



LIBERA UNIVERSITÀ INTERNAZIONALE DEGLI STUDI SOCIALI  
GUIDO CARLI

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA & MANAGEMENT  
CORSO DI LAUREA TRIENNALE “IMPRESA & MANAGEMENT”

**Cattedra di Organizzazione Aziendale**

**SMART WORKING E WORK-LIFE BALANCE  
IL CASO ENI**

**Relatore**

Prof. Nunzio Casalino

**Candidato**

Chiara Lezzi

Matricola 228711

*Anno accademico: 2020 - 2021*

*A mia madre,  
a mio padre  
e a mia sorella.*

# Indice

<b>Introduzione .....</b>	<b>4</b>
<b>CAPITOLO PRIMO .....</b>	<b>11</b>
<b>Il Lavoro Agile.....</b>	<b>11</b>
1.1.1. Home working.....	11
1.1.2. Remote Working.....	13
1.1.3. Smart working .....	14
<b>1.2. Le origini e l'evoluzione .....</b>	<b>16</b>
<b>1.3. “The three generations of telework .....</b>	<b>17</b>
1.3.1. Home office .....	18
1.3.2. Mobile Office .....	19
1.3.3. Virtual Office.....	21
<b>CAPITOLO SECONDO.....</b>	<b>25</b>
<b>Una nuova organizzazione aziendale .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1. Le Leve dello Smart working .....</b>	<b>25</b>
2.1.1. La cultura aziendale.....	26
2.1.2. La flessibilità .....	28
2.1.3. Performance Management System .....	30
2.1.4. Lavorare per obiettivi .....	32
<b>2.2. Smart working in Italia .....</b>	<b>33</b>
2.2.1. La PA: uno studente difficile.....	34
2.2.2. Grandi imprese e PMI.....	36
<b>CAPITOLO TERZO .....</b>	<b>39</b>
<b>Smart working e sue conseguenze .....</b>	<b>39</b>
<b>3.1. Work-life balance: cos'è .....</b>	<b>39</b>
3.1.1. Work-life balance: perché un'azienda dovrebbe valorizzarla? .....	41
<b>3.2. Il workaholism.....</b>	<b>42</b>
<b>3.3. Il work-engagement.....</b>	<b>44</b>
<b>3.4. I vantaggi.....</b>	<b>47</b>
3.4.1. I vantaggi per le imprese.....	47
3.4.2. I vantaggi per i lavoratori .....	49
3.4.3. Vantaggi per l'ambiente .....	50
<b>3.5. Smart working: un mezzo per affrontare il lockdown .....</b>	<b>51</b>
3.5.1. Una novità assoluta per molte imprese. Il report di INPS.....	53

<b>CAPITOLO QUARTