

LUISS



Dipartimento di Economia e Management

Tesi di Laurea Triennale

Cattedra di Organizzazione aziendale

***L'implementazione dello Smart Working nelle Imprese Assicurative:
il caso "Assicurazioni Generali"***

Relatore:

Ch.mo Prof. Daniele Mascia

Candidato:

Alessandro Minorenti

Matr. 218551

Anno Accademico 2019/2020

*Desidero esprimere i miei ringraziamenti
al Professor Daniele Mascia per il
supporto nella stesura di questo lavoro.*

*Un ringraziamento particolare va anche
al Gruppo Generali, per avermi aiutato
nella ricerca del materiale per il caso in
questione.*

*Infine, ma non ultimo per importanza, un
ringraziamento speciale alla mia famiglia
per l'amorevole sostegno ricevuto.*

INDICE

INTRODUZIONE.....	1
--------------------------	----------

CAPITOLO 1- GLI SVILUPPI DI UN FENOMENO

1. Definizione di smart-working	4
2. Contestualizzazione del fenomeno	7
2.1 Nascita del fenomeno	7
2.2 Le prime realtà che hanno adottato lo smart-working e le relative conseguenze	8
2.3 Quali sono state le esigenze che hanno portato allo sviluppo dello smart-working	9
3. I fondamenti dello smart-working	10
3.1. Autonomia lavorativa	10
3.2 Collaborazione e comunicazione	11
3.3 Fiducia nell'ambiente lavorativo	12
3.4 Flessibilità.....	13
4. Benefici e rischi apportati dall'implementazione.....	14
5. I modelli di implementazione: Il modello delle tre “B” di Clapperton e Vanhoutte.....	17

CAPITOLO 2- GLI ASPETTI NORMATIVI E LE SUE APPLICAZIONI

1.La normativa internazionale	19
2. La normativa nazionale	22
2.1 La legge 22 maggio 2017 n. 81	24
2.2 Luci ed ombre della normativa italiana	25
3. Sviluppi durante il Covid-19	26
3.1 Il decreto “Cura Italia”.....	27
3.2 Il decreto Rilancio.....	28
3.3 Il piano Colao	28
4. Gli sviluppi futuri della normativa	29

CAPITOLO 3- LO SMART-WORKING NEL SETTORE ASSICURATIVO

1. Analisi del contesto assicurativo pre e post implementazione dello smart-working	33
2. Risultati portati dall'implementazione	37
3. Caso aziendale: il caso Assicurazioni Generali.....	38
3.1 Focus storico sulla compagnia.....	39
3.2 Introduzione ed evoluzione dello smart-working nell'azienda	40

3.3 Gli sviluppi della compagnia durante il Covid-19.....	41
3.4 Risultati dell'implementazione dello smart-working in Assicurazioni Generali	43
3.5 Gli effetti sull'organigramma	44

CONCLUSIONI	47
--------------------------	-----------

BIBLIOGRAFIA	51
---------------------------	-----------

SITOGRAFIA.....	52
------------------------	-----------

FONTI NORMATIVE	56
------------------------------	-----------

INTRODUZIONE

Il seguente elaborato, dal titolo *L'implementazione dello Smart Working nelle Imprese Assicurative: il caso "Assicurazioni Generali"*, è composto da tre capitoli, in cui si viene ad analizzare l'importanza dello smart-working come mezzo di lavoro capace di incrementare diverse variabili tra cui la responsabilità e la produttività.

Nel primo capitolo, si è posta l'attenzione sul fenomeno in generale, fornendo varie definizioni che contraddistinguono questa modalità lavorativa in continuo mutamento. Successivamente, si è voluta dare una contestualizzazione, fornendo informazioni relative alla nascita dello smart-working e la sua evoluzione ed adattamento ai cambi d'epoca attraverso cui è passato.

Si è poi passati a fornire degli esempi di aziende pioniere nell'implementazione, appartenenti a settori diversi e di diverse grandezze. Ovviamente, ci si è interrogati relativamente ai fattori e alle esigenze che hanno portato tali aziende ad attuare una implementazione sempre più ampia.

Nel paragrafo successivo, si sono analizzati i pilastri imprescindibili su cui si fonda lo smart-working, ovvero: autonomia lavorativa, collaborazione e comunicazione, fiducia in ambito lavorativo e flessibilità.

I restanti paragrafi a conclusione del primo capitolo, si sono incentrati, prima di tutto, nel comprendere i rischi e i benefici dello smart-working, andando ad approfondire aspetti legati non solo alla produttività lavorativa ma anche quelli legati alle sfere psicologiche e sociali che caratterizzano ogni dipendente.

Infine, si è cercato di dare una spiegazione a diversi fenomeni che riguardano lo smart-working attraverso modelli scientifici, ponendo maggiore attenzione sul modello delle tre "B" di Clapperton e Vanhoutte, il quale evidenzia proprio le modalità che devono essere impiegate al fine di dirigere dall'alto la trasformazione e dunque l'implementazione di una nuova modalità lavorativa come lo smart-working stesso.

Nel secondo capitolo invece si sono approfonditi tutti gli aspetti normativi relativi allo smart-working. Si è iniziato dando una visione del contesto normativo internazionale, prendendo ad esempio alcuni paesi che hanno dato origine a normative adatte a far sì che tale fenomeno avesse il minor numero di problemi ad adattarsi con le diverse realtà aziendali.

Successivamente, l'attenzione si è spostata nello specifico sulla normativa italiana, con l'introduzione della legge 22 maggio 2017 n. 81, che fa da perno allo smart-working in Italia, analizzandola nel dettagliando e prendendo sotto analisi i vari Capi che la compongono.

Si sono evidenziate anche le relative luci ed ombre che hanno accompagnato la normativa italiana nel corso degli anni, in particolare, durante l'emergenza sanitaria del Covid-19. Un paragrafo è stato dedicato ai vari decreti emessi dalla Presidenza del Consiglio, e non solo, che hanno caratterizzato questo periodo travagliato della storia italiana.

In particolare, si è dato risalto al decreto "Cura Italia", al Decreto "Rilancio" e al Piano Colao, sempre ponendo l'accento in materia di smart-working.

Per concludere tale capitolo, ci si è concentrati sugli sviluppi futuri della normativa e sui principali dibattiti che sono nati intorno a tale argomento, partendo dalle principali idee e piani previste dal governo fino ad analizzare le principali idee per il post-emergenza.

Nel terzo capitolo ci si addentra ad analizzare il contesto assicurativo, in particolare si sono presi come riferimento alcuni player assicurativi e si è arrivati a dimostrare come, partendo da condizioni e periodi differenti, tali compagnie assicurative sono riuscite ad ottenere dei risultati molto simili tra loro.

Nel paragrafo successivo, si sono valutati, come fatto in precedenza in generale, i benefici e rischi portati dalla sua attuazione, andando a vedere le reazioni dei player presi in analisi precedentemente, ricorrendo anche a dichiarazioni rilasciate da personaggi di spicco del top management, inoltre sono senza dubbio stati utili le statistiche di diverse survey condotti sul personale dipendente, riguardanti alcune variabili chiave, come l'efficacia, il work-life balance e la produttività.

Alla conclusione di tale capitolo, l'attenzione si è infine posta sul caso aziendale, che ha come oggetto Generali Italia, una delle compagnie più importanti del panorama assicurativo italiano e non solo.

Inizialmente, si è data l'attenzione alla ricostruzione della storia della compagnia, dalla nascita fino ai giorni odierni, questo poiché si ritiene che per comprendere l'attualità sia bene conoscere anche il passato di un'azienda che ha saputo attraversare con successo periodi cruciali della storia italiana, come il primo e il secondo conflitto mondiale.

Dopo un rapido focus storico sulla compagnia, l'analisi ritorna sul tema cardine di questo elaborato, cioè lo smart-working, mettendo in risalto la preparazione che vi è stata ancor prima di entrare nel vivo dell'emergenza sanitaria, attraverso la creazione di un progetto pilota che gli è valso lo Smart Working Award 2017, riconoscimento conferito dall'Osservatorio del Politecnico di Milano che premia le organizzazioni che si sono distinte per l'introduzione dello smart-working.

Successivamente, l'attenzione è ricaduta sulla reazione della compagnia all'emergenza Covid-19 e, nello specifico, si è cercato di ricostruire il percorso seguito dalla compagnia in tale periodo e le relative scelte adottate dal management.

I risultati portati dall'implementazione dello smart-working sono stati molteplici e, come per le compagnie analizzate precedentemente, si è voluto avere un quadro generale dei risultati ottenuti guardando alcuni indicatori chiave, derivanti da alcune survey sottoposte al personale dipendente e anche ai country manager.

Infine, prima di formulare le conclusioni di tale elaborato, si è data attenzione ai mutamenti di tipo organizzativo che hanno coinvolto l'organigramma aziendale.

CAPITOLO 1- GLI SVILUPPI DI UN FENOMENO

1. Definizione di smart-working

Il 2020 ha segnato un anno di svolta per quanto riguarda l'implementazione dello smart-working, a causa del diffondersi del Covid-19 a livello mondiale. Tuttavia, tale modalità dello svolgimento del lavoro, ha origini già radicate nel passato e fa perno sul concetto di Capitale Umano.

Il Capitale Umano ha da sempre rappresentato uno dei fattori su cui puntare per il successo di un'azienda e non solo. Senza un organico formato e flessibile è difficile pensare di raggiungere risultati produttivi di qualità. Tuttavia, si apre un tema di fondamentale importanza, il c.d. work-life balance, ovvero il rapporto tra il tempo privato del lavoratore e quello dedicato al suo lavoro. Secondo Forbes è finita l'era del work-life balance, ed inizia quella della work-life integration.

Nel mondo del lavoro, spesso le donne trovano difficoltà a raggiungere un equilibrio tra attività lavorativa e vita privata. Molte di esse, sono afflitte dal senso di colpa per non aver raggiunto questa completa armonia. Elisa Steele, Ceo della piattaforma di risorse umane newyorkese Namely, afferma: “L'idea di un'integrazione lavoro vita sta guadagnando terreno, perché sempre più persone riconoscono che questo ideale potrebbe essere solo un obiettivo irraggiungibile”. E aggiunge: “E' liberatorio rinunciare a trovare un equilibrio”¹

La differenza tra work-life balance e work-life integration è davvero sottile. Jae Ellard, autrice del libro pubblicato nel 2014 *The Five Truths about Work-Life Balance*, afferma “Ritengo che non sia importante come lo si chiami alla fine”, riferendosi all'idea di equilibrio anziché integrazione. “Ciò che conta di più è che le persone abbiano una chiara idea di cosa vogliono realizzare”.²

Prima di dare una definizione dettagliata di questo fenomeno è bene fare un'analisi di queste tre categorie: smart-working, smart worker, smart organization.

Smart working: “Riorganizzazione del lavoro che si basa sulle nuove tecnologie allo scopo di consentire il superamento di limiti fisici e temporali”.

Smart worker: “Individuo che lavora in modo assai diverso rispetto ad un passato stanziale: lavora dove vuole e dove serve, non ha orari fissi, utilizza strumenti informatici per svolgere la propria attività ovunque. Uno smart worker rientra a tutti gli effetti nella categoria di lavoratore nomade, ma ciò non significa essere necessariamente un freelance, che indica solo la situazione di un soggetto che

¹Garrett, 2019

²Ellard, 2014

opera come libero professionista per diverse società o organizzazioni, senza avere alcun rapporto di dipendenza con esse, e non la modalità attraverso cui svolge il suo lavoro”.

Smart organization: “Organizzazione aziendale concepita per aumentare il numero di persone connesse e coinvolte, per portare i processi oltre i confini geografici e spesso oltre le imprese stesse, per favorire la gestione e la sistematizzazione dell’ampio volume di contenuti”.³

Una riflessione interessante nasce dall’analisi del significato originario della parola che nelle tre categorie sopra-indicate (smart-working, smart worker, smart organization) funge da collante ed elemento ricorsivo: la parola “smart” appunto, usata in associazione a temi e contesti di ambito lavorativo ed organizzativo. L’accezione da cui partire è quella che contrappone e pone accento sulle differenze tra hard work e smart work.⁴

Per hard work intendiamo lo svolgimento di un lavoro, con molti sforzi e molto tempo per portarlo a termine. Smart work, invece, sta ad indicare lo svolgimento di lavoro o un’attività con meno sforzo e con il medesimo tempo per portarlo a termine.

Con il termine smart, dunque, ci si ricollega direttamente all’idea di semplicità e agilità di esecuzione delle attività, ma non solo anche al concetto di ricerca di strade più semplici da percorrere della risoluzione di un problema, che arricchiscono di senso il lavoro che si sta svolgendo. Dall’altro lato vi è l’hard work che è legato ad un logoramento e affaticamento sia temporale che motivazionale.

Lo smart-working, essendo un fenomeno che si è evoluto nel tempo, ha visto attribuirsi numerose definizioni.

L’ordinamento italiano lo definisce “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”.⁵ Parole che segnano una vera rivoluzione, non solo nel modo di lavorare, ma soprattutto, nel modo di gestire il lavoro.

Mariano Corso, responsabile scientifico dell’Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, ha affermato che: “Smart-working significa ripensare il telelavoro in un’ottica più intelligente, mettere in discussione i tradizionali vincoli legati a luogo e orario lasciando alle persone maggiore autonomia nel definire le modalità di lavoro, a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui

³ Botteri & Cremonesi, 2016

⁴ Botteri & Cremonesi, 2016

⁵ “Lavoro agile: una rivoluzione nel lavoro e nelle relazioni”, 2019

risultati. Autonomia, ma anche flessibilità, responsabilizzazione, valorizzazione dei talenti e fiducia diventano i principi chiave di questo nuovo approccio”.⁶

Sempre l’Osservatorio SW del Politecnico di Milano ha precisato che: “Grazie alle tecnologie digitali, ai device a disposizione e alla propensione delle persone alla interazione e relazione virtuale, è oggi possibile ripensare i modelli di organizzazione del lavoro, ma il passaggio allo SW è molto di più di un progetto di innovazione tecnologica. Significa, infatti, rimettere in discussione stereotipi relativi a luoghi, orari e strumenti di lavoro, consentendo alle persone di raggiungere, al tempo stesso, una maggiore efficacia professionale ed un miglior equilibrio tra lavoro e vita professionale”.⁷

Altre definizioni che si possono attribuire:

“The term “Smarter Working” has arisen worldwide to describe a new, more enlightened work environment that literally breaks down the physical barriers of “the office” as we know it. More and more, workplaces are being thoughtfully optimized to help employees do their best work—anywhere and anytime.”⁸

“Smart Work is an act of production performed independent of time and place. In its ultimate form, the “office” no longer exists and traditional work conventions such as work hours are irrelevant. Smart Work is results-oriented: it is often social and collaborative, and the result of a networked way of operating, with exchange, collaboration, and co-creation processes optimizing work and its output”.⁹

Come si può dedurre dalle varie definizioni date, riguardo a questo fenomeno, si può intravedere una notevole influenza che può avere su altri aspetti della quotidianità, infatti non solo nelle aziende e tra le persone è possibile vedere i suoi effetti, ma anche sulle città e sugli spazi urbani, che si trovano ad essere teatro di varie attività lavorative.

Smart-working significa soprattutto poter operare in contesti nuovi e diversi come aeroporti, stazioni, bar e molto altro. Da ciò è possibile desumere i mutamenti in altri contesti come la mobilità urbana e di conseguenza l’inquinamento.

Un altro tipo di realtà che è strettamente legata a questo fenomeno è il coworking, ovvero uno spazio condiviso che attrae liberi professionisti ma anche persone che si trovano a viaggiare

⁶ “Lavoro agile: una rivoluzione nel lavoro e nelle relazioni”, 2019

⁷ Lavecchia, 2019

⁸ “Smarter Working- the New Competitive Advantage”, 2012

⁹ Boorsma & Mitchell, 2011

frequentemente.¹⁰ Tale modo di intendere il lavoro è interessante soprattutto per gli effetti che produce sulle persone, infatti il lavorare in uno spazio condiviso porta quest'ultime a creare una sinergia e uno scambio di idee tra professionisti che lavorano nei campi più disparati.

Dunque, si pone una nuova visione manageriale che si basa su alcuni aspetti fondamentali tra cui la flessibilità e la libertà di scelta degli orari, strumenti e spazi dove svolgere le attività.

Tutto questo però non è possibile se non vi è da parte dei dirigenti e responsabili d'azienda la volontà di seguire questo percorso, e raggiungere una vera e propria *Job satisfaction*, che sta a misurare la soddisfazione dei lavoratori sotto diverse variabili, come quelle cognitive, affettive e comportamentali.¹¹

2. Contestualizzazione del fenomeno

2.1 Nascita del fenomeno

Molti studiosi hanno osservato forme assimilabili a quelle dell'attuale smart-working e del remote management in epoche storiche e contesti assai differenti da quelli attuali, come per esempio nell'Impero romano, fino ad arrivare alla Chiesa Cattolica.¹²

Nel 2002, una ricerca condotta da O'Leary ha analizzato i primi contatti avvenuti alla fine del '600 tra la sede londinese della Hudson Bay Company e gli uffici canadesi che si occupavano dello scambio di pellicce, andando a rilevare i fattori di successo di una gestione a distanza.¹³

Nonostante questi esempi, ancora lontani dal concetto odierno di smart-working, la visione organizzativa del lavoro seguiva una strada diametralmente opposta. Nell'era industriale, come ricorda Lewis Mumford, sociologo e urbanista del '900, “la standardizzazione, l'uniformità e il controllo diventavano le parole chiave nel mondo del lavoro e nell'ufficio che segue le logiche tayloristiche”.¹⁴

Il taylorismo è una teoria elaborata da Frederick Winslow Taylor nel 1911 in *The Principles of Scientific Management* (L'organizzazione scientifica del lavoro) e si basa “sulla razionalizzazione del ciclo produttivo secondo criteri di ottimalità economica, che viene raggiunta attraverso la

¹⁰ “Coworking”, 2019

¹¹ “Job satisfaction”, 2020

¹² Botteri & Cremonesi, 2016

¹³ Botteri & Cremonesi, 2016

¹⁴ “Origini, leve e lati oscuri dello Smart Working”, 2016

scomposizione e parcellizzazione dei processi di lavorazione nei singoli movimenti costitutivi, cui venivano assegnati tempi standard di esecuzione”.¹⁵

Nel dopoguerra, si cominciano ad intravedere approcci diversi alla gestione del lavoro, orientati ad una visione più egualitaria. In particolare, si sviluppa un approccio che prese il nome di *Bürolandschaft*, un termine tedesco che può essere tradotto come “panorama degli uffici”. In questo contesto, tutti gli impiegati di un’azienda occupano un unico piano ufficio, creando così un ambiente non gerarchico, dove regna la comunicazione e la collaborazione.¹⁶

Negli anni ’70, Frank Duffy di DEGW studia nuove modalità di lavoro e del supporto che la tecnologia ha su quest’ultime, si comincia a parlare di variabile tempo nello spazio di lavoro e della sua importanza.

Gli studi di Duffy spianarono la strada ad ulteriori analisi come quella di Stone e Lucchetti, i quali nel 1984, scrivono un articolo dal titolo “Your office is where You are”, andando oltre la visione del classico lavoro d’ufficio.

Tali studi saranno rivisitati dagli stessi autori nel 2002 con l’articolo “Our Office is where We are” che introduce il tema dell’ufficio collaborativo “Community Based Office”.

Oggi, l’ufficio è un luogo di incontro, dove idee e conoscenze si incontrano, dunque, il progetto dello smart office si articola in modo integrato su 3 leve: spazi che vanno ottimizzati per varie modalità di lavoro, tecnologia smart e un management basato sulla fiducia e la felicità dei dipendenti.¹⁷

2.2 Le prime realtà che hanno adottato lo smart-working e le relative conseguenze

Ormai lo smart-working è una realtà affermata, e l’emergenza Covid-19 è stato un campo di prova decisivo per molte aziende sotto questo punto di vista. Tuttavia, è possibile rintracciare aziende che hanno fatto da pionieri in questa modalità di lavoro.

Maurizio Del Conte, professore di diritto del lavoro alla Bocconi, ha individuato in Mars Italia un caso di successo da prendere come esempio. La strada seguita dall’azienda ha origine nei primi anni ’90, dove la Mars Usa sperimentava varie forme di smart-working e cambiamenti interni fin dalla scelta delle parole, infatti i lavoratori non venivano chiamati più dipendenti ma associati.

Cristina Milanese, direttore risorse umane di Mars Italia, ha detto a riguardo: “Per noi smart-working vuol dire molto più che telelavoro, è previsto ad esempio l’orario di ingresso flessibile, gli uffici sono

¹⁵ “Taylorismo”, 2020

¹⁶ “Office landscape”, 2019

¹⁷ “Origini, leve e lati oscuri dello Smart Working”, 2016

pet friendly, perché portare gli animali al lavoro semplifica la loro gestione e dà serenità. Offriamo poi la possibilità di dedicare alcune ore lavorative al volontariato. Questo per noi è lavorare in modo intelligente”.¹⁸

Altro esempio è Beyond, start up napoletana, che dal 2016 sperimenta lo smart-working su un organico di 15 persone. Così si passa allo smart-working: i dipendenti lavorano per 2 giorni alla settimana da remoto, in qualsiasi luogo dotato di connessione internet, purché siano rispettate le norme sulla sicurezza.

Il progetto viene monitorato con cadenza bimestrale dall’azienda, mentre lo stato di avanzamento delle singole attività viene valutato settimanalmente rispetto alla programmazione iniziale. In questo modo, è possibile valutare i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi prefissati, ma anche le problematiche riscontrate.

Per evitare poi che i dipendenti rimangano connessi anche oltre l’orario di lavoro, si stabilisce che, durante i giorni di smart-working, vada rispettato lo stesso orario. I dipendenti timbrano il cartellino “virtualmente”.¹⁹

Tra le realtà assicurative, che successivamente saranno analizzate nel dettaglio, si sono registrati significativi risultati in particolare in tre grandi player del settore: Axa, Generali e Zurich, che dopo avere attivato delle sperimentazioni nel 2016, hanno superato la fase pilota e ad oggi prevedono la possibilità di aderire all’iniziativa per un’ampia porzione della popolazione aziendale.

L’approccio seguito da queste organizzazioni ha riguardato tutti gli aspetti caratteristici dello smart-working, poiché si è intervenuti non solo sulle policy organizzative ma anche sul ripensamento degli ambienti fisici di lavoro, sulla dotazione tecnologica e sui comportamenti e gli stili manageriali, attraverso specifiche azioni di formazione e change management.

Gli effetti dell’iniziativa vengono monitorati in termini sia di soddisfazione per le persone sia di impatto sul lavoro, con ottimi risultati su entrambi i fronti.²⁰

2.3 Quali sono state le esigenze che hanno portato allo sviluppo dello smart-working

Secondo una ricerca condotta dall’Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, in Italia nel 2015 solo 1 azienda su 10 faceva smart-working. Questo dato nell’arco di cinque anni si è

¹⁸ Crivelli & Viola, 2017

¹⁹ Crivelli & Viola, 2017

²⁰ Crespi, 2018

incrementato, e secondo una ricerca condotta da Bva Doxa nel marzo del 2020, il 73% delle imprese italiane ha introdotto lo smart-working in maniera “massiva”.²¹

Le esigenze che hanno spinto le varie realtà italiane a seguire questa modalità di lavoro sono strettamente collegate ai vantaggi che ne derivano. L'Osservatorio del PoliMi, nella sua ricerca, ne ha individuati 10:

- **Vantaggi per l'azienda.** Aumento della produttività lavorativa fino a raggiungere incrementi del +20%.
- **Vantaggi per l'azienda.** Riduzione dei costi di gestione degli spazi fisici, che possono essere del 20% fino al 30%.
- **Vantaggi per l'azienda.** Riduzione del tasso di assenteismo.
- **Vantaggi per le persone.** Risparmio orario di circa 172 ore.
- **Vantaggi per le persone.** Risparmio economico di circa 1.200 euro.
- **Vantaggi per le persone.** Aumento della soddisfazione e della motivazione, grazie al miglior bilanciamento dell'arco orario della giornata.
- **Vantaggi per ambiente e società.** Diminuzione delle emissioni di CO2, che deriverebbe dal mancato spostamento urbano delle masse di lavoratori.²²

Nonostante gli evidenti vantaggi legati all'introduzione dello smart-working nella realtà lavorativa e le palesi esigenze che portano a pensare ad un cambiamento, ci sono ancora molte imprese restie ad inoltrarsi su questa strada, non considerando che Maslow diceva che un lavoratore felice e soddisfatto è più produttivo e più legato all'azienda.²³

3. I fondamenti dello smart-working

Lo smart-working si poggia su diversi pilastri, per chiarezza espositiva, in questo elaborato se ne evidenzieranno quattro, ovvero: autonomia lavorativa, collaborazione, fiducia nell'ambiente lavorativo e flessibilità.

3.1 Autonomia lavorativa

“L'autonomia sul lavoro favorisce un maggiore coinvolgimento dei dipendenti a tutti i livelli aziendali.”²⁴

²¹ Meta, 2020

²² “Le 10 ragioni in favore dello smart working”, 2015

²³ “Ecco perché scegliere lo smart-working, ecco i motivi!”, n.d.

²⁴ Goodman, 1979

Mariano Corso, responsabile scientifico dell'Osservatorio Hr Innovation Practice e dell'Osservatorio Smart Working e docente di Leadership and Innovation alla School of Management del Politecnico di Milano, nel definire il concetto di smart-working ha affermato: “Lo smart-working è un modello di organizzazione del lavoro che si basa sulla **maggiore autonomia del lavoratore** che, sfruttando appieno le opportunità della tecnologia, ridefinisce orari, luoghi e in parte strumenti della propria professione. È un concetto articolato, che si basa su un pensiero critico che restituisce al lavoratore l'autonomia in cambio di una responsabilizzazione sui risultati, mentre il telelavoro comporta dei vincoli ed è sottoposto a controlli sugli adempimenti”.²⁵

Da tale definizione è possibile intuire come la variabile “autonomia lavorativa” sia centrale in questo modello organizzativo del lavoro, tuttavia deve essere supportata dalle opportunità che la tecnologia odierna offre, solo in tal modo potrà impattare sulla vita del lavoratore e portare benefici sia ad esso che all'azienda stessa.

3.2 Collaborazione e comunicazione

“La collaborazione e la comunicazione incarnano due aspetti chiave dello smart-working.”²⁶

La collaborazione e la comunicazione agiscono come variabili multidirezionali tra i vari livelli gerarchici e fanno da collante delle relazioni interpersonali che si instaurano all'interno dell'ambiente lavorativo.

Il lavorare in ufficio è sempre stato visto come un modo per creare la collaborazione necessaria fra i dipendenti e dunque, creare la motivazione giusta per raggiungere gli obiettivi che l'azienda si proponeva. In un'ottica di smart-working, invece, le variabili collaborazione e comunicazione assumono maggior valore, venendo a ridursi le opportunità di incontro e confronto in un luogo comune.

Qui, le tecnologie digitali stanno riducendo il divario che vi è tra il lavoro in ufficio e il c.d. lavoro agile.

Dunque, è possibile intravedere un passaggio da un tipo di collaborazione, definibile “Team Collaboration”, in cui ci sono chiare interdipendenze nelle attività, linee temporali e obiettivi espliciti, in questo caso la leadership è ben definita, i partecipanti collaborano allo stesso livello e ricevono il medesimo riconoscimento, a tipi di collaborazione, definibili “Community Collaboration” o

²⁵ “Flessibilità, tecnologia, responsabilità. Lo smart working è il futuro”, 2019

²⁶ Maynard, 2014

“Network Collaboration”, dove l’apprendimento vale più del raggiungimento del risultato, e il network è uno strumento per condividere la conoscenza e acquisire informazioni.²⁷

3.3 Fiducia nell’ambiente lavorativo

La fiducia nell’ambiente lavorativo è strettamente collegata con la collaborazione, infatti in un contesto di smart-working, il top management avrà più difficoltà a controllare l’operato dei sottoposti, e dunque, tale variabile gioca un ruolo di primaria importanza.

In un contesto in cui le imprese si sbarazzeranno sempre di più delle attività non collegate alla mission fondamentale, l’unico tipo di impresa o di organizzazione che riuscirà a sopravvivere è quello alimentato dalla fiducia e dall’empatia che fluiscono tra dipendenti umani che operano in modo indipendente. Più che su principi manageriali top-down, gerarchici e autoritari una struttura di questo tipo è basata sull’auto-organizzazione bottom-up incentrata sui valori.

Seidman ha elencato 7 motivi per cui le culture basate sull’autogoverno sono vantaggiose:

1. L’autogoverno ha un effetto riduttivo sulla stratificazione organizzativa e ciò si ripercuote positivamente sulla stabilità aziendale.
2. In un’organizzazione che si autogoverna le informazioni viaggiano più facilmente e liberamente, perciò l’autogoverno accentua il loro flusso.
3. Un’impresa che si autogoverna necessita di dipendenti che si autogovernano, dunque di leader.
4. Le aziende che hanno fatto dell’autogoverno una cultura aziendale, incoraggiano e motivano i dipendenti a crescere professionalmente.
5. L’autogoverno rafforza la vigilanza da parte di tutti. I dipendenti sono portati ad agire come membri di un team.
6. Le imprese che si autogovernano basano le loro decisioni sul piano etico e non solo pragmatico.
7. L’autogoverno è un concetto più nobile. Fa appello al cosiddetto higher self, la parte più nobile del sé, esattamente come la fiducia, le convinzioni e i valori. Rappresenta un modello organizzativo che ispira i dipendenti.²⁸

²⁷ Callahan, 2012

²⁸ Peppers & Rogers, 2012

3.4 Flessibilità

La flessibilità ha numerose definizioni che si applicano ai più svariati contesti. “La flessibilità del lavoro esprime, invece, più in generale, una sorta di indicatore dell’intensità e della velocità con cui le variabili fondamentali proprie di questo mercato reagiscono al verificarsi di particolari eventi”.²⁹

Tuttavia, in quest’analisi sarà meglio dire che è la capacità dell’impresa di rispondere ai diversi stimoli dell’ambiente competitivo e dinamico in cui questa opera; permette all’organizzazione di sviluppare la capacità di adattare le pratiche organizzative, in risposta a quelli che sono i cambiamenti, non transitori, del contesto.

Nella definizione riportata dall’OCSE, sono presenti **5 tipi di flessibilità**:

1. **Esterna**: capacità dell’impresa di variare il numero dell’organico.
2. **Numerica interna**: abilità dell’impresa di variare il lavoro per unità di tempo, senza licenziare o assumere lavoratori.
3. **Funzionale**: capacità dell’impresa di riorganizzare i propri lavoratori su diverse mansioni, differenti luoghi e tipi di lavoro.
4. **Salariale**: situazione in cui i salari reali sono reattivi rispetto a variazioni di domanda e offerta di lavoro.
5. **Esternalizzazione**: capacità delle imprese di utilizzare lavoro fornito da lavoratori esterni all’impresa instaurando rapporti di tipo commerciale anziché lavorativo.³⁰

In un contesto di smart-working, però, i due tipi di flessibilità che meritano l’attenzione di essere analizzate sono: flessibilità nella gestione delle modalità di lavoro e di spazio di lavoro.

Nel primo caso si intende la possibilità di scegliere liberamente l’ora e il luogo dove svolgere la propria attività lavorativa, in base alle proprie esigenze personali. Nel secondo caso, l’attenzione si sposta alla personalizzazione dell’ambiente dove si svolge il proprio lavoro.

Dunque, la flessibilità ha un ruolo cruciale non solo sui rapporti interpersonali che si vengono a creare tra i dipendenti, e tra il top management e i sottoposti, ma soprattutto nell’equilibrio tra sfera privata e lavorativa della persona.

Il già citato Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano ha definito, in maniera simile, i quattro pilastri su cui si fonda lo smart-working:

- profonda revisione della cultura organizzativa

²⁹ Flessibilità, n.d.

³⁰ Flessibilità, n.d.

- flessibilità di orari e luoghi di lavoro
- dotazione tecnologica
- spazi fisici.³¹

4. Benefici e rischi apportati dall'implementazione

I benefici apportati dall'implementazione dello smart-working sono molteplici, e si hanno risvolti positivi non solo sulla persona ma anche sul sociale.

In primo luogo, è possibile notare un **decremento delle emissioni di CO2**, legata a una diminuzione della mobilità. Secondo Eni, l'attenzione alla sostenibilità interessa molto da vicino anche il personale, l'ambiente in cui opera e vive e il modo in cui si muove fra casa e lavoro.

In questi anni Eni ha introdotto numerosi progetti e fra questi spicca la piattaforma di Mobility Office, che consente l'accesso a una serie di servizi quali la possibilità di sottoscrivere abbonamenti al trasporto pubblico a tariffe agevolate (rateizzando il pagamento sullo stipendio) o di usufruire (sempre in abbonamento) del bike sharing attivo nella città di San Donato Milanese.

Altre opzioni a disposizione dei dipendenti sono le navette aziendali. Nel futuro prossimo si stanno sviluppando altre soluzioni, perché in aziende come Eni, la mobilità deve diventare un asset di valore.³²

Altro beneficio da sottolineare, è la **riduzione dello stress** per il lavoratore. Quando i dipendenti si trovano in una situazione di forte stress, che si tratti di aspettative poco chiare, scadenze irragionevoli o di uno spazio di lavoro frenetico, rischiano il passaggio alla modalità definita “fight-or-flight mode” (modalità lotta o fuggi).

Questo è qualcosa che accade ai nostri corpi quando ci sentiamo minacciati. Le parti primarie, più emotive del nostro cervello prendono il sopravvento e la nostra capacità di pensare a lungo termine, di strategia e di innovazione diminuisce. Se restiamo in questa modalità troppo a lungo, alla fine, ci esauriamo.

Per contrastare questo effetto, è necessario creare un ambiente di lavoro sicuro e incorporare le abitudini di riduzione dello stress nei flussi di lavoro quotidiani del team in cui si lavora.

³¹ “Lavoro agile: una rivoluzione nel lavoro e nelle relazioni”, 2019

³² “Smart working e mobility management: quando l'innovazione fa bene all'organizzazione”, 2019

Lo smart-working, inoltre, porta ad un **incremento della sicurezza psicologica del lavoratore**. Alcuni dipendenti possono percepire il posto di lavoro come una minaccia, perciò un luogo più adatto alle loro esigenze può diminuire lo stress psicologico e beneficiare sulla produttività del dipendente.³³

Nel suo libro, *“The Fearless Organization”*³⁴, Amy Edmondson descrive tre passi che si possono compiere per costruire la sicurezza psicologica.

Primo step: chiarire le aspettative dando ai dipendenti obiettivi chiari da seguire.

Secondo step: assicurarsi che i dipendenti si sentano ascoltati nell’esprimere le loro idee, questo si può realizzare invitando, per esempio, le persone a parlare durante le riunioni e conducendo sessioni di brainstorming più di quanto imponga decisioni dall’alto verso il basso.

Terzo step: sviluppare un ambiente di lavoro che sia allo stesso tempo stimolante e non minaccioso. Far sapere alla gente che va bene fallire. Riconoscere i membri del team che pensano fuori dagli schemi e chiedere regolarmente ai dipendenti un feedback.

Il venirsi a creare pause regolari nell’arco della giornata lavorativa è un altro fattore che non deve essere sottovalutato, e che porta con sé i suoi benefici. Il cervello umano può concentrarsi per circa 90-120 minuti prima di riposare. Grazie allo smart-working è sicuramente gestibile in maniera autonoma l’arco temporale dedicato al lavoro.³⁵

Per quanto riguarda i rischi e gli svantaggi derivanti dallo smart-working, anche i più convinti fautori di questo nuovo paradigma non possono chiudere gli occhi di fronte ai suoi aspetti più critici, che vanno affrontati con cognizione di causa.

A lungo andare, restare sempre chiusi in casa può innescare un senso di solitudine e isolamento, erodendo quei rapporti di fiducia tra colleghi che sono la linfa vitale del lavoro di squadra. Questo è senza dubbio lo scoglio più duro, citato dal 18% degli smart worker intervistati dal team del Politecnico di Milano.

Per un altro 16%, programmare le attività e gestire le urgenze diventa più difficile senza la possibilità di incontrarsi in ufficio nell’orario di lavoro prestabilito.

³³ Peart, 2019

³⁴ Edmondson, 2018

³⁵ Peart, 2019

Alcuni faticano a trovare un posto in cui lavorare in piena tranquillità (14%), altri hanno bisogno di interagire spesso con colleghi e clienti (13%) mentre una parte residuale si sente un po' limitata dalle comunicazioni solo virtuali (11%).³⁶

Altri rischi da non sottovalutare sono legati alla salute. Gianpaolo Ronconi, responsabile dell'Unità Degenza e Servizi di Riabilitazione della Fondazione Policlinico Universitario Agostino Gemelli IRCC di Roma, ha dichiarato: “utilizzare ogni giorno postazioni di lavoro improvvisate può scatenare tutta una serie di sintomi e disturbi che da acuti possono diventare cronici”.³⁷

L'assenza di una scrivania, di una sedia e di ausili utili alla corretta postura, portano ad una “limitata mobilità articolare, oltre dolore a livello del rachide lombardo-sacrale, che si irradia anche agli arti inferiori, e contratture muscolari”.

Il Dott. Ronconi suggerisce dei piccoli accorgimenti come “sistemare il laptop alla giusta altezza anche con dei libri e rialzare i piedi per la circolazione”, “aggiungere un cuscino dietro la schiena, purché si cambi spesso posizione o si modifichino anche le dimensioni del cuscino”, e soprattutto fare esercizio fisico, poiché “aumentare di peso significa anche sovraccaricare la nostra schiena e quindi è qualcosa che va del tutto evitato”.³⁸

Altro rischio o difetto dello smart-working è senza dubbio legato alla tecnologia utilizzata dal lavoratore, come la connessione, che è soggetta ad improvvise cadute, ma non solo, anche alla continua connessione richiesta al lavoratore, con messaggi, mail e WhatsApp attivi 24 ore su 24. Questo è senza dubbio uno degli altri lati della medaglia che si presenta come un rischio.

Diversi sono gli esempi riportati a livello contrattuale:

Acea ha stabilito che “il lavoratore ha diritto di disconnessione dalle ore 20.00 alle ore 8.30”; Cattolica Assicurazioni “nelle modalità smart-working non è previsto né richiesto lo svolgimento di attività lavorativa tra le 18.30 e le 7.45”; Findomestic “al di fuori dell'orario di lavoro viene riconosciuto il diritto alla disconnessione, ossia la possibilità dei lavoratori di non rispondere alle e-mail e telefonate”.

Un diritto garantito anche dall'Università dell'Insubria che già nel 2017 ha stabilito per i propri dipendenti il diritto-dovere alla disconnessione e l'attivazione del “Giorno dell'indipendenza dalle e-mail”. “L'uso delle tecnologie va calibrato e deve permettere al cervello di riposare. Staccare serve per avere una maggiore efficienza lavorativa, eliminando la convinzione che una connessione

³⁶ Neri, n.d.

³⁷ Arcovio, 2020

³⁸ Arcovio, 2020

continua rappresenti un indice di produttività”, spiega il direttore generale dell’Ateneo, Gianni Penzo Doria.

Non può che essere d’accordo Roberto Benaglia, coordinatore dell’Osservatorio sulla contrattazione della Cisl che osserva: “Il tema è come attuare in maniera produttiva per l’impresa e sostenibile per il lavoratore un diritto riconosciuto giusto e regolare. Esistono già e sono operative molte pratiche aziendali interessanti e le aziende che si muovono ponendo delle regole attraverso la contrattazione agiscono in maniera utile a tutti. Le nuove tecnologie e i device, dagli smartphone agli iPad, hanno portato nuovi modelli e metodi organizzativi che devono essere compresi soprattutto dai manager e dai capi. Perché la vera posta in gioco è organizzare bene il lavoro tenendo conto del benessere delle persone e, naturalmente, dei risultati aziendali”.³⁹

L’implementazione dello smart-working, come ogni fenomeno, porta con sé rischi e benefici, tuttavia è opportuno tenere in considerazione il settore che si sta analizzando, poiché tali rischi e benefici sono omogenei per tutti. Per questo, è importante partire da modelli per poi passare ad un’analisi approfondita di uno specifico comparto industriale.

Un esempio di questa disparità nei risultati di analisi diverse può essere la differenza tra il settore pubblico e quello privato. L’emergenza Coronavirus ha peraltro mostrato come i due settori hanno reagito.

Secondo quanto dichiarato dalla ministra Dadone al Corriere della Sera, il ricorso allo smart-working nella pubblica amministrazione ha toccato punte del 90% durante l’emergenza Covid-19, e la percentuale dei dipendenti esonerati dal lavoro, secondo la ministra, è stata “residuale”.

L’accesso allo smart-working, tra lavoratori pubblici e privati, il 29 aprile 2020, secondo i dati diffusi dal Ministero del Lavoro, era salito a 1.827.792, di cui 1.606.617 durante l’emergenza coronavirus. Altri i numeri forniti da uno studio di Cgil e Fondazione Di Vittorio che, al 18 maggio, stimava in 8 milioni i lavoratori agili.⁴⁰

5. I modelli di implementazione: Il modello delle tre “B” di Clapperton e Vanhoutte

Una volta individuati i benefici e rischi che lo smart-working porta con sé, l’impresa si troverà ad affrontare il problema principale, ovvero il modo con cui implementarlo. I modelli in questione sono molteplici.

³⁹ “Lavoro agile: una rivoluzione nel lavoro e nelle relazioni”, 2019

⁴⁰ “Lavoro: smart working oltre il Decreto, fino a quando? Statali e privati dopo il 31 luglio”, 2020

Il modello di Gensler ad esempio, pone l'accento sull'importanza dell'ambiente lavorativo, e come questo abbia delle ripercussioni benefiche sul lavoratore, se viene correttamente implementato.⁴¹

Un secondo modello da tenere in considerazione è quello di Knoll, che studia il modo attraverso cui l'integrazione di spazi fisici lavorativi può portare benefici al lavoratore. Altro modello, quello di Lake, misura il livello di maturità dell'immissione dello smart-working nell'impresa.⁴²

Infine, quello di Clapperton e Vanhoutte, evidenzia le modalità che devono essere impiegate al fine di dirigere dall'alto 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.

Quest'ultimo modello merita di essere analizzato, per dare una spiegazione sul procedimento che porta il top management ad operare determinate scelte piuttosto che altre. Tale modello analizza le variabili da tenere in considerazione se si vuole implementare lo smart-working in azienda. I tre concetti in questione sono: Bricks, Byts, e Behaviors.

Bricks: si intende il mutamento degli spazi fisici, al fine di permettere ai dipendenti di lavorare seguendo una visione “smart”, massimizzando così i risultati, la sinergia e la creatività dei team;

Byts: si fa riferimento alla dotazione tecnologica, di fondamentale importanza nell'implementazione dello smart-working; gli strumenti tecnologici permettono di superare barriere, che un tempo risultavano insuperabili, come la distanza fisica e temporale, facendo sì che le persone possano collaborare e condividere informazioni fra loro;

Behaviours: riguarda i comportamenti delle persone, nello specifico dei dipendenti, che devono essere orientati verso la responsabilizzazione e verso un rapporto di fiducia tra manager e collaboratore. Risulta inoltre fondamentale il cambiamento della cultura manageriale, in particolare in riferimento al controllo, non più legato alla presenza fisica, ma alla definizione degli obiettivi e al raggiungimento dei risultati prefissati.⁴³

⁴¹ Gensler Research Institute, 2008.

⁴² Corso et al., 2006

⁴³ Lavecchia, 2019

CAPITOLO 2- GLI ASPETTI NORMATIVI E LE SUE APPLICAZIONI

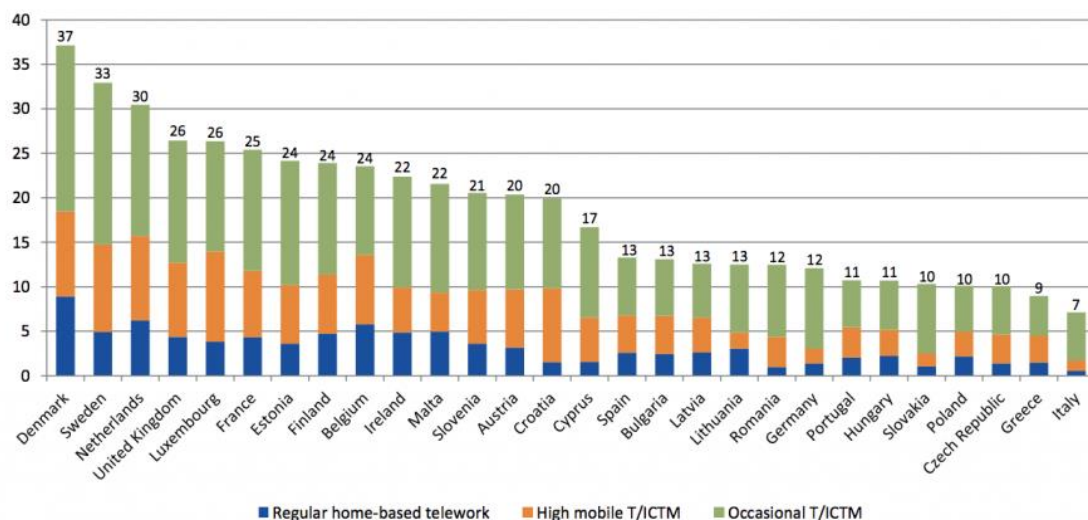
1. La normativa internazionale

Nell'analizzare la situazione normativa relativa allo smart-working a livello internazionale è possibile denotare tutte le sfumature tra i vari paesi dell'Unione Europea e non solo.

Le principali legislazioni normative a livello comunitario sono senza dubbio: “la Flexible Working Regulation del Regno Unito (approvata nel 2014) e dell'Irlanda del Nord (nel 2015), la risoluzione del Parlamento Europeo del 13/9/2016 (principio generale n. 48) e la Loi Travail francese del 2017”.⁴⁴

Se consideriamo solo il contesto europeo, è possibile affermare che la ripercussione dell'implementazione normativa è stata differente a seconda del tipo di lavoratore che si considera, infatti è possibile trovare chi lavora in regime di smart-working a pieno regime e chi invece si trova ad operare solo parzialmente in tale modalità. Tali differenze si sono poi dimostrate essere a loro volta differenti per ogni Stato membro.

Figura 1: Percentuale di impiegati che fanno Telework/ICT-mobile work in Unione Europea, per categoria e paese.



Fonte: EWCS 2015.

Se consideriamo, per primo, le modalità di accesso allo smart-working, generalmente dipende dal raggiungimento di un accordo tra datore di lavoro e dipendente senza considerare la distinzione tra chi è “full time” o “part time”. Tuttavia, si registrano casi in cui è sufficiente solo una pattuizione

⁴⁴ “Lavoro agile”, 2020

raggiunta verbalmente tra le parti (Germania e Olanda) e casi in cui, invece, occorre rispettare uno specifico iter procedurale (Regno Unito).⁴⁵

Entrando nello specifico, nel Regno Unito, la situazione è più articolata, infatti il datore di lavoro non è costretto ad accettare la richiesta di smart-working da parte del lavoratore, se sussistono determinate condizioni:

1. Aumento generale dei costi;
2. Ripercussioni negative sulla capacità di soddisfare i clienti;
3. impossibilità nell'organizzare il lavoro per i dipendenti rimasti in azienda;
4. impossibilità di assumere ulteriore staff per far fronte alla richiesta di "smart-working";
5. effetti nocivi sulla qualità del servizio svolto;
6. diminuzione della performance del dipendente;
7. carico di lavoro insufficiente durante i periodi in cui il dipendente intende lavorare in regime "smart";
8. cambiamenti organizzativi e strutturali già programmati in azienda.

Nonostante tali condizioni, il dipendente può appellarsi alla Corte inglese, se il rifiuto da parte del datore di lavoro è immotivato o comunicato tre mesi dopo la richiesta di smart-working da parte del dipendente.⁴⁶

Per quanto riguarda il coinvolgimento di rappresentanze sindacali nella validità formale dell'accordo, la normativa varia di paese in paese:

nel Regno Unito, solitamente non è prevista la presenza di sindacati nella contrattazione a meno che l'accordo sullo "smart-working" non sia inserito all'interno di una più ampia intesa di contrattazione collettiva;

nei Paesi Bassi, vale lo stesso a meno che non ci siano disposizioni, di fonte collettiva, che deroghino alla legge;

in Australia, invece, il dipendente può chiedere il supporto di una rappresentanza sindacale nella stipula contrattuale sullo smart-working.⁴⁷

Per quanto riguarda i requisiti sostanziali di efficacia dell'accordo, una delle variabili che distingue i vari paesi è la richiesta al lavoratore di essere in possesso di un determinato numero di settimane, (26

⁴⁵ Beretta et al., 2018

⁴⁶ Beretta et al., 2018

⁴⁷ Beretta et al., 2018

settimane, nel caso di Regno Unito e Olanda). Da queste caratteristiche è possibile dedurre che lo smart-working sia generalmente considerato come il frutto di una contrattazione e non come un diritto del lavoratore.

Tra le normative analizzate, quella australiana mostra lo smart-working come un diritto del lavoratore, dunque si parla di una legislazione che si apre e si interroga su determinate tematiche care ad alcuni lavoratori, ad esempio, con disabilità o con minori a carico. Tuttavia, tale legislazione costituisce un'eccezione, tanto che alcuni accordi comprendono una decurtazione salariale legata al numero di ore “non lavorate”. Nel Regno Unito, in particolare, tale decurtazione può operare solo a seguito di una corretta informazione del datore di lavoro al dipendente.⁴⁸

Un'ulteriore tematica che viene affrontata dalle legislazioni di tutto il mondo, è quella relativa alla sicurezza del lavoratore in un contesto diverso da quello tipico dell'ufficio e della prevenzione dai rischi che possono sorgere.

In Svizzera e in Germania sono previste tali norme, fermo restando il pieno coinvolgimento degli smart-workers nella piena attuazione di queste misure e salvo i rimborsi che andranno al lavoratore per aver contribuito a creare la nuova postazione di lavoro da casa.

L'Australia si distingue ancora una volta, e in questo ambito, ha emanato delle vere e proprie linee guida per venire incontro al datore di lavoro, che dovrà preventivamente operarsi per far sì che gli obblighi sulla sicurezza siano adempiuti.⁴⁹

Per quanto riguarda le modalità di risoluzione e recesso dell'accordo, la più frequente è quella consensuale tra datore di lavoro e lavoratore, come è possibile vedere in Svizzera, Australia e Portogallo. Essendo generalmente ammesso il recesso da parte di un solo contraente, come il lavoratore, tuttavia, alcune legislazioni, come quella britannica, prevedono le presentazioni di ulteriori richieste di “smart-working” da parte del datore di lavoro, nei 12 mesi successivi al recesso.

Alcuni Stati richiedono che la risoluzione sia motivata dall'occorrenza di “nuovi interessi”, verosimilmente incompatibili con la prosecuzione del regime di “smart-working” (Olanda), oppure che ciò avvenga previa approvazione da parte della rappresentanza sindacale costituita in azienda (Germania).⁵⁰

Ultimo tema, già affrontato in parte nel capitolo precedente, è quello relativo al “diritto alla disconnessione”. Da un'indagine condotta dalla Commissione Lavoro ODCEC di Milano, si è

⁴⁸ Beretta et al., 2018

⁴⁹ Beretta et al., 2018

⁵⁰ Beretta et al., 2018

mostrato che “nessun lavoratore è contrattualmente obbligato a leggere le e-mail e/o a rispondervi al di fuori dell’orario di lavoro, salvo che ciò non sia imposto dalla natura della prestazione svolta (Svizzera e Australia), pur nel rispetto dei limiti inderogabili imposti dal “diritto al riposo” (Regno Unito).”⁵¹

Da queste osservazioni su diversi aspetti della contrattazione in ambito di smart-working e non solo, è possibile trarre delle conclusioni.

Per prima cosa, è possibile denotare l’assenza di una legislazione comunitaria sullo smart-working, ciò fa intuire che la strada per un’armonizzazione sia impraticabile sotto determinati punti di vista, poiché l’applicazione di una legislazione di uno Stato su altri potrebbe creare solo confusione in un assetto legislativo già radicato.

