti direttivi e di supporto: *Telling style*: è questo un comportamento molto direttivo e poco di sostegno; vengono somministrate ai lavoratori numerose istruzioni e ordini, senza dare la giusta importanza alla motivazione e alle competenze di ognuno. Tale approccio è sostenuto da una cultura di tipo *command and control* che presenta la propensione a rimarcare e dare importanza alla struttura gerarchica; *Selling style*: è questo un comportamento molto direttivo e molto di supporto; viene impiegato al fine di persuadere i lavoratori ad accettare le mansioni che vengono loro affidate, quando sono motivati, sebbene non del tutto qualificati. Pur conservando un orientamento al *task*, il capo inizia a gettare le basi per dar vita ad un rapporto con il proprio lavoratore *Participating style*: è questo un comportamento poco direttivo e molto di supporto; il leader è soprattutto un facilitatore, ottimizzando la comunicazione in un processo di *decision-making* in comune con i lavoratori. Tale stile risulta valido in quei casi in cui i lavoratori sono competenti, ma senza alcuna fiducia in se stessi; *Delegating style*: è questo un atteggiamento poco direttivo nonché poco di supporto; i lavoratori, se pratici e intensamente motivati, sono in grado di adottare decisioni o dare risoluzione a problemi in maniera totalmente autonoma.

La messa a punto dello SW all'interno di un'impresa prevede che venga effettuata una revisione e un inserimento di *policy* organizzative dirette ad incoraggiare e a potenziare la cooperazione, la comunicazione e l'elasticità, in special modo per ciò che concerne i concetti relativi allo spazio e al

tempo. Sono comprese differenti tipologie di lavoro, e quelle maggiormente sparse le troviamo di seguito elencate: *Part-time working*: è un contratto a tempo parziale che dispone un orario lavorativo minore rispetto a quello a tempo pieno, che viene fissato o dalle norme di legge in 40 ore settimanali o dal CCN (relativamente al minore orario settimanale predisposto); *Job sharing*: meglio conosciuto anche come lavoro ripartito; si tratta di un rapporto di lavoro speciale per mezzo del quale due lavoratori assumono congiuntamente il compimento di una sola e identica obbligazione lavorativa. Si parla di solidarietà dal momento che sui due lavoratori ricadrà completamente la responsabilità per l'esecuzione dell'integrale lavoro. In tal modo, agli stessi viene riconosciuta la possibilità di gestire in maniera del tutto indipendente e discrezionale la suddivisione del lavoro da svolgere, pertanto anche la sistemazione temporale dell'orario nonché l'effettuazione di sostituzioni tra loro; *Flex-time*: è questo strumento disciplinato dai singoli CCNL e sta ad indicare un sistema di orario che renda possibile ai lavoratori di poter cambiare l'ordine temporale della prestazione lavorativa, eseguendo tuttavia un numero regolare di ore in un determinato periodo; *Time Off In Lieu (TOIL)*: Si tratta della banca delle ore, un sistema in cui l'elasticità dell'orario lavorativo viene eseguita mediante l'utilizzo di un meccanismo compensativo. Al dipendente, in tal caso, viene concessa l'opportunità di mettere da parte delle ore (crediti) mediante il c.d. lavoro straordinario in quei periodi in cui l'attività lavorativa si manifesta con maggiore forza. Questi crediti possono essere impiegati nelle attività familiari o personali o sotto forma di riposi compensativi. In alternativa, su richiesta fatta appositamente dal lavoratore, queste ore lavorative aggiuntive vengono remunerate; *Annualized hours*: si tratta di una logica che permette ai dipendenti di indirizzare una buona quantità delle proprie ore lavorative al lavoro elastico. Questa modalità di gestione dell'orario ha la capacità di regolarizzare gli oscillamenti stagionali di domanda, somministrando un periodo di lavoro flessibile ai lavoratori nel momento in cui la stagionalità è bassa; *Compressed working weeks*: questa modalità permette di gestire l'orario di lavoro settimanale diversamente rispetto a quello tradizionale, così come i giorni di riposo, senza mutare comunque il numero globale di ore lavorate; *Career breaks*: somministra ai lavoratori l'opportunità di sospendere momentaneamente la propria attività lavorativa, concedendosi un periodo di aspettativa, per ragioni differenti da quelli lavorativi; *Zero hours contract*: questo contratto concede la possibilità alle persone di svolgere le proprie mansioni in alcuni determinati periodi di tempo, senza precisare tuttavia la quantità di ore. Il contratto è poi definito a chiamata e il dipendente lavora il tempo essenziale per terminare le attività richieste.

Le maggiori modalità di lavoro flessibili da un punto di vista spaziale sono: *Home-based telework*: il lavoratore esegue la propria mansione nel suo domicilio e si interfaccia con l'azienda per mezzo del PC e di altri peculiari e appositi strumenti che gli permettono un'elevata indipendenza e una valida

comunicazione con i suoi interlocutori; *Mobile telework*: il dipendente può svolgere la prestazione indipendentemente da una determinata postazione, in virtù dell'utilizzo di tecnologie informatiche trasportabili. È questa una modalità assai presente soprattutto tra lavoratori autonomi e azienda, mediante il lavoro a progetto; *Satellite branch office*: viene prevista la realizzazione, da parte dell'impresa, di una apposita succursale per gli innovativi modelli di lavoro flessibile, che venga in essere al fine di dare una risposta idonea ad una clientela universale, vista l'opportunità di collegamenti esterni mediante l'utilizzo delle nuove tecnologie; *Telecottage*: il lavoro viene esplicato in centri equipaggiati con tecnologie (i quali possono essere creati da una singola impresa, da un gruppo di aziende o anche da enti pubblici) che incidono sul lavoro e sulla comunicazione, dove vengono ospitate persone di differenti imprese e di differente estrazione, accomunate solamente dalla contiguità geografica del centro alla propria casa. Questi centri possono essere strutturati da un'azienda singola, da un consorzio di imprese o anche da enti pubblici; *condivisione delle postazioni*: vi è la condivisione degli spazi lavorativi in maniera tale da semplificare la comunicazione e la collaborazione, in tale maniera i lavoratori possono scegliere il luogo in cui lavorare e anche le postazioni divengono così mobili ed elastiche; *lavoro in team virtuali*: questa modalità permette di fare cooperare e comunicare vari impiegati, mediante l'impiego di nuovi strumenti tecnologici. Questo modello deve essere chiaro, attendibile e, in special modo, praticabile dai lavoratori mediante l'utilizzo di qualsivoglia strumento e in ogni momento. Le organizzazioni che avviano questa tipologia di modello lavorativo usufruiscono di una rete di pc che permette di operare elettronicamente nel team, conseguendo ottime prestazioni.

Attualmente l'innovazione può essere favorita ed incoraggiata anche per mezzo della formazione di nuovi spazi fisici; pertanto, lo spazio fisico può venire tratteggiato come una sorta di prestazione innovativa. Sono 4 le qualità riguardanti gli spazi innovativi: Collaborazione: quando si parla di innovazione si sta ad indicare la sussistenza di lavoro collaborativo e di un luogo di lavoro adatto che favorisce e rende possibile la scambievolezza fruttuosa fra i diversi attori presenti; Modificabilità: mutando l'ambiente fisico, i bisogni dei dipendenti sono suscettibili di venire appagati in qualsivoglia momento. Pertanto, il medesimo ambito può essere utile per finalità completamente dissimili tra loro in momenti altrettanto differenti, incoraggiando così la flessibilità; Attrattività: uno spazio attraente non può far altro che avvicinare le persone, infatti numerosi studi di psicologia ambientale manifestano che le persone necessitano di stare bene e al sicuro negli spazi in cui si trovano a svolgere le loro mansioni; Valore: lo spazio all'interno del quale si esplica la propria attività di lavoro può essere interpretato come il riflesso di un'identità individuale.

Myerson, individua i quattro elementi di successo del *layout* fisico, cui assegna la denominazione di 4 C: Collaborazione: la riformulazione degli spazi fisici deve realizzarsi in maniera tale da facilitare la comunicazione e la condivisione di idee tra i dipendenti di un'azienda, incoraggiando in tal modo la crescita della conoscenza; Concentrazione: il contesto lavorativo deve facilitare l'attenzione degli individui che al suo interno vi operano; devono quindi sussistere luoghi silenziosi e, alle volte, anche isolati dal punto di vista acustico, situati lontano da posti chiassosi; Comunicazione: i luoghi devono essere pianificati in maniera da incoraggiare la propagazione delle informazioni e l'aumento progressivo della conoscenza; Contemplazione: bisogna ideare luoghi che consentano pause lavorative e incoraggino il riposo, con il fine di dare maggiore spazio al pensiero creativo, semplificando altresì l'incontro e i rapporti sociali tra individui.

#### **CAPITOLO 4: SW E NORMATIVA**

Ai sensi dell'art. 18, co.1 del testo di legge, viene disposto che si tratta di 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»*. Si deduce, quindi, che il lavoro agile raffigura una tipologia di strumento atta all'espletamento della mansione assegnata alla quale possono far ricorso solamente i dipendenti subordinati, venendo estromessi quelli autonomi. Difformemente dal D.L. Sacconi (il quale disponeva l'esclusione, dall'ambito di applicabilità della norma, *«i lavoratori assunti con contratti di durata inferiore a un anno e, in ogni caso, i lavoratori che ricevono un corrispettivo lordo inferiore a 30.000 euro parametrato su base annua»*) il testo definitivo della legge rimuove completamente non soltanto il riferimento ai lavoratori autonomi ma anche la soglia reddituale. La *ratio* sottesa all'incoraggiamento di tale forma di lavoro può essere ravvisata, da un lato, nella crescita dell'abilità produttiva dell'impresa, ricavata per mezzo di un nuovo e, indubbiamente, migliore modo di operare dei lavoratori e, dall'altro, nel contemperamento tra sfera personale e lavorativa realizzata dal dipendente.