Secondo aspetto da considerare è la discordanza che si viene a creare tra gli obiettivi che si vogliono seguire, introducendo lo smart-working e il contesto stesso nel quale lo si vuole applicare.⁵²

2. La normativa nazionale

La strada che ha portato a definire una normativa sullo smart-working in Italia ha inizio nel 2014, con una proposta di legge intitolata “*Disposizioni per la promozione di forme flessibili e semplificate di telelavoro*”, dove si chiariscono gli aspetti dello smart-working e la relativa implementazione, a partire dall’oggetto, le finalità, la volontarietà, la durata e il recesso, i diritti del lavoratore, la protezione dei dati, la riservatezza, gli obblighi di custodia, strumenti informatici, sicurezza sul lavoro, contrattazione collettiva e incentivi.⁵³

Tale proposta di legge è stata una base solida da cui partire, tanto che è stata ripresa da un disegno di legge collegato al Patto di stabilità 2016 a completamento delle iniziative di riforma del mercato del lavoro nota come Jobs Act.⁵⁴

Il Decreto Madia aggiunge risposte fondamentali in tema di smart-working per le pubbliche amministrazioni, in particolare:

- fissare obiettivi per l’attuazione del lavoro agile, con l’obiettivo di raggiungere il 10% del personale coinvolto entro tre anni;
- sperimentare il lavoro agile anche al fine di favorire la conciliazione vita lavoro;

⁵¹ Beretta et al., 2018

⁵² Beretta et al., 2018

⁵³ PdL. n. 2014/14

⁵⁴ “Lavoro agile”, 2020

- garantire che i dipendenti che si avvalgono del lavoro agile non subiscano penalizzazioni economiche e di progressione di carriera;
- valorizzare il personale e le risorse strumentali disponibili per migliorare produttività ed efficienza;
- responsabilizzare la dirigenza anche rafforzando i sistemi di misurazione e valutazione delle performance.⁵⁵

Nel 2017, è stata promulgata la legge n.81, dal nome “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”. In tale legge si favorisce la flessibilità relativa ai tempi e all'utilizzo dei luoghi per i neo smart-workers. Il Capo II della legge (artt. 18 a 24), precisa alcuni aspetti di fondamentale importanza, dal comma 1 dell'art. 18, ed è possibile intuire il filo conduttore della legge:

“Le disposizioni del presente capo, allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuovono il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno 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”.⁵⁶

La legge n.81, ha una valenza più ampia del Decreto Madia, poiché comprende le forme di lavoro subordinato sia nel settore pubblico che in quello privato.

Fondamentali sono state anche le linee guida emanate dalla Presidenza del Consiglio, per la conciliazione del tempo libero e di quello dedicato all'attività lavorativa. I principali punti da tenere in considerazione sono:

- l'obiettivo da raggiungere in termini numerici è il 10% entro 3 anni;
- rilevamento qualitativo dell'organizzazione e valutazione della gestione;
- gli aspetti relativi all'organizzazione, al rapporto con i sindacati e al monitoraggio nel suo complesso;
- le installazioni informatiche e la relativa sicurezza dei dati;
- la prova di nuove forme di smart-working, da affiancare al telelavoro;

⁵⁵ “Lavoro agile”, 2020

⁵⁶ L. 22 maggio 2017, n. 81, comma 1, art. 18

- il controllo della sicurezza sul posto di lavoro.⁵⁷

Risvolti interessanti pre-pandemia si sono avuti con la Legge di Bilancio 2019, nel quale si chiariscono alcuni aspetti prioritari per l'accesso allo smart-working: “si definiscono e si indica di dare priorità alle lavoratrici nei 3 anni successivi alla conclusione del periodo di congedo obbligatorio di maternità e ai lavoratori con figli disabili. O ancora è stata fatta la proposta di alzare il limite minimo di addetti a cui dare la possibilità di adottare forme di lavoro flessibile”.⁵⁸

2.1 La legge 22 maggio 2017 n. 81

Il quadro normativo in materia di smart-working è rappresentato dalla Legge 81/2017. In precedenza, è stato chiarito quale sia il filo conduttore che guida tale legge, ma entrando nello specifico è possibile rilevare alcuni elementi di fondamentale importanza.

Nel **Capo I**, che porta il nome di “Tutela del lavoro autonomo”, gli articoli da tenere in considerazione sono quelli relativi alle tutele in caso di gravidanza, malattia e infortunio (art.14) e Indennità di maternità (art.13), ma anche importante vedere come siano state prese iniziative per la costituzione di un “Tavolo tecnico di confronto permanente sul lavoro autonomo”, con il fine di controllare e coordinare gli interventi in ambito di lavoro autonomo. Tale tavolo di confronto, ha “l’obiettivo di proporre e indirizzare in materia di politiche del lavoro autonomo, per quanto riguarda: modelli previdenziali; modelli di welfare; formazione professionale”.⁵⁹

Nel **Capo II**, denominato “Lavoro agile”, vengono approfondite le caratteristiche dell’accordo, oltre all’ art. 18, enunciato in precedenza, si fa riferimento alla forma e al recesso (art. 19); al trattamento, diritto all'apprendimento continuo e certificazione delle competenze del lavoratore (art. 20); al potere di controllo e disciplinare; alla sicurezza sul lavoro (art. 21); alla assicurazione obbligatoria per gli infortuni e le malattie professionali (art.22) e infine alle aliquote contributive applicate agli assistenti domiciliari all'infanzia, qualificati o accreditati presso la provincia autonoma di Bolzano (art.23).⁶⁰

Da tali articoli si evince che l’accordo può essere a tempo determinato o indeterminato. Per quanto riguarda il recesso, è concesso per gli accordi a tempo indeterminato o con giusta motivazione, a condizione di un preavviso di almeno 30 giorni, fino a 90 per lavoratori affetti da disabilità.

Nell’accordo, devono essere presenti tutti gli aspetti relativi alla strumentazione tecnologica a disposizione del lavoratore e inoltre deve essere tenuto in considerazione il diritto alla disconnessione.

⁵⁷ Dir. n. 3 del 2017

⁵⁸ Crespi, 2020

⁵⁹ Legge 22 maggio 2017, n. 81, Capo I

⁶⁰ Legge 22 maggio 2017, n. 81, Capo II

Infine, deve essere tenuta in considerazione la sorveglianza relativa allo svolgimento del lavoro al di fuori della classica postazione lavorativa, sempre in osservanza dell'art.4 dello Statuto dei Lavoratori.

Nell'**ultimo Capo**, infine si precisano le disposizioni finanziarie e finali per quanto riguarda l'entrata in vigore della Legge.⁶¹

Ulteriori aspetti che si evincono dalla normativa è il trattamento equo dei lavoratori in modalità di smart-working, rispetto ai colleghi che lavorano nelle sedi aziendali. Tale uguaglianza si riscontra sotto il punto di vista retributivo, dell'orario di lavoro e non solo, in particolare, per quest'ultimo aspetto sono chiariti dei limiti orari invalicabili.

Gli smart-workers sono, per altro, tutelati nel caso si verificassero infortuni o malattie, anche per le prestazioni svolte al di fuori dei luoghi dove tipicamente si svolge il lavoro. Per quanto riguarda questa materia, l'INAIL si è espressa con la circolare n.48/2017.

2.2 Luci ed ombre della normativa italiana

La legge n.81 del 2017 rappresenta un caposaldo per quanto riguarda la normativa sullo smart-working, tuttavia non è stata immune a critiche su alcuni suoi aspetti.

Le prime perplessità si possono riscontrare nell'ambito di applicazione della norma. Il legislatore, infatti, ha creato una disciplina che si applica al "lavoro autonomo", non vedendo le sfumature di fondo e comprendendo le più diverse fattispecie, come ha evidenziato l'avvocato Guido Ferradini: "la scelta di ricondurre ad unità e dettare regole omogenee per il lavoro autonomo tout court non pare una scelta condivisibile anche per il motivo che non esiste - nella realtà giuridica - una fattispecie caratterizzata da omogeneità tale da necessitare uguale protezione".⁶²

Un ulteriore aspetto che ha generato criticità è l'esclusione dei piccoli imprenditori dalle tutele accordate ai lavoratori autonomi. Sempre l'avvocato Ferradini sottolinea come: "il legislatore ha ritenuto di non condividere la migliore dottrina prima sociologica e poi giuridica in tema di "capitalismo del lavoro personale" in base alla quale il piccolo imprenditore non si differenzia (o si differenzia sempre meno) dal lavoratore individuale, che invece parrebbe meritevole non solo di minime tutele contrattuali, ma anche di più ampie garanzie di tipo welfaristico".⁶³

Il corrispettivo minimo è un altro punto dolente della normativa in questione, infatti, non c'è alcun riferimento a questa tematica, nonostante è solito verificarsi abusi in questione, "Sarebbe stato

⁶¹ L. 22 maggio 2017, n. 81, Capo III

⁶² Ferradini, 2017

⁶³ Ferradini, 2017

opportuno prevedere mezzi di ancoraggio della misura del compenso a criteri oggettivi. Prendendo ad esempio come riferimento i compensi previsti nei contratti collettivi nazionali per figure professionali analoghe a quelle del lavoratore autonomo”⁶⁴, sottolinea l’avvocato Ferradini.

Con la modifica dell’articolo 409 c.p.c, è stata introdotta la presenza di un giudice specializzato del lavoro, sulle controversie in materia di lavoro autonomo. Infatti “l’attribuzione della competenza ad un giudice specializzato che ha maturato una ultradecennale sensibilità sul campo potrebbe dar vita ad una casistica di effettiva tutela delle parti deboli del rapporto contrattuale con una interpretazione anche evolutiva della legislazione appena emanata”.⁶⁵

Queste sono solo alcune osservazioni, poiché ad un anno dall’introduzione della legge era presto per trarre delle conclusioni effettive e per valutare i pro e i contro, senza tenere conto di quello che sarebbe successo 3 anni dopo. Nonostante questo, era presumibile una tendenza in forte crescita per quanto riguarda l’implementazione dello smart-working, osservando le statistiche dei principali osservatori sul fenomeno, ma anche le esperienze dei grandi gruppi, come ad esempio FCA e Generali.

3. *Sviluppi durante il Covid-19*

Con la diffusione della pandemia di Covid-19 sul territorio nazionale, il Governo si è adoperato subito per quanto riguarda il lavoro subordinato e tutte le implicazioni relative. La legge n.81 del 2017 è stato un fondamentale punto di partenza su cui lavorare. Ovviamente, il governo ha lavorato al fine di una semplificazione di alcune disposizioni previste in tale legge, per rispondere prontamente all’emergenza.

Il DPCM 1° marzo 2020⁶⁶, ha stabilito che vi può essere smart-working anche in assenza di accordi individuali, e per quanto riguarda l’informativa sulla sicurezza del lavoratore, si può svolgere in modalità telematica, tramite i moduli online forniti dall’INAIL.

Il decreto-legge (d.l. 2 marzo 2020, n. 9)⁶⁷ emanato il giorno seguente ha rappresentato un punto di svolta importa per come viene inteso lo smart-working, infatti non sarà più considerata come una misura sperimentale, ma come una modalità da implementare a tutti gli effetti. Inoltre, per la Pubblica Amministrazione sono state facilitate le modalità di reperimento dei dati informatici.

⁶⁴ Ferradini, 2017

⁶⁵ Ferradini, 2017

⁶⁶ DPCM 1° marzo 2020

⁶⁷ D.L. 2 marzo 2020, n. 9

Il 4 marzo 2020, la circolare n.1 del 2020 del ministero della Pubblica Amministrazione⁶⁸, recante “misure incentivanti per il ricorso a modalità flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa”, cita lo smart-working come una modalità all’avanguardia per il superamento del già noto telelavoro. Solo nella direttiva n. 2/2020 del 12 marzo 2020⁶⁹, lo smart-working sarà visto come “modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa”.

Con la fase 2, la direttiva n. 3/2020 del 4 maggio 2020⁷⁰ ha sottolineato l’importanza dello smart-working con il fine di favorire il distanziamento sociale e la necessità di rendere ordinarie le misure attuate all’inizio dell’emergenza.

Inoltre, con il DPCM 8 marzo 2020⁷¹ si sono introdotte ulteriori novità per i datori di lavoro, i quali possono introdurre lo smart-working come modalità effettiva di lavoro anche senza un accordo formale con i dipendenti. Si può comprendere come si vada sempre di più verso una semplificazione della normativa, per rendere tale modalità sistematica in ogni settore, sul territorio nazionale. Ulteriori semplificazioni si hanno con l’accesso semplificato all’obbligo di rendere l’informativa sui rischi per la salute e sicurezza del lavoro, anche ricorrendo alla documentazione resa disponibile sul sito dell’INAIL.

Nel mese di marzo sono stati emanati altri decreti: il DPCM 11 marzo 2020⁷² e il D.L. 18 del 17 marzo 2020⁷³, con i quali si incoraggiavano i datori di lavoro ad implementare lo smart-working nelle loro realtà aziendali.

3.1 Il decreto “Cura Italia”

Il decreto “Cura Italia”, poi convertito in legge n.27/2020, ha affermato che lo smart-working nella Pubblica Amministrazione sarà la modalità di svolgimento ordinario delle attività lavorative fino al termine dello stato di emergenza, tuttavia la presenza nelle sedi è limitata solo allo svolgimento di attività dove la presenza è necessaria. Lo smart-working, dunque, diventa modalità ordinaria di svolgimento del lavoro a prescindere dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi previsti dalla L. 81/17.

È stato previsto, sempre per la Pubblica Amministrazione, che lo smart-working possa essere svolto tramite strumenti propri, nel caso quest’ultimi non vengano forniti.

⁶⁸ Circ. n. 1/2020 del 4 marzo 2020 del Ministro per la Pubblica Amministrazione

⁶⁹ Dir. n. 2/2020 del 12 marzo 2020

⁷⁰ Dir. n. 3/2020 del 4 marzo 2020

⁷¹ DPCM 8 marzo 2020

⁷² DPCM 11 marzo 2020

⁷³ D.L. 18 del 17 marzo 2020

3.2 Il decreto Rilancio

Uno dei problemi maggiori che si sono evidenziati durante la pandemia in merito al lavoro, è che alcune attività non possono essere svolte se non vi è un contatto tra colleghi e clienti. Perciò si sono evidenziate due tipologie di lavoratori.

Da una parte abbiamo quei lavoratori che con la pandemia hanno mutato la loro vita lavorativa giornaliera, ma che tuttavia le loro difficoltà e i problemi sorti sono stati contenuti. Dunque, lo smart-working, non solo si è dimostrato essere un'alternativa, anche una strada migliore di quella percorsa nel periodo pre-coronavirus. Si tratta soprattutto di aziende e istituti del settore terziario come banche e assicurazioni.

Dall'altra parte, vi sono realtà che hanno sofferto nel periodo di lockdown della Fase 1, basti pensare alla ristorazione e ad altre attività dove il contatto con il cliente è fondamentale.

Nel decreto Rilancio viene affrontata questa dicotomia all'art.90 , dove si precisa che, “fino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica, i genitori lavoratori dipendenti del settore privato che hanno almeno un figlio under 14, a condizione che nel nucleo familiare non vi sia altro genitore beneficiario di strumenti di sostegno al reddito in caso di sospensione o cessazione dell'attività lavorativa o che non vi sia genitore non lavoratore, hanno diritto a svolgere la prestazione di lavoro in modalità agile anche in assenza degli accordi individuali, fermo restando il rispetto degli obblighi informativi previsti dalla L. 81/17, e a condizione che tale modalità sia compatibile con le caratteristiche della prestazione”.⁷⁴

3.3 Il piano Colao

Prima di condurre un'analisi sugli sviluppi normativi futuri, è bene analizzare il Piano Colao, che ha avuto lo scopo di stabilire le principali linee guida per la ripartenza economica del Paese.

Vittorio Colao fu incaricato dal governo italiano per la guida di una task force specifica con il fine di ricostruire il tessuto economico italiano nella Fase 2.

Il Piano⁷⁵ fa leva su alcuni punti cruciali ed ha inciso su alcuni aspetti fondamentali per la ripartenza, anche per quanto riguarda lo smart-working, dove viene indicata la necessità di monitorare l'implementazione di quest'ultimo in ogni realtà, sia pubblica che privata, così da intervenire sulla legislazione, nel caso fossero necessarie delle modifiche.

⁷⁴ Pallotta, 2020

⁷⁵ Pallotta, 2020

Dunque, l'obiettivo è quello di arrivare ad una disciplina sullo smart-working nuova per ogni settore e per ogni realtà dove tale implementazione porti un miglioramento concreto, ponendo l'accento anche su altre tematiche correlate come la pari fruibilità tra uomini e donne dei dispositivi informatici, con il fine di creare delle imprese che abbiano come colonna portante lo smart-working.

Per quanto riguarda, invece, il tema del work-life balance, è importante che la nuova disciplina si posizioni sulla stessa base sostenuta dal Decreto Rilancio all'articolo 90, e dunque, di un accesso facilitato allo smart-working per i dipendenti con figli fino ai 14 anni.

Nel concreto, il Piano Colao suggerisce la possibilità, nel breve periodo, di adottare un codice etico sullo smart-working, con una particolare attenzione a temi come i tempi extra lavorativi (tra i quali impegni domestici e cura della famiglia) e in ottemperanza alla legge n. 81/2017 (stesse ore lavorative e giornate come da contratto nazionale), al fine di:

- 1) massimizzare la flessibilità del lavoro individuale;
- 2) concordare i momenti di lavoro "collettivo", da tenersi in orari standard e, quindi, tendenzialmente predefiniti e nel rispetto della pausa pranzo, dei weekend e delle regole previste per il lavoro straordinario;
- 3) adottare sistemi trasparenti di misurazione degli obiettivi e della produttività per valutare la performance sui risultati e non sul tempo impiegato, che non solo è meno agevolmente misurabile, ma soprattutto non è rilevante nello smart-working.

Il Piano, così come viene presentato, mira a far decollare definitivamente questa modalità lavorativa, conciliando al meglio il tempo dedicato al lavoro con quello dedicato al tempo libero, e mira inoltre a coniugare la responsabilizzazione dei lavoratori dipendenti con le esigenze di produttività sia delle aziende private che delle pubbliche amministrazioni.⁷⁶

4. Gli sviluppi futuri della normativa

Il vero interrogativo che ruota attorno alla normativa sullo smart-working riguarda le prospettive future. Il 31 gennaio 2020, il governo aveva deliberato lo stato di emergenza fino al 31 luglio, e nelle ultime settimane di luglio fino al 31 ottobre.

Prima della fine di agosto le possibilità erano due:

La prima vedeva il Paese con una situazione epidemiologica peggiorata, e dunque con un incremento del numero dei contagi e le relative misure di restrizione per il rimarginamento dell'epidemia. La

⁷⁶ Pallotta, 2020

normativa sullo smart-working in questo contesto verrebbe confermata, se non modificata con ulteriori semplificazioni.

La seconda situazione, prevedeva un'Italia, che dal 1° agosto in poi, aveva una situazione migliorata o meglio ancora, dove non esistevano le condizioni necessarie a prorogare maggiormente lo stato d'emergenza. In tale situazione sarebbero venuti meno alcuni presupposti d'eccezione alla Legge n.81/2017, in particolar modo la deroga all'accordo individuale obbligatorio per la scelta in maniera individuale dello smart-working.

Il ministro dell'Economia Roberto Gualtieri ha annunciato che il decreto Agosto conterrà una proroga delle procedure semplificate per lo smart-working nel privato, grazie anche alla proroga dello Stato di Emergenza fino al 15 ottobre 2020. Terminata la fase emergenziale, lo smart-working tornerà ad essere disciplinato dalla normativa sul lavoro agile.⁷⁷

Non sarebbe corretto fare previsioni a lungo termine per un fenomeno così complesso e in continuo mutamento. Tuttavia, è sempre possibile fare delle previsioni sul breve periodo. Al termine dell'emergenza, la strada più logica da seguire per molti datori di lavoro, sia che si tratti di aziende pubbliche che private, sarà quella di favorire il mantenimento del personale in smart-working e considerare questa scelta come privilegiata, infatti non sarebbe possibile immaginare ad un ritorno alla normalità che vi era nel periodo pre-coronavirus.

Dunque, le difficoltà sono molte per pensare a un'elaborazione di “piani di rientro”. Maurizio Del Conte, giuslavorista «padre» della legge di riferimento sullo smart-working, ha affermato: “se il 31 luglio fosse scaduto come era stato detto il regime di emergenza legato alla pandemia, i protocolli sanitari non avrebbero consentito il rientro in sicurezza di tutti i lavoratori. Dunque, anche per il prossimo futuro, occorrerà prevedere un regime transitorio che garantisca un ritorno graduale nei luoghi di lavoro. Questo periodo servirà anche alle parti, individuali e collettive, a definire contrattualmente le condizioni dello smart work”.⁷⁸

Altro punto da tenere in considerazione, sono le differenze che si verranno a creare tra settore pubblico e privato, ad esempio per quanto riguarda le amministrazioni pubbliche non è escluso che, alcune siano portate a lasciare a casa del personale, non adeguatamente munito per svolgere un lavoro da casa.

Sempre il giuslavorista Del Conte, ribadisce che: “il sistema delle quote lineari nel pubblico impiego è contrario a ogni logica di buona gestione organizzativa e allo stesso concetto di smart work. Occorre

⁷⁷ D'Amicis, 2020

⁷⁸ Querzè, 2020

invece responsabilizzare i dirigenti e aumentare gli incentivi legati alla produttività sapendo che nel privato il lavoro agile porta miglioramenti della produttività fino al 20%”.⁷⁹

Mentre, Laura Di Raimondo, direttore di Asstel, l’associazione delle imprese delle telecomunicazioni sottolinea che: “è importante che le istituzioni tengano conto della necessità per le imprese e i lavoratori di poter pianificare le condizioni di prosecuzione delle attività produttive in un quadro certo che consenta di contemperare le esigenze lavorative organizzative e di tutela della salute”.⁸⁰

Analizzando le percentuali, l’obiettivo nelle pubbliche amministrazioni è arrivare al 50% fino al termine del 2020, e poi raggiungere il 60%, a prevederlo è un emendamento promosso dal M5S al decreto Rilancio, il quale è stato riformulato e in seguito approvato dalla commissione Bilancio della Camera, nel quale si introduce per la prima volta un piano che prende la denominazione di POLA, ovvero, “Piano organizzativo del lavoro agile”, nel quale è inserita la possibilità di raggiungere tale percentuale entro il 2021.⁸¹

Il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA)⁸², è un piano redatto dalle amministrazioni, una volta sentite anche le rappresentanze sindacali. Esso si presenta come una sezione del documento di programmazione della performance, previsto dall'articolo 10, comma 1, lettera a), del d.lgs. 150/2009.

Sarà proprio attraverso questo piano che in futuro si verranno a stabilire da parte della Pubblica Amministrazione le modalità di smart-working, con l’obiettivo di raggiungere una percentuale pari a circa il 60% di dipendenti che svolgeranno il lavoro a distanza.

Tuttavia, la situazione non sembra mutare se le amministrazioni pubbliche non adotteranno il POLA, infatti il lavoro agile sarà previsto solo per il 30% del personale.

Oltre tali considerazioni, si sono aperti molti dibattiti riguardo al futuro dello smart-working, uno in particolare è lo Smart Working Marathon di Copernico⁸³, nel quale si è portato alla luce la domanda su quale sia il futuro che ci aspetti, correlata da proposte e iniziative, ma anche da dubbi e perplessità.

Le conclusioni che si possono trarre da questi incontri sono state che, molto probabilmente, in futuro non ci saranno orari fissi e il focus principale sarà il raggiungimento degli obiettivi lavorativi e non tanto la presenza sul posto di lavoro. Lo smart-working sarà una leva per responsabilizzare il dipendente, incidendo realmente sulla vita del lavoratore.

⁷⁹ Querzè, 2020

⁸⁰ Querzè, 2020

⁸¹ “Statali in smart working al 50% fino a fine anno: emendamento M5S al decreto Rilancio”, 2020

⁸² Olivieri, 2020

⁸³ “Lo smart working del futuro eleverà le persone? Dubbi, proposte ed esigenze”, 2020

Altro punto di discordanza è sulla contrattazione. I due filoni di pensiero che si contrappongono riguardano chi ritiene più adeguata una contrattazione individuale e chi invece avanza l'idea di un contratto collettivo, con il fine di facilitare talune fasce di dipendenti, ma anche piccole e medie imprese non dotate di una struttura robusta. La linea di pensiero più in voga per il futuro è senza dubbio l'idea per cui lo smart-working deve essere una scelta personale e non una un'imposizione del top management.

Inoltre, lo smart-working deve essere visto come un'opportunità per creare un ambiente lavorativo più sano ed efficiente e non come una mera soluzione per decurtare i costi ed incidere negativamente sui benefit aziendali. L'introduzione di questa modalità deve essere intesa come un acceleratore all'avanguardia per i dipendenti e l'impresa stessa.

Ultimo punto da prendere in considerazione, che poi è risultato essere un problema in molte situazioni, è quello del già citato burnout, dove il dipendente lavorando troppo, dunque restando sempre connesso, arriva ad accumulare un forte stress. La legislazione in materia, sotto questo punto di vista, deve lavorare ed in caso di una nuova normativa non potrà tralasciare il “diritto alla disconnessione”.

Il legislatore di tutte queste riflessioni, ma anche di tutti i problemi sorti durante l'esperienza del lockdown, dovrà farne tesoro, favorendo così una spinta propulsiva per una efficace ricostruzione post-coronavirus, mettendosi a fianco delle aziende più colpite, lasciandole fare le scelte organizzative più adatte e senza imporre nulla dall'alto. Perché è chiaro che ad emergenza conclusa lo smart-working rappresenterà una leva per generare valore.

CAPITOLO 3- LO SMART-WORKING NEL SETTORE ASSICURATIVO

1. Analisi del contesto assicurativo pre e post implementazione dello smart-working

Il settore assicurativo è senza dubbio uno dei settori che ha saputo reagire al meglio all'emergenza Covid-19, poiché molte società assicurative erano già da tempo abituate ad avere del personale in smart-working. Ovviamente, la risposta all'emergenza sanitaria non è stata univoca, infatti è possibile individuare diverse sfumature per quanto riguarda le decisioni dei grandi player assicurativi.

Proprio per la presenza di queste differenze, è bene analizzare la situazione che vi era prima dell'implementazione dello smart-working e quella che si è venuta a creare a seguito.

Analizzando nel dettaglio, con il dilagare della pandemia, a sua volta, si è venuto a creare un ulteriore spartiacque in tema di smart-working, poiché le reazioni in tutti i settori sono state maggiormente dure. Pertanto, si possono distinguere tre periodi di cambiamento, ben differenti tra loro in base alla preparazione delle imprese al problema emergenziale.

Per il settore assicurativo, come già accennato, la terza fase, ovvero quella di reazione alla pandemia, non è stata poi così differente dalla seconda, ma ha previsto dei rafforzamenti, merito dell'esperienza del settore.

Partendo da **Zurich Italia**, possiamo affermare che è stata la prima, nel proprio settore e non solo, ad introdurre lo smart-working. La data di introduzione è il 2015 e da allora la situazione organizzativa è mutata per il player assicurativo svizzero. Da azienda assicurativa con un modello di lavoro che non prevedeva affatto la presenza di lavoro da remoto, nel 2014 è stato proprio il personale a portare alla luce tale questione.

Infatti, Federica Troya, Head of HR & Services, Zurich, ha ricordato: “È stata una iniziativa nata dalle Risorse Umane, in risposta a una spinta proveniente dal basso, dai lavoratori, che nel 2014 hanno sollevato il punto”⁸⁴, ed ha aggiunto: “Abbiamo accolto questa proposta provando a introdurre la possibilità di lavorare secondo modelli di lavoro flessibile, inizialmente solo all'interno di un dipartimento dove poteva risultare maggiormente agevole assegnare obiettivi di lavoro quantitativi e monitorarli”.

Partendo da una fase pilota di 10 mesi che coinvolgeva all'incirca 100 persone, si è arrivati ad ampliare il numero del personale coinvolto, grazie ai risultati positivi ottenuti. Oltrepassando i

⁸⁴ Bucci, 2018

risultati positivi apportati in questo settore dallo smart-working, che verranno affrontati più avanti nel dettaglio, è bene concentrarsi sulle modifiche apportate.

La svolta più importante è senza dubbio legata al modo di pensare ed organizzare il lavoro. Zurich Italia, ancor prima che lo smart-working venisse implementato sistematicamente, ha puntato la sua attenzione in maggior modo al raggiungimento di obiettivi aziendali da parte dei dipendenti piuttosto che alla presenza fisica sul posto di lavoro degli stessi. Tutto questo non è abbastanza, infatti Troya ha sottolineato. “Non basta più solo assegnare degli obiettivi di lungo periodo, ma è necessario operare in modo strutturato con logiche chiare di priorità, di pianificazione, in modo che le persone possano organizzare la propria attività”⁸⁵.

Nel concreto Zurich Italia si è impegnata a fornire corsi di formazione per i manager, i quali devono essere lasciati liberi di prendere decisioni autonome in vista dei migliori risultati. Dal punto di vista tecnologico, invece, l’azienda ha dotato i suoi dipendenti di pc portatili aziendali e cuffie, mentre dal punto di vista dei software, fondamentale è stato la messa a disposizione di una piattaforma di videocchiamate.

Da non sottovalutare è l’attenzione alla sicurezza, tanto che i device a disposizione dell’azienda e il network sono strettamente controllati e protetti per il supporto dell’operatività.

Allianz è la prima compagnia assicurativa al mondo, ma anche una delle prime a partire subito con un progetto pilota nel 2014, che ha coinvolto 1200 persone nelle sedi di Milano, Trieste, Roma e Torino, e si è previsto che 600 di loro svolgano quotidianamente il loro lavoro da casa. Un dato importante da sottolineare è che il 70% dei dipendenti in smart-working è donna.

L’emergenza Coronavirus ha posto il player assicurativo tedesco ad effettuare scelte più radicali, portando ad introdurre 1200 persone al giorno in smart-working, con l’obiettivo di raggiungere il 3% di personale presente in sede.

Come per la compagnia analizzata in precedenza, anche Allianz ha introdotto delle novità nel panorama organizzativo. Tra queste si hanno i Coffee Corner digitalizzati, una piattaforma di scambio di domande e risposte tra il comitato esecutivo e le persone interessate, utili per approfondire temi irrisolti o dubbi di qualsiasi genere.

⁸⁵ Bucci, 2018

Tra le altre iniziative, vi rientra anche lo sportello psicologico, chiamato “Spazio d’ascolto”, che ora è a tutti gli effetti in versione digitale. Tale spazio è molto utile, soprattutto per il personale, il quale si trova a confrontarsi e a dedicare sempre più tempo con i dispositivi tecnologici.

Infine, vi è la Survey “Smartworking4me”, che ha l’obiettivo di portare in luce eventuali difficoltà, se si presentano. Dalle recenti statistiche è emerso che oltre il 90% si trova bene con questa modalità di lavoro.⁸⁶

Axa Italia, è un altro dei player assicurativi, che ha saputo mutare il suo *modus operandi* in maniera eccellente. Nel 2016, ha saputo introdurre un modello di smart-working dove il personale può richiedere fino a due giorni settimanali, e la vera rivoluzione, rispetto agli altri player assicurativi, è che già dal 2017, la platea a cui si rivolgeva tale opportunità era del 96% dei dipendenti, con lo scopo di arrivare al 100%.

Prima dell’emergenza sanitaria, tale modello era previsto per la sede di Milano, dove ha avuto un notevole successo in termini di adesione, infatti, circa l’80% del personale ha aderito (in particolare il 71% uomini e il 77% donne) con una soddisfazione del 100%.

Ad oggi, il peggioramento dell’emergenza, ha portato il Gruppo ad impiegare in modalità di smart-working la totalità del personale disponibile.⁸⁷

I risultati ottenuti da Axa Italia non sono da sottovalutare, infatti nel 2017 ha ricevuto lo Smart Working Award 2017 dell’Osservatorio del Politecnico di Milano.⁸⁸

Inoltre, il Gruppo ha precisato che gli uffici rimarranno chiusi fino al 15 settembre 2020, questo permetterà di riorganizzare al meglio gli ambienti lavorativi e favorire nel modo più semplice possibile il rientro, il Ceo Patrick Cohen ha aggiunto: "offriremo anche agevolazioni per servizi di assistenza domestica, sessioni di rilassamento fisico e mentale per gestire l’eventuale ansia e abbonamenti di bici condivise". Altra novità introdotta saranno i device per la gestione dei flussi di entrata e di uscita del personale dalle sedi.⁸⁹

Le vicende che hanno interessato **Reale Group** sono diverse. La fase pilota, con il progetto “Be Smart”, ha inizio nel 2017, tardi rispetto ad altre compagnie assicurative, ma non prive di miglioramenti interessanti in tema di smart-working. La fase sperimentale ha visto i dipendenti

⁸⁶ Fiertler, 2020

⁸⁷ Pezzatti, 2020

⁸⁸ “AXA Italia si aggiudica lo Smart Working Award 2017”, 2017

⁸⁹ Levaggi, 2020

interessati richiedere di entrare a far parte di una delle tre graduatorie previste, fino all'esaurimento dei posti:

- Conciliazione figli-familiari a carico
- Motivi aziendali
- Sperimentazione pura

Una volta terminata la fase pilota e rinnovati gli accordi sindacali, sono state previste più fasi di estensione del progetto, che comprende un arco temporale che va fino al 2021:

- estensione al 50% del personale dipendente, con 6 giorni al mese nel 2019;
- estensione al 75% del personale dipendente, con 7 giorni al mese nel 2020;
- estensione al 100% del personale dipendente, con 8 giorni al mese nel 2021.

Attualmente, l'adesione è libera, ma nel caso vengano superati i limiti percentuali prestabiliti, la compagnia procede tramite una selezione.

I giorni dedicati allo smart-working vengono gestiti in accordo con i relativi responsabili, in modo che il personale presente nelle sedi sia almeno il 50%. L'emergenza Covid-19 ha stravolto i piani del gruppo Reale, e li ha portati verso una nuova accelerazione, infatti prima dell'emergenza sanitaria il personale dipendente aderente allo smart-working era il 41%, mentre attualmente è il 50,58%.

Per fare un confronto con le realtà assicurative presentate finora, anche il gruppo Reale ha dotato i propri dipendenti di dispositivi tecnologici, pc portatile, soft phone, router wi-fi per connessione internet, VPN e in certi casi il telefono aziendale. Sono inoltre state adottate piattaforme di file sharing e di comunicazione per la collaborazione a distanza.⁹⁰

Queste ed altre iniziative hanno portato il gruppo a vincere lo smart-working award nel 2019.

Ultimo player assicurativo da prendere in considerazione è **Aviva Italia**, che risulta essere una delle più grandi realtà assicurative britanniche. Prima del Coronavirus, il personale in modalità smart-working era circa del 22%, l'aggravarsi dell'emergenza sanitaria ha portato il gruppo ad estendere tale modalità di lavoro alla totalità della platea dei dipendenti, con un presidio a rotazione in sede.