Se, tuttavia, mediante il d.D.L. Mosca si voleva perseguire l'obiettivo di accordare vita privata e lavoro nel definitivo testo di legge si cerca di compiere un passo in più, manifestando chiaramente che il fine della conciliazione deve essere ampliata anche ad altri temi al fine di incalzare *«la costruzione di un nuovo welfare della persona che risponda alla domanda, sempre più centrale, di garantire la sostenibilità a tutte le persone e in tutte le dimensioni»*, non solo, quindi, con lo scopo della conciliazione ma anche con il fine di un maggiorato rendimento del lavoro. Per questa ragione, il testo di legge (come il d.D.L. Sacconi) impiega l'espressione lavoro agile anziché quella di SW.

Invece, per ciò che concerne l'ambito di applicazione, l'art. 18 co. 1, del testo di legge predispone che l'attività lavorativa in forma agile possa essere attuato *«in parte all'interno di 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»*.

Per ciò che attiene alla forma, l'art. 19, co.1 del testo di legge finale stabilisce che l'accordo riguardante le modalità di lavoro agile viene *«stipulato per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova»*. È questo un accordo, su base volontaria, che viene redatto per iscritto dal dipendente. Non si è provveduto ad immettere alcuna puntualizzazione, racchiusa invece all'interno del d.D.L. Sacconi, in base alla quale, a pena di nullità, l'accordo deve determinare *«l'eventuale periodo di prova o sperimentazione e gli obiettivi essenziali, individuali o di gruppo»*. Inoltre, nel testo di legge, sempre diversamente rispetto al D.L. Sacconi non troviamo indicate le modalità di lavoro agile, sia per quanto riguarda i *«criteri oggettivi di valutazione della prestazione e dei relativi risultati»*, che relativamente alle *«eventuali fasce di reperibilità o presenza nei locali del datore di lavoro»*.

In riferimento alla durata del contratto, l'art.19, co.2, del testo di legge dispone la possibilità di redigere l'accordo sul lavoro a termine o a tempo indeterminato: nel primo caso, in maniera dissimile rispetto al D.L. Mosca (che sanciva un termine *«della durata massima di due anni»*), il testo di legge non dispone nulla; nella seconda ipotesi (se nel D.L. Mosca venivano sancite norme generiche, rimandando all'accordo la regolamentazione *«delle modalità di recesso, con preavviso o anticipato, e dell'eventuale proroga o rinnovo»*) il testo definitivo stabilisce che il recesso possa realizzarsi per mezzo di un preavviso *«non inferiore a trenta giorni»*, puntualizzando, inoltre, per volontà di ognuno dei contraenti, la possibilità di un recesso anticipato dal contratto a tempo determinato solamente *«in presenza di un giustificato motivo»*.

Il profilo retributivo del lavoro agile viene regolamentato nell'art. 20, co.1, in base al quale il lavoratore agile ha il diritto ad avere un *«trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'azienda»*. Tuttavia, nel testo di legge difetta la precisazione (stabilita nel D.L. Mosca), inerente alla parte mutabile della retribuzione, ossia che il diritto all'equivalenza di trattamento economico e normativo si allarga *«a tutte le condizioni di lavoro o di occupazione e include, tra l'altro, lo sviluppo delle opportunità di carriera, le opportunità di crescita retributiva, la formazione e la fruizione dei diritti sindacali»*. Relativamente ai vantaggi fiscali, per i dipendenti che svolgono la mansione che viene loro richiesta in maniera agile il testo di legge dispone svariate misure e aiuti di natura contributiva sulle quote di retribuzione. In particolare, ai sensi dell'art. 18,

co.4, del testo di legge *«gli incentivi di carattere fiscale e contributivo eventualmente riconosciuti in relazione agli incrementi di produttività ed efficienza del lavoro subordinato sono applicabili anche quando l'attività lavorativa sia prestata in modalità di lavoro agile».*

Un altro degli aspetti oggetto di regolamentazione all'interno del testo di legge sul lavoro agile è raffigurato dalla dimensione delle competenze professionali.