Tra le novità introdotte in ambito aziendali, vi è la possibilità per tutti i colleghi di effettuare test sierologici e tamponi a condizioni agevolate e l'accesso a forme di sostegno psicologico attraverso servizi di ascolto, per potersi confrontare su temi delicati quali la gestione degli spazi, del tempo e

⁹⁰ "Reale Mutua vince lo smart working award 2019", 2019

delle relazioni familiari. Infine, attività di aiuto a tutti coloro che sono chiamati ad occuparsi dei parenti più fragili.⁹¹

Tutte queste realtà hanno mostrato una spinta decisiva non solo al contrasto del Coronavirus, ma anche verso una innovazione interna. Dall'analisi appena fatta, questi 5 grandi player assicurativi hanno realizzato sistemi simili ma non del tutto uguali per la realtà in cui operano.

2. Risultati portati dall'implementazione

L'implementazione dello smart-working delle principali compagnie assicurative mondiali ha visto le sue sfumature diverse dagli esempi riportati precedentemente, ma si può certamente essere d'accordo che i risultati ottenuti sono univoci, sia in termini di soddisfazione del personale, ma anche per quanto riguarda gli obiettivi raggiunti dalla compagnia stessa.

I benefici e rischi apportati dalle numerose esperienze fatte dalle aziende del settore nella fase emergenziale, ma anche precedentemente, si rispecchiano in pieno in quelli analizzati nel primo capitolo di questo elaborato.

Testimonianze del gruppo Allianz sottolineano i lati benefici ricavati dall'esperienza fatta e le "lezioni" che si sono tratte da quest'ultime. A ricordarlo sono proprio le parole dell'amministratrice delegata Paola Corna Pellegrini, che sottolinea: "Sicuramente stiamo vivendo un'accelerazione nell'utilizzo dei nuovi strumenti digitali e di tutti i passaggi che avevamo programmato per un accompagnamento graduale, nel tempo, dell'upskilling e reskilling dei nostri collaboratori in chiave digitale. Essendo stata l'Italia uno dei primi Paesi in cui è scoppiata l'emergenza, il modo in cui siamo riusciti a gestirla ha fatto sì che la nostra "best practice" sia poi servita anche per organizzare le varie fasi che hanno impattato sulle altre Business Unit del nostro Gruppo".⁹²

Guardando l'esperienza di Axa Italia, invece, è possibile trarre l'informazione per cui vi è stato di sicuro un impatto positivo per quanto riguarda la produttività, a detta del 76% dei dipendenti, ma anche la soddisfazione stessa dell'intero personale dipendente che ha raggiunto il picco di gradimento del 97%. Sul lato dell'efficacia, vi è stato un incremento per l'84% sul totale. Il *work-life balance* è migliorato per l'89%.

⁹¹"Aviva: Fino a Settembre Smart Working al 100%", 2020

⁹² Fiertler, 2020

Infine, anche la motivazione ha avuto un miglioramento decisivo per il 68% del personale, cosa da non sottovalutare, se si considera il contesto di forte stress psicologico che si viene a creare anche in modalità smart-working.⁹³

Anche in Zurich Italia è stato possibile riscontrare i medesimi miglioramenti. Già dalla sua prima introduzione, infatti, sulle 100 persone interessate dalla fase pilota si è riscontrato un equivocabile incremento della produttività e conseguente miglioramento del work-life balance e della soddisfazione del personale dipendenti, dal lato opposto vi è un indubbio calo del tasso di assenteismo.⁹⁴

Rilevazioni identiche, se non molto simili, si sono avute dalle survey condotte dal gruppo Reale, in particolare una survey di Readiness e due di impact, rivolte anche ai c.d collaboratori poiché rientravano in pieno nel progetto smart-working, essendo colleghi di smart-worker.

I risultati hanno portato alla luce una realtà immaginabile, dove vi è un aumento della produttività, e di conseguenza migliori condizioni psico-fisiche per lavorare, soprattutto a detta dei manager, mentre i collaboratori è emerso un gradimento nell'utilizzo delle tecnologie a distanza.⁹⁵

Per quanto riguarda l'esperienza di Aviva, Enrico Gabardella, People Lead della compagnia in Italia, ha spiegato: "L'esperienza è stata recepita molto positivamente. Sia i people team manager che i vari team affermano che la produttività e la fiducia sono aumentate e che l'iniziativa porta a benefici per entrambi".⁹⁶

3. Caso aziendale: il caso Assicurazioni Generali

Una delle compagnie assicurative, non menzionate precedentemente, ma che senza dubbio domina il panorama assicurativo italiano, e non solo, è Assicurazioni Generali. Guardando solo il fatturato, essa risulta essere terza dopo Allianz e AXA. Invece, se si guarda alla raccolta premi complessiva, nel 2019 era di 24,6 miliardi di euro e questo dato rende Generali Italia il primo assicuratore nazionale.

La compagnia ha da sempre avuto un ruolo centrale nella vita di coloro che si sono affidati ad essa, offrendo soluzioni assicurative vita, danni, e previdenza, personalizzate in base ai loro bisogni.

⁹³ "Axa Italia punta sullo smart working gli impiegati aderiscono al 65 per cento", 2017

⁹⁴ "Lo smart-working in Zurich", 2016

⁹⁵ Filippone, 2019

⁹⁶ Pezzatti, 2020

3.1 Focus storico sulla compagnia

La comprensione dei fenomeni attuali che riguardano la società, come il mutamento organizzativo e l'introduzione dello smart-working, passa attraverso lo studio degli eventi che hanno coinvolto la società stessa.

L'attuale compagnia nasce il 26 dicembre 1831 a Trieste, con il nome di *Imperial Regia Privilegiata Compagnia di Assicurazioni Generali Austro-Italiche*. Con l'aggettivo "Generali" si voleva sottolineare il fatto che operasse in più rami assicurativi, tra cui quello marittimo, incendi, vita e grandine.

Fin dalle sue origini il gruppo ha avuto sempre un orientamento volto su molti settori e mercati, partendo dal nord-est italiano, in breve tempo ci fu un'espansione che portò Generali ad essere presente non solo nei principali stati preunitari, ma anche nelle principali città europee.

Generali passa sotto la presidenza di numerosi personaggi illustri, ma soprattutto attraversa travagliati momenti storici come la prima e la Seconda guerra mondiale.

Dal 1968 al 1979, sotto la presidenza di Cesare Merzagora, vi fu una ristrutturazione aziendale, la quale rese il gruppo più efficace e trasparente. Nel 1988, Generali rafforza la sua presenza in Francia, arrivando ad acquisire una partecipazione nella Compagnie du Midi. Nel 1989 Generali diventa azionista del gruppo francese AXA Midi.

L'anno seguente, avviene la fusione tra AXA Midi e AXA S.A.S, dove Generali rimane azionista con il 40% del capitale sociale della holding di controllo del gruppo francese. La situazione muta quando Generali decide di vendere tale pacchetto azionario per avere liquidità necessaria ad acquisire INA Assitalia, che avverrà nel 2000. Nel 2006, il gruppo arriva ad acquisire anche Toro Assicurazioni. Nel 2013, con un'operazione di fusione per incorporazione di tutte le compagnie via via acquisite, nasce Generali Italia S.p.A.

Secondo le analisi pubblicate dalla rivista Fortune 500 nel 2010, il gruppo assicurativo italiano si è posizionato al terzo posto a livello mondiale dopo AXA e ING Group per quanto riguarda il volume degli affari gestiti.

Il modo in cui il gruppo si è radicato in Italia e i grandi investimenti effettuati all'estero hanno fatto sì che la crisi finanziaria del 2008 non impattasse bruscamente sugli affari gestiti. Questo ed altre operazioni hanno rafforzato Assicurazioni Generali rendendolo uno dei gruppi assicurativi più

efficienti e saldi nel mondo. Infine, la capitalizzazione di borsa, al prezzo indicativo di 15 euro, rende la compagnia tra le prime al mondo per valorizzazione.⁹⁷

3.2 Introduzione ed evoluzione dello smart-working nell'azienda

Generali Italia ha puntato sull'implementazione dello smart-working fin dal 2016, quando il gruppo si è trasferito nella Torre di Citylife a Milano. L'obiettivo ambizioso che si pose già allora era ed è quello di raggiungere il coinvolgimento totale nel progetto smart-working ogni area e società appartenete alla Country.⁹⁸

Con l'accordo sindacale del 7 ottobre 2016 è stata infatti disciplinata la sperimentazione dello smart-working per un periodo di sei mesi per Generali Italia e Generali Business Solutions, relativamente ad alcune strutture del polo di Milano. Nel 2017 è stata ampliata la sperimentazione su Milano e l'avvio dello smart-working sulla sede di Roma.

Il 2018 e 2019 hanno visto l'ampliamento del progetto verso altre società della Country Italia, tra le quali troviamo G.S.S., Alleanza Assicurazioni e Generali Welion e verso tutte le sedi dislocate sul territorio nazionale.

Generali Italia, come le altre compagnie assicurative analizzate in precedenza, ha dotato il proprio personale delle tecnologie più adeguate a lavorare al di fuori delle sedi aziendali, basti pensare ai pc portatili o agli smartphone aziendali. Inoltre, il personale dipendente compreso il top management ha partecipato a workshop incentrati su determinati temi legati alla team leadership e ai diversi stili manageriali da adottare in un contesto di smart-working.

Inizialmente il progetto ha previsto solo due giorni non consecutivi alla settimana di lavoro al di fuori delle sedi aziendali.

I dipendenti potevano anche decidere a loro discrezione, in funzione delle attività da svolgere e delle proprie necessità personali ma sempre in accordo con il Responsabile, di effettuare anche un solo giorno a settimana o di non effettuare alcun giorno di smart-working per una settimana intera.

L'adesione è stata monitorata in ogni aspetto per misurare i vari benefici apportati al dipendente su tematiche come il minore commuting, le minori emissioni di CO2 ed il risparmio su costi di trasporto.

⁹⁷ "Assicurazioni Generali", 2020

⁹⁸ Pezzatti, 2020

Queste innovazioni hanno portato Generali a conquistare lo Smart Working Award 2017, premio conferito dall' Osservatorio del Politecnico di Milano che premia le organizzazioni che si sono distinte per l'introduzione dello smart-working.⁹⁹

In merito al successo della fase pilota, che ha portato la compagnia ad ottenere il premio sopra citato, il Direttore HR e Organizzazione, Gianluca Perin ha affermato: “Dopo il successo del pilota avviato sulla sede di Milano, che ha coinvolto circa 230 persone, abbiamo deciso oggi di estenderlo a una platea di dipendenti sempre più ampia su Milano e di lanciarlo anche su Roma”.¹⁰⁰

Osservando i successi ottenuti nella fase pilota, il progetto smart-working è stato prorogato anche per l'anno a seguire, ovvero il 2018, dove sono state prese decisioni dettagliate, come l'ampliamento del numero del personale coinvolto, nonché la proroga per gli smartworkers già attivi.

La sperimentazione e la relativa proroga hanno portato risultati senza dubbio positivi sotto molteplici aspetti, in particolare quello di ampliare il progetto ed estenderlo ulteriormente, ponendo l'attenzione sulle sedi di Milano, anche per quanto riguarda il trasferimento nella Torre Hadid, ma anche relativamente alle piazze di Torino e Mogliano Veneto per Generali Italia e Generali Business Solutions, di Trieste per Assicurazioni Generali. La sintonia tra le varie società del gruppo ha portato ad un ulteriore rinnovo, che aveva come scadenza il 30 novembre 2019.¹⁰¹

3.3 Gli sviluppi della compagnia durante il Covid-19

Generali Italia, al manifestarsi della pandemia e conseguentemente alle prime indicazioni fornite dal governo, ha agito di conseguenza costituendo fin da subito una Task Force, con il compito di monitorare l'evolversi della situazione ed ha inoltre individuato le misure più adeguate da mettere in campo per la prevenzione dei rischi di contagio.

Le prime disposizioni prese dalla compagnia sono diventate operative a partire dal lunedì 24 febbraio 2020 dove si prevedevano i tre seguenti punti per lo smart-working¹⁰²:

- I dipendenti residenti o domiciliati nei comuni che sono stati e che verranno progressivamente identificati dalle autorità pubbliche come critici e per i quali vengono disposte misure di contenimento del rischio in quanto sedi di focolai di infezione non potranno accedere agli uffici per una settimana, con riserva di successive comunicazioni. Per le persone già aderenti l'utilizzo dello smart-working si estende a tutti i giorni lavorativi.

⁹⁹ Gruppo Generali, n.d.

¹⁰⁰ “Generali Italia, lo Smart Working per 1000 dipendenti su Milano e Roma”, 2017

¹⁰¹ “Smart-working: Generali e le OO.SS. firmano il rinnovo dell'accordo”, 2018

¹⁰² Generali Italia, comunicazione per il personale, 2020

- Poiché lo smart-working è uno strumento utile nel limitare il numero di contatti e consente di affrontare efficacemente questa specifica emergenza, tutti i dipendenti sono tenuti alla fruizione obbligatoria delle due giornate settimanali contrattualmente previste, nel rispetto delle esigenze operative di business.
- Coloro che hanno avuto contatti con soggetti che risiedono nelle zone a rischio di contagio, o che ritengono - per qualsiasi motivo - di essere stati esposti a tale rischio dovranno, secondo le vigenti modalità, contattare il Servizio di Prevenzione e Protezione o il Medico Competente per le indicazioni del caso.

Per quanto riguarda viaggi, riunioni ed eventi si è scelto di proseguire come di seguito:

- In aggiunta alle precedenti restrizioni alle trasferte internazionali ed intercontinentali, si è deciso che tutte le trasferte nazionali vadano annullate o limitate a quelle necessarie e non differibili in base alle priorità di business. Le trasferte dovranno essere approvate dai primi livelli di riporto dei vertici aziendali o dalle funzioni HR di riferimento.
- Le riunioni in presenza con ospiti esterni dovranno essere cancellate e sostituite con riunioni in videoconferenza.
- Sono cautelativamente sospese tutte le attività che prevedono l'aggregazione di persone all'interno ed all'esterno degli uffici.

Per quanto riguarda l'ingresso nelle sedi è stato imposto il divieto di accesso ai dipendenti che provengono da zone a rischio o che sono stati soggetti a potenziale esposizione al virus. Infine, Sono stati previsti maggiori controlli all'accesso delle sedi ed è stato avviato un programma di sanificazione delle sedi maggiormente esposte.

Parallelamente sono state attivate una serie di misure tra cui la sanificazione delle postazioni di lavoro nelle sedi con particolari necessità ed è aumentata la flessibilità nella gestione oraria e delle presenze, sia riguardo allo smart working che all'utilizzo delle ferie. Inoltre, si è fatto in modo di estendere al massimo la possibilità di remotizzare le attività.

L'aggravarsi dell'emergenza sanitaria ha portato la compagnia ad accentuare le misure da prendere, come il numero di giornate settimanali che è stato innalzato da due a tre anche consecutive, nel rispetto delle esigenze operative di business e in accordo con i propri responsabili.

Alla luce dei continui aggiornamenti riguardanti la situazione epidemiologica del Paese e per dare una maggiore accelerazione alla remotizzazione delle attività è stata avviata una rilevazione per avere un quadro della disponibilità dei dipendenti ad utilizzare i loro dispositivi personali per lo

svolgimento delle attività lavorative da remoto. Questa mappatura delle disponibilità è servita a definire il programma di fattibilità e accelerazione del lavoro da remoto.

Prima di estendere lo smart-working alla totalità del personale il 6 marzo 2020 sono stati effettuati dei test, presso le sedi di Milano P.zza Tre Torri e Mogliano Veneto.

Inoltre, è stato attivato un servizio di assistenza di Europ Assistance, che si aggiunge a quelli già attivi. Si tratta di un servizio telefonico di informazione e orientamento e, se necessari, assistenza medica e psicologica.

Nella fase 2, in linea con le disposizioni emanate dal Governo e in continuità con le misure fin allora comunicate, sono state diffuse le prime indicazioni valide per i dipendenti autorizzati a recarsi sul luogo di lavoro (sedi e/o Agenzie), da adottare nel rispetto della sicurezza durante l'attività lavorativa.

Attualmente, tutti i dipendenti di Generali Italia effettuano lo smart-working per tutti i giorni lavorativi, fino a nuove comunicazioni.

Da segnalare che Generali Italia si era dotata già prima dell'emergenza Covid-19 di un piano di Business Continuity, per far fronte ad eventuali fenomeni (di natura sociopolitica, ambientale...) che potessero mandare in crisi il funzionamento dell'azienda, con impatti negativi sul business aziendale. Tale struttura ha consentito di risolvere con maggiore fluidità e rapidità eventuali problemi legati all'emergenza.

3.4 Risultati dell'implementazione dello smart-working in Assicurazioni Generali

Una ricerca condotta sul personale dipendente attraverso delle survey ha portato alla luce risultati davvero eccellenti. Infatti, il primo progetto che comprendeva circa 230 dipendenti è stato accolto con grande entusiasmo, tanto che la totalità di coloro che sono stati intervistati si è espresso senza dubbio favorevolmente all'introduzione dello smart-working.

Entrando in una valutazione maggiormente specifica su determinati parametri, già analizzati precedentemente per altre compagnie assicurative, è possibile riscontrare che il 97% degli intervistati ha confermato un miglioramento del bilanciamento tra vita privata e lavoro.

Il 91% dei dipendenti che hanno risposto alla survey ha evidenziato una riduzione dei costi legati agli spostamenti nonché dei relativi tempi, investendo quest'ultimi nell'attività lavorativa. Per l'81%, invece, l'introduzione dello smart-working ha giovato senza dubbio sulla motivazione e sulla soddisfazione, mentre, secondo l'86%, ci sono stati effetti positivi anche sull'efficienza e per il 73% sull'efficacia.

Le persone si dichiarano maggiormente soddisfatte grazie alla maggiore flessibilità e la conseguente gestione del tempo e nella pianificazione personale delle attività, inoltre possono risparmiare in media circa 1,5 ore al giorno, relative al pendolarismo casa-sede di lavoro.

Le survey condotte sul personale dipendente hanno interessato anche i people manager, i quali hanno fatto emergere che lo smart-working è stato e sarà uno strumento necessario per un'accelerazione verso una maggiore responsabilizzazione e gestione delle attività e del tempo. Inoltre, anche gli strumenti tecnologici messi in dotazione al personale dipendente hanno messo in risalto una più netta reattività alla risoluzione dei problemi.

Il progetto in questione è stato valutato prendendo come riferimento appositi KPI, anche di tipo quantitativo. Dall'analisi condotta è emerso un risultato positivo per quanto riguarda gli straordinari e il tasso di assenteismo, che grazie allo smart-working sono calati drasticamente.

Analizzando i KPI di tipo quantitativo su determinate strutture coinvolte nella fase pilota è emerso che lo smart-working ha contribuito positivamente sulla produttività.¹⁰³

Prendendo in considerazione dati più recenti e legati all'emergenza Covid-19, i dati sono anche essi positivi. Infatti, l'assenteismo è calato di una percentuale tra il 20% e il 30%. La responsabilizzazione del personale e la volontà di ciascuno di raggiungere i propri obiettivi hanno fatto sì che il livello di engagement superasse l'80%.¹⁰⁴

La fase pilota e l'incremento del personale in modalità smart-working sono state senza dubbio necessarie per guidare la compagnia attraverso l'emergenza sanitaria.

3.5 Gli effetti sull'organigramma

Il Gruppo Generali ha una struttura organizzativa di tipo ibrido, che presenta sia una serie di divisioni di tipo geografiche che altre di tipo funzionale. Com'è possibile osservare dall'organigramma, il Group CEO ha il controllo diretto sia su alcune funzioni che sulle divisioni geografiche, mentre per altre funzioni il controllo avviene attraverso un General Manager.

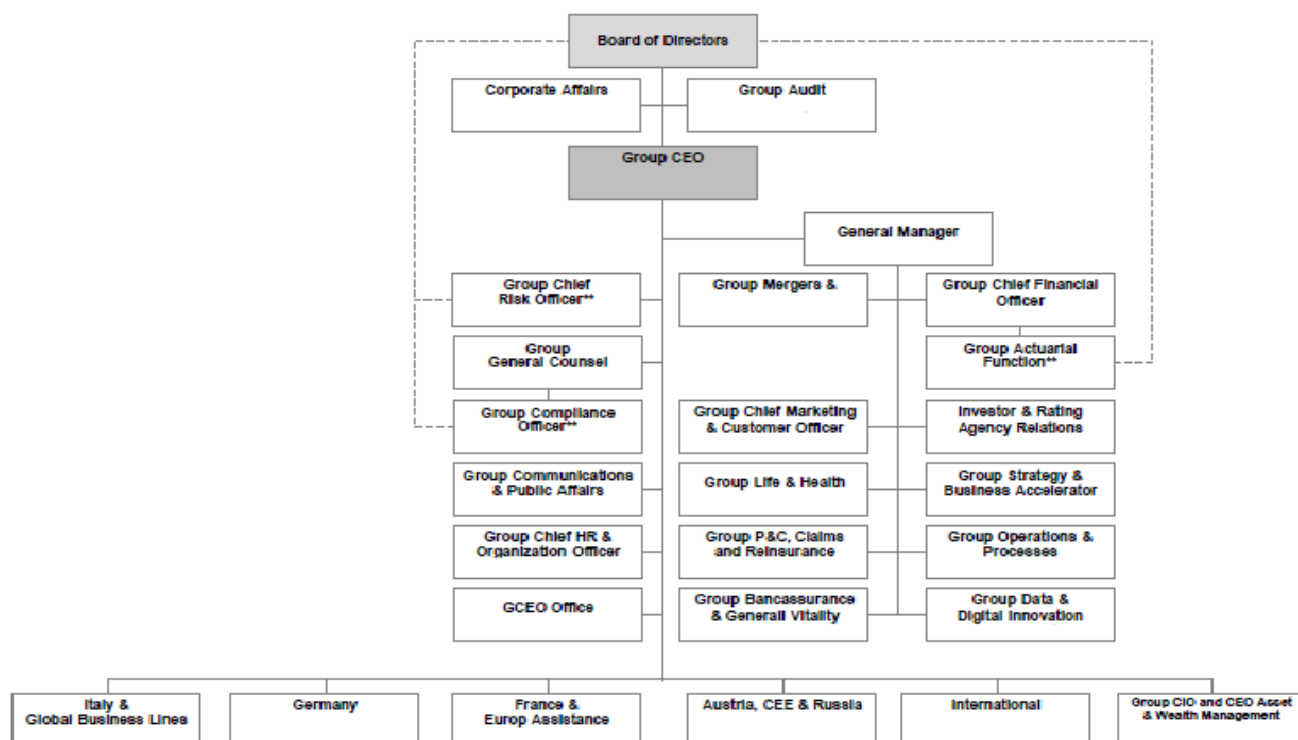
È da osservare che il Group Chief Risk Officer, il Group Compliance Officer e il Group Head of Actuarial Function riportano funzionalmente al Board of Directors per gli aspetti di competenza. Le uniche due funzioni che rimangono escluse dalla gestione diretta del Group CEO, sono quelle relative all'Audit e ai Corporate Affairs.

¹⁰³ "New ways of working: lo smart-working in Generali Italia", 2017

¹⁰⁴ Pezzatti, 2020

L'adozione di tale organigramma ha senza dubbio favorito la gestione di un Gruppo in continuo mutamento, e ciò ha garantito all'organizzazione una maggiore flessibilità. Inoltre, come risulta dal Piano Strategico 2019-2021, la struttura si basa su tre pilastri: ottimizzazione finanziaria, crescita profittevole, innovazione e trasformazione del business model.¹⁰⁵

Figura 2. Organigramma Gruppo Generali S.p.A¹⁰⁶



¹⁰⁵ L'Head of Corporate Affairs riporta anche al Group CEO per gli aspetti di competenza

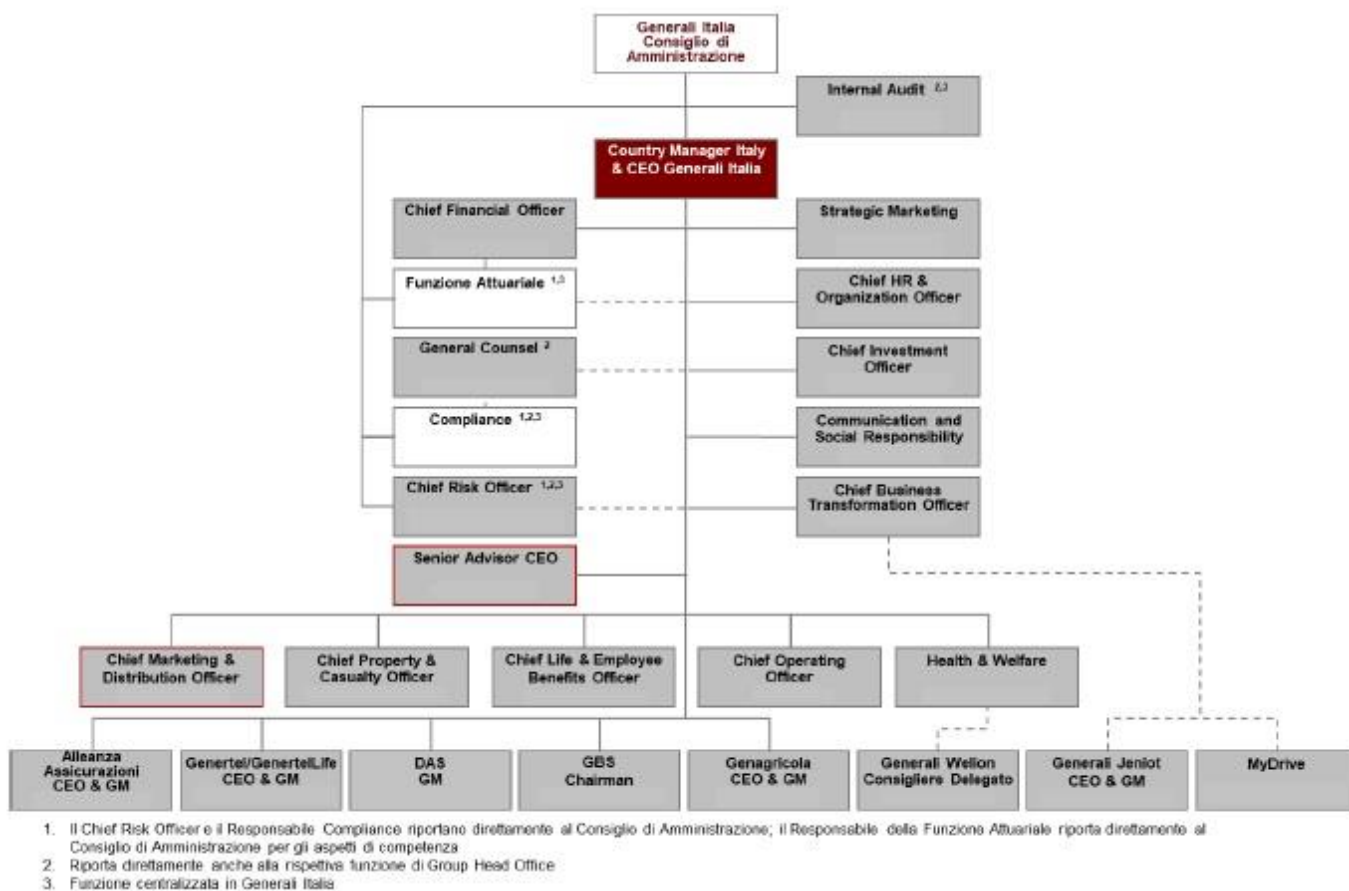
¹⁰⁶ Il Group Chief Risk Officer, il Group Compliance Officer e il Group Head of Actuarial Function riportano funzionalmente al Board of Directors per gli aspetti di competenza

Analizzando nel dettaglio, Generali Italia ha una struttura organizzativa di tipo ibrido, dove sono presenti sia dei Responsabili di Funzione oltre agli Amministratori Delegati delle varie controllate. Come è possibile osservare dall'organigramma il CEO di Generali Italia non ha il controllo diretto su tutte le funzioni, infatti per alcune avviene mediante il Chief Business Transformation Officer e L'Health & Welfare.

¹⁰⁵ "Evoluzione della struttura organizzativa", 2018

¹⁰⁶ "Evoluzione della struttura organizzativa", 2018

Figura 3. Organigramma Generali Italia S.p.A¹⁰⁷



Nella fase emergenziale non vi è stata alcuna variazione a livello di organigramma aziendale. Tuttavia, è stato istituito un comitato ad hoc, denominato “Business Crisis Management”, che prevedeva la partecipazione dei Chief ad incontri settimanali, con l’obiettivo di monitorare l’avanzamento delle varie attività.

¹⁰⁷ Struttura organizzativa del Gruppo Generali, 2020

CONCLUSIONI

Il lavoro effettuato ha portato alla luce molti degli aspetti di un fenomeno che era già ben noto. Come si è potuto analizzare nell'elaborato, lo smart-working risulta essere una modalità lavorativa in continuo mutamento, perciò gli avvenimenti relativi all'emergenza sanitaria del Covid-19 hanno fatto emergere ulteriori aspetti che prima non erano noti.

In particolare, ci si riferisce alle diverse reazioni aziendali adottate dal Top Management per contrastare l'emergenza, ma soprattutto ai mutamenti legati al comportamento del personale dipendente sotto stress.

Da tale elaborato emerge che lo smart-working è una realtà imprescindibile a cui le aziende di molti settori non potranno più, in un futuro, farne a meno. Tuttavia, come è possibile immaginare e come è emerso dall'analisi condotta precedentemente, non tutte le aziende possono seguire questo percorso.

Di fatto, vi sono realtà che non possono prescindere dal rapporto tra dipendenti e clienti, ma anche dalla sinergia che vi è tra i colleghi stessi; ci si ricollegava precedentemente all'esempio del settore della ristorazione ma anche ad altri settori. Dall'altra parte, invece, ci sono settori che incarnano perfettamente questa modalità di lavoro, come quello terziario.

Nonostante lo smart-working rimanga una strada da seguire anche nel post-emergenza, è giusto che si considerino e si tengano sotto controllo tutti gli effetti che vi possono essere nel medio-lungo termine sulla persona.

L'emergenza sanitaria, tuttavia ha messo in luce con più vigore l'utilizzo del lavoro in remoto. Nell'anno 2020 lavorare in smart-working non risulterà più essere una misura di modernità e conciliazione tra vita lavorativa e privata, che riguardava in particolare le aziende private, ma con il sopraggiungere della pandemia, il numero di coloro che lavorano da remoto è cresciuto esponenzialmente, e tale modalità è stata utilizzata dalle aziende anche in assenza di un accordo formale che lo disciplinava in tutti i suoi aspetti.

Questa nuova modalità non è ancora il vero "smart-working", ma è una situazione per molti versi anomala dove il lavoratore è costretto a lavorare da casa a seguito di una situazione emergenziale. Tenendo conto delle luci e delle ombre del lavoro in smart-working, definito nell'elaborato sopraesposto, al fine di non vedere vanificato, senza i giusti accorgimenti, il work-life balance, il suo utilizzo dovrebbe essere accompagnato da una trasformazione culturale dei modelli manageriali e organizzativi.

Inoltre, si richiede anche ai lavoratori un cambiamento di approccio mentale che li porti a fare scelte sempre più autonome, imparando a misurarsi con i risultati. Una volta individuati i benefici e i rischi che lo smart-working porta con sé, le aziende si troveranno ad affrontare il problema principale, ovvero il modo con cui applicare ed implementare il modello più consono alla propria azienda.

I modelli in questione sono tanti, tra i molti, merita di essere sottolineato, il modello delle *tre “B” di Clapperton e Vanhoutte*: Bricks, Byts, Behaviours ossia spazio fisico, strumentazione tecnologica e comportamenti dei dipendenti, che mira ad una maggiore responsabilizzazione ed un rafforzato rapporto di fiducia tra manager e collaboratore.

La pandemia è stata una prova importantissima sia per le organizzazioni pubbliche che private, ma mentre molte aziende non si sono fatte cogliere impreparate in quanto già pronte sia per esperienza che per competenze già maturate, altre si sono trovate in difficoltà in quanto non erano pronte a cogliere la sfida.

Tuttavia, l'improvvisa esigenza di utilizzare su larga scala lo smart-working, è stata un'esperienza unica che ha permesso a tantissime persone di crescere professionalmente, di misurarsi con le nuove tecnologie e rapportarsi in maniera informale con diversi team, anticipando di fatto in maniera ineluttabile un processo che altrimenti sarebbe stato più diluito nel tempo. Questa crisi che ci ha colto di sorpresa, ha quindi costretto molte aziende a rivedere riorganizzare i processi lavorativi.

Il **caso aziendale su Generali Italia** è stato utile al fine di trarre delle ulteriori conclusioni. Si è osservato che l'implementazione dello smart-working già a partire dal 2016, con un progetto pilota, ha fatto sì che la compagnia non si trovasse del tutto impreparata di fronte all'emergenza sanitaria. Questo è valso anche per altri player assicurativi.

Nel caso aziendale specifico, un sondaggio effettuato tra i dipendenti ha evidenziato un indice di soddisfazione pari al 97% degli intervistati, che ha riscontrato benefici relativi ad un miglioramento del bilanciamento tra attività lavorativa e vita privata.

I questionari non sono stati sottoposti soltanto al personale dipendente ma hanno interessato anche i People manager, i quali hanno messo in luce che lo smart-working è stato e sarà uno strumento necessario per un'accelerazione verso una maggiore responsabilizzazione ed una migliore gestione delle attività e del tempo libero.

A livello di organigramma non ci sono stati cambiamenti significativi rispetto al passato, anche se nel periodo di emergenza è stata creata una task force specializzata, denominata “Business Crisis Management” con l'obiettivo di monitorare l'avanzamento delle varie attività portando l'azienda a

risultati significativi, come la diminuzione dell'assenteismo ed una maggiore soddisfazione del personale dipendente.

Dall'analisi del caso aziendale è emerso un aspetto che senza dubbio non può essere tralasciato. Infatti, nel pieno dell'emergenza, Generali Italia si è impegnata a promuovere una serie di iniziative volte a favorire il sostegno al personale dipendente, basti pensare alla creazione di un centro di ascolto per gestire le situazioni di stress a cui una parte del personale dipendente si è trovato a far fronte.

La pandemia ha quindi consentito di studiare su larga scala i benefici e i rischi che l'introduzione di tale modalità operativa può portare, sia nel pubblico che nel privato. Sarà l'esito di questi studi che aziende e parti sociali stanno portando avanti parallelamente a definire meglio il fenomeno ed il perimetro della sua attuazione.

L'analisi condotta in questo elaborato ha portato alla luce i risultati di un'implementazione dello smart-working sia nel breve che medio periodo. Poiché è vero che dobbiamo attendere ancora del tempo per formulare delle conclusioni accurate in merito, è anche vero che si possono aprire alcune riflessioni su determinate tematiche, utili per correggere eventuali errori.

Nel breve periodo, si sono potute osservare talune ripercussioni sia di carattere sociale che psicofisico. Facendo riferimento a quest'ultime è bene non sottovalutare quanto riscontrato in tale elaborato. Infatti, lavorando da casa possono esserci ripercussioni sulla salute per il lavoratore dipendente.