L'art. 20, co.2 dispone che, al 'lavoratore agile', *«può essere riconosciuto [...] il diritto all'apprendimento permanente, in modalità formali, non formali o informali, e alla periodica certificazione delle relative competenze».* Il sistema di formazione costante e di certificazione, poco indicato nel D.L. Mosca (che comprendeva, tra i diritti del lavoratore, *«lo sviluppo delle opportunità di carriera e la formazione»*) riproduce, anche solo parzialmente, quello racchiuso nel D.L. Sacconi. Quest'ultimo dispone, tuttavia, un sistema maggiormente articolato, disponendo che, *«in ogni caso»*, la formazione dà luogo, *«ogni dodici mesi, a carico del datore di lavoro o del committente, ad una certificazione delle relative competenze ai sensi della legislazione vigente».*

In tema di diritti e obblighi dei lavoratori agili, il testo di legge procura una serie di indicazioni, innanzitutto, sulle ispezioni, circa la prestazione lavorativa, da parte del datore.

Infatti, ai sensi dell'art. 21, co.1, l'accordo inerente al lavoro agile deve racchiudere anche la regolamentazione *«dell'esercizio del potere di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali aziendali»*, sempre nell'attenzione delle norme operanti e, soprattutto, dell'art. 4 della legge n. 300/1970 e susseguenti modifiche. Il legislatore esegue un chiaro rinvio alle norme dello Statuto dei Lavoratori. Sulla scorta di questo rinvio se, da una parte, risulta convalidata la proibizione dei controlli a distanza indirizzati solo ed unicamente a verificare la laboriosità dei lavoratori (sono questi i c.d. controlli difensivi), dall'altra, si dispone un peculiare regime che estromette dalla proibizione in questione, gli strumenti adoperati dal dipendente per espletare l'attività assegnatagli e quelli di registrazione degli accessi e delle presenze. Questa disposizione trova applicazione anche per quanto riguarda i lavoratori agili. L'art. 21, co.1 del testo di legge assimila (anche se solo parzialmente) le indicazioni presenti nel D.L. Sacconi che pone, a carico del datore, una doppia proibizione: la prima, che vieta all'azienda di *«utilizzare strumenti per il controllo a distanza dell'attività dei lavoratori»*; la seconda che impedisce al datore di *«effettuare indagini, anche tramite terzi, sulle opinioni politiche, religiose o sindacali del prestatore, nonché su fatti non rilevanti ai fini della valutazione della sua attitudine professionale e ai fini di tutela della sicurezza delle cose e delle persone».* Quest'ultima proibizione non viene inserita nel testo di legge definitivo. Il potere disciplinare del datore e quello di controllo sull'attività lavorativa fornita dal

lavoratore agile, assumono estrema importanza dal momento che l'attività viene fornita al di fuori dell'azienda. Per questo motivo, il testo di legge sancisce il dovere di definire le modalità con cui deve essere prestata l'attività lavorativa, sia per ciò che concerne il luogo esterno rispetto all'azienda, che per quanto riguarda gli strumenti impiegato dal lavoratore.

Per ciò che concerne la sicurezza sul lavoro, l'art. 22, co.1 del testo di legge stabilisce che il datore provveda ad assicurare la salubrità e la sicurezza del lavoratore che espleta la mansione che gli viene assegnata in modalità agile, a tal proposito *«consegna al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, un'informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro»*. In questo modo, il testo di legge, pone chiarimento alla problematica relativa alla ripartizione, in capo a datore e al lavoratore che svolge la prestazione, degli obblighi e dei diritti in materia di salubrità e sicurezza, in special modo nei casi dove la prestazione lavorativa viene compiuta in un luogo esterno rispetto ai locali dell'impresa. Tuttavia, la disposizione normativa, non delinea le misure che devono essere seguite dal lavoratore. Differentemente, nel D.L. Mosca, in deroga rispetto alla legislazione in vigore, è precisato che, per poter dare esecuzione agli obblighi nell'ambito della sicurezza sul lavoro, il datore sia anche obbligato alla *«b) fornitura [...] di strumenti informatici o telematici conformi ai migliori standard tecnici e normativi e loro costante aggiornamento»* e al *«c) monitoraggio periodico delle condizioni di lavoro»*. Ciò per mezzo di un colloquio (tenuto annualmente), dove vengono considerati *«gli aspetti della prevenzione dei rischi in relazione alle modalità di svolgimento della prestazione»*.

Il lavoro agile viene contrassegnato per l'autonomia e la parziale presenza del dipendente nei normali luoghi di lavoro.

Tali aspetti se, da una parte, hanno spinto al riassetto del lavoro da un punto di vista agile (si parla di *«grande trasformazione del lavoro»*), dall'altra, hanno inciso maggiormente sulla vita privata e professionale del dipendente in termini di maggiore nervosismo da lavoro.

In modo da scansare questa problematica, il legislatore in maniera chiara ha riconosciuto il c.d. diritto di disconnessione. Entrando più nello specifico, l'art. 19, co. 2, del testo di legge dispone che l'accordo che viene concluso con il lavoratore agile deve includere, tra le altre cose, anche *«i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro»*.