Il mal di testa e dolori cervicali sono risultati essere le principali problematiche a livello fisico, ma ce ne sono anche altre, basti pensare agli effetti sui rapporti interpersonali tra colleghi, le problematiche legate alla separazione tra la vita privata e quella lavorativa o ancora alle molteplici distrazioni che si presentano dentro le mura domestiche. Molte persone si trovano oggi a lavorare da casa con figli o familiari presenti. Occorre dettare dei confini: concentrarsi negli orari appropriati e poi staccare completamente nelle pause previste nell'orario di lavoro.

Un ulteriore argomento che è emerso dall'analisi di tale fenomeno, è l'importanza di avere una legislazione all'avanguardia, che sostenga lo sviluppo dello smart-working in maniera radicale. Si è potuto vedere come le differenze che si sono venute a creare tra le varie legislazioni abbiano portato a risultati diversi tra paese e paese.

Per queste ed altre problematiche è possibile tracciare delle soluzioni immediate che aiutino a favorire la miglior implementazione, a cui ci si faceva riferimento nella tesi.

Queste differenze si sono maggiormente evidenziate durante l'emergenza sanitaria, dove le normative di riferimento hanno subito diverse modifiche, atte a fornire anche una maggiore tutela ai lavoratori che utilizzavano questo strumento di lavoro.

Come è stato possibile vedere dall'analisi delle varie normative, quella australiana si è mostrata avanti su molte tematiche legate a tale modalità lavorativa, infatti è stata la prima ad associare lo smart-working come un vero e proprio diritto del lavoratore. Inoltre, si è distinta anche per l'emanazione di specifiche linee guida per venire incontro al datore di lavoro, che dovrà adempiere specifici obblighi in materia di sicurezza.

Proprio dalla normativa australiana e non solo, bisognerebbe prendere esempio per far sì che lo smart-working nel futuro sia considerata non solo come una modalità alternativa da usare in contesti emergenziali, ma soprattutto in situazioni di assoluta ordinarietà.

Dal canto suo, la normativa italiana ha, a tutti gli effetti, i requisiti per essere considerata una colonna portante per l'implementazione dello smart-working in Italia. Ovviamente, la Legge 81/2017 ha rappresentato un punto di partenza fondamentale, anche per gli sviluppi che ci sono stati durante l'emergenza Covid-19, ma questa da sola non basta, e gli esempi sono stati proprio i vari decreti emanati durante il lockdown e non solo.

Il legislatore, di tutte queste riflessioni sulle nuove modalità di lavoro, dovrà farne tesoro, favorendo così una spinta propulsiva per un efficace ricostruzione post- coronavirus, mettendosi a fianco delle aziende più colpite, lasciandole fare le scelte organizzative più adatte e non tralasciando il problema della contrattazione aziendale, perché è chiaro che ad emergenza conclusa lo smart-working rappresenterà una leva per generare valore.

Il futuro della normativa italiana dovrà ed avrà orizzonti molto più ampi di quelli attuali se si vuole dar vita ad una società che supporti lo smart-working e tutti gli effetti che ne derivano.

BIBLIOGRAFIA

- **Arcovio, V.** (2020, marzo 25). Smart working, fate attenzione al mal di schiena. *Il Messaggero*, p. 22.
- **Beretta, L., Calafiori, B., Rossi, G., & Vianello, S.** (2018). *Smart Working: le regole applicative*. Commissione Lavoro ODCEC Milano.
- **Boorsma, B., Mitchell, S.** (2011). *Work-Life Innovation, Smart Work—A Paradigm Shift Transforming: How, Where, and When Work Gets Done*. Cisco.
- **Botteri, T., Cremonesi, G.** (2016). *Smart working & smart workers- Guida per gestire e valorizzare I nuovi nomadi*. Franco Angeli.
- **Corso, M., Martini, A., Pellegrini, L., Massa, S., & Testa, S.** (2006). *Managing dispersed workers: the new challenge in Knowledge Management*. Technovation.
- **Edmondson, A.** (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons Inc.
- **Ellard, J.** (2014). *The Five Truths about Work-life Balance*. Simple Intentions
- Evoluzione della struttura organizzativa. [Comunicato Stampa]. (2018, luglio 31). *Gruppo Generali*.
- **Gensler Research Institute.** (2008). *Workspace survey: United States*.
- **Goodman, P. S.** (1979). *Assessing organizational change: the rushton quality of work experiment*. Journal of management studies.
- **Maynard, S.** (2014). *Collaboration in the Workplace: What Does it Actually Mean?*. Academy of Management Journal.
- **Peppers, D., Rogers, M.** (2012). *Massima fiducia: L'onestà come vantaggio competitivo*. EGEA.
- **Pezzatti, F.** (2020, marzo 24)., Compagnie già abituate: il virus non le ha colte di sorpresa. *Il Sole 24 Ore*, pp. 54 a 56.
- Struttura organizzativa del Gruppo Generali [Ordine di Servizio n°2/2020]. (2020, febbraio 13). *Generali Italia*.

SITOGRAFIA

- Assicurazioni Generali. (2020, agosto 25). In *Wikipedia*.
https://it.wikipedia.org/wiki/Assicurazioni_Generali.
- Aviva: Fino a Settembre Smart Working al 100% [Editoriale]. (2020, giugno 5). *Pltvbroker.it*. <https://www.pltvbroker.it/2020/06/05/aviva-fino-a-settembre-smart-working-al-100/>.
- Axa Italia punta sullo smart working gli impiegati aderiscono al 65 per cento [Editoriale]. (2017, dicembre 4). *La Repubblica*. https://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2017/12/04/news/axa_italia_punta_sullo_smart_working_gli_impiegati_aderiscono_al_65_per_cent-182969681/.
- AXA Italia si aggiudica lo Smart Working Award 2017 [Comunicato Stampa]. (2017, ottobre 11). *Gruppo AXA Italia*. <https://corporate.axa.it/-/axa-italia-si-aggiudica-lo-smart-working-award-2017>.
- **Bucci, V.** (2018, aprile 9) Smart working in Zurich: tecnologie, spazi e modelli di lavoro. *ZeroUnoWeb.it*. <https://www.zerounoweb.it/smart-working/smart-working-in-zurich-tecnologie-spazi-e-modelli-di-lavoro/>.
- **Callahan, S.** (2012, ottobre 5). Of the 3 types of collaboration, which type do you need?. *Global Marketing Management Consultants*. <https://www.trinityp3.com/2012/10/types-of-collaboration/>.
- Coworking. (2019, novembre 30). In *Wikipedia*. <https://it.wikipedia.org/wiki/Coworking>.
- **Crespi, F.** (2018, febbraio 22). Lo Smart Working che verrà. *Insurance Review*.
<https://www.insurancereview.it/insurance/contenuti/rubriche/1199/lo-smart-working-che-verra>
- **Crespi, F.** (2020, febbraio 24). Smart Working: legge ed evoluzione normativa del Lavoro Agile. *Osservatori.net*. https://blog.osservatori.net/it_it/evoluzione-normativa-smart-working.
- **Crivelli, G., Viola, V.** (2017, maggio 14). Smart working, l'esperienza delle aziende pioniere. *Il Sole 24 Ore Economia*. <https://www.ilsole24ore.com/art/smart-working-l-esperienza-aziende-pioniere-AEFDv3LB>.
- **D'Amicis, C.** (2020, agosto 29). Decreto Agosto proroga smart-working, dipendenti privati e pubblici. *The Italian Times*. https://www.theitaliantimes.it/economia/decreto-proroga-smart-working-dipendenti-privati-pubblici_240820/.

- **Ferradini, G.** (2017, luglio 3). Jobs Act del lavoro autonomo: poche luci e tante ombre. *Altalex*. <https://www.altalex.com/documents/news/2017/07/03/jobs-act-del-lavoro-autonomo>.
- **Fiertler, G.** (2020, maggio 8). Allianz Partners: lo Smart Working assicura la salute delle persone e la continuità del business. *Digital4*. <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/allianz-partners-lo-smart-working-assicura-la-salute-delle-persone-e-la-continuita-del-business/>.
- **Filippone, L.** (2019, dicembre 12). Be smart: lo smart working in Reale Mutua. *Insurance Review*. <https://www.insurancereview.it/insurance/contenuti/rubriche/1632/be-smart-lo-smart-working-in-reale-mutua>.
- Flessibilità, tecnologia, responsabilità. Lo smart working è il futuro [Editoriale]. (2019, maggio 28). *Politecnico di Milano- School on Management*. <https://www.som.polimi.it/lo-smart-working-e-il-futuro/>.
- Flessibilità. (n.d.). In *Treccani*. <http://www.treccani.it/enciclopedia/flessibilita/>
- **Garrett, B.** (2019, 10 dicembre). È finita l'era del work life balance, inizia quella della work life integration. *Forbes*. <https://forbes.it/2019/12/10/e-finita-lera-del-work-life-balance-inizia-quella-della-work-life-integration/>
- *Generali Italia, lo Smart Working per 1000 dipendenti su Milano e Roma* [Comunicato Stampa]. (2017, ottobre 19). *Generali Italia*. https://asset.generali.it/267831/10-19_CS_Smart-working-Generali-Italia.pdf
- Gruppo Generali. (n.d.). *Lo smart-working nelle politiche di work-life balance*. <https://www.generali.com/it/our-responsibilities/generali-people-strategy/work-life-balance/Smart-working-is-an-integrated-solution-in-the-work-life-balance>.
- Job satisfaction, (2020, agosto 29). In *Wikipedia*. https://en.wikipedia.org/wiki/Job_satisfaction.
- **Lavecchia, V.** (2019, giugno 19). Smart Working: Definizione, caratteristiche e modello di Clapperton e Vanhoutte. *Informatica e Ingegneria Online*. <https://vitolavecchia.altervista.org/smart-working-definizione-caratteristiche-e-modello-di-clapperton-e-vanhoutte/>
- **Lavecchia, V.** (2019, maggio 19). Definizione, principi, tecnologie, benefici e limiti dello Smart Working. *Informatica e Ingegneria Online*. <https://vitolavecchia.altervista.org/definizione-principi-tecnologie-benefici-e-limiti-dello-smart-working/>

- Lavoro agile. (2020, agosto 28). In *Wikipedia*. https://it.wikipedia.org/wiki/Lavoro_agile.
- Lavoro agile: una rivoluzione nel lavoro e nelle relazioni [Editoriale]. (2019, settembre). *Harvard Business Review Italia*. <https://www.hbritalia.it/settembre-2019/2019/09/05/news/lavoro-agile-una-rivoluzione-nel-lavoro-e-nelle-relazioni-3790/>
- Lavoro: smart working oltre il Decreto, fino a quando? Statali e privati dopo il 31 luglio [Editoriale]. (2020, giugno 18). *Il Reporter*. <https://ilreporter.it/sezioni/lavoro-e-economia/lavoro-smart-working-decreto-fino-a-quando-pubblica-amministrazione-privati-statali-dopo-31-luglio/>.
- Le 10 ragioni in favore dello smart working [Editoriale]. (2015, ottobre 7). *IBL Banca Magazine*. <https://magazine.iblbanca.it/10-ragioni-favore-smart-working/>.
- **Levaggi, E.** (2020, giugno 9). AXA, smart-working fino al 15 settembre. *Iotiassicuro.it*. <https://www.iotiassicuro.it/compagnie-e-mercato/axa-smart-working-fino-al-15-settembre>.
- Lo smart working del futuro eleverà le persone? Dubbi, proposte ed esigenze [Editoriale]. (2020, luglio 20). *La Mia Finanza*. <https://www.lamiafinanza.it/2020/07/lo-smart-working-del-futuro-elevera-le-persone-dubbi-proposte-ed-esigenze/>.
- Lo smart-working in Zurich [Editoriale]. (2016, dicembre 23). *Politecnico di Milano-School on Management*. <https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/business-case/lo-smart-working-in-zurich>.
- **Meta, F.** (2020, marzo 30). Smart working nel post-emergenza per 2 imprese su 5. *Corriere Comunicazioni*. <https://www.corrierecomunicazioni.it/lavoro-carriere/smart-working/smart-working-nel-post-emergenza-italia-in-rampa-di-lancio/>.
- **Neri, V.** (n.d.). I benefici dello smart working. *Cure-naturali.it*. <https://www.cure-naturali.it/articoli/vita-naturale/vita-green/benefici-smart-working.html>.
- New ways of working: lo smart-working in Generali Italia [Editoriale]. (2017, novembre 24). *Osservatorio Smart Working Politecnico di Milano*. <https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/business-case/new-ways-of-working-lo-smart-working-in-general-italia>.
- Office landscape. (2019, novembre 13). In *Wikipedia*. https://en.wikipedia.org/wiki/Office_landscape.
- **Olivieri, L.** (2020, luglio 7). Lavoro agile limitato al 50% nella P.a. *Italia Oggi*. <https://www.italiaoggi.it/news/lavoro-agile-limitato-al-50-nella-p-a-2460076>.

- Origini, leve e lati oscuri dello Smart Working [Editoriale]. (2016, marzo 7). *Ways of Working Webmagazine*. <https://wow-webmagazine.com/it/origini-leve-e-lati-oscuri-dello-smart-working>.
- **Pallotta, R.** (2020, giugno 10). Decreto Rilancio e Piano Colao: lo smart working diventa “diritto genitoriale”. *IPSOA*. <https://www.ipsoa.it/documents/lavoro-e-previdenza/rapporto-di-lavoro/quotidiano/2020/06/10/decreto-rilancio-piano-colao-smart-working-diritto-genitoriale>.
- **Peart, N.** (2019, novembre 5). Making Work Less Stressful and More Engaging for Your Employees. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/11/making-work-less-stressful-and-more-engaging-for-your-employees>.
- Perché scegliere lo smart-working, ecco i motivi! [Editoriale]. (n.d.). *Lanman Group*. <https://www.lanman.it/it/news/perche-scegliere-lo-smart-working-ecco-i-motivi/>.
- **Querzè, R.** (2020, luglio 11). Smart working: gli accordi per quando finirà l'emergenza, le difficoltà della Pa e la volontarietà. Ecco i tre nodi da sciogliere. *Corriere della Sera*. <https://www.msn.com/it-it/finance/storie-principali/smart-working-gli-accordi-per-quando-finir-c3-a0-l-e2-80-99emergenza-le-difficolt-c3-a0-della-pa-e-la-volontariet-c3-a0-ecco-i-tre-nodi-da-sciogliere/ar-BB16CtHg>.
- Reale Mutua vince lo smart working award 2019 [Editoriale]. (2019, ottobre 30). *Insurance Connect*. <https://www.insurancetrade.it/insurance/contenuti/compagnie/9722/reale-mutua-vince-lo-smart-working-award-2019>.
- Smart working e mobility management: quando l'innovazione fa bene all'organizzazione [Editoriale]. (2019, dicembre 13). *Il Sole 24 Economia*. <https://www.ilsole24ore.com/art/smart-working-e-mobility-management-quando-l-innovazione-fa-bene-all-organizzazione-ACUWpS4>
- Smarter Working- the New Competitive Advantage [Editoriale]. (2012, marzo 15). *Plantronics*. https://www.techdata.ca/plantronics/files/PLANTRONICS_Smarter_Working_White_Paper_OK.pdf
- Smart-working: Generali e le OO.SS. firmano il rinnovo dell'accordo [Editoriale]. (2018, giugno 28). *Tuttointermediari.it*. <https://www.tuttointermediari.it/smart-working-general-e-le-oo-ss-firmano-il-rinnovo-dellaccordo/>
- Statali in smart working al 50% fino a fine anno: emendamento M5S al decreto Rilancio [Editoriale]. (2020, luglio 4). *Il Messaggero*.

https://www.ilmessaggero.it/economia/news/statali_smart_working_ultime_notizie_padrone_4_luglio_2020-5326821.html.

- Taylorismo. (2020, agosto 22). In Wikipedia. <https://it.wikipedia.org/wiki/Taylorismo>

FONTI NORMATIVE

- Camera dei Deputati, *Proposta di legge Disposizioni per la promozione di forme flessibili e semplificate di telelavoro*, n. 2014. XVII Legislatura, 29 gennaio 2014.
- Legge 22 maggio 2017, n. 81, comma 1, art. 18., *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*.
- Direttiva n. 3 del 26 giugno 2017, *Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri recante indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124 e linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti*.
- DPCM 1° marzo 2020, *Ulteriori disposizioni attuative del decreto-legge 23 febbraio 2020, n. 6, recante misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19*.
- Decreto-legge 2 marzo 2020, n. 9, *Misure urgenti di sostegno per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19*.
- Circolare n. 1/2020 del 4 marzo 2020 del Ministro per la Pubblica Amministrazione, *Misure incentivanti per il ricorso a modalità flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa*.
- Direttiva n. 3/2020 del 4 marzo 2020 del Ministro per la Pubblica Amministrazione, *Modalità di svolgimento della prestazione lavorativa nell'evolversi della situazione epidemiologica da parte delle pubbliche amministrazioni*.
- DPCM 8 marzo 2020, *Ulteriori disposizioni attuative del decreto-legge 23 febbraio 2020, n. 6, recante misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19*.
- DPCM 11 marzo 2020, *Ulteriori disposizioni attuative del decreto-legge 23 febbraio 2020, n. 6, recante misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19, applicabili sull'intero territorio nazionale*.
- Direttiva n. 2/2020 del 12 marzo 2020 del Ministro per la Pubblica Amministrazione, *Indicazioni in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-*

19 nelle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

- *D.L. 18 del 17 marzo 2020, Misure di potenziamento del Servizio sanitario nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19.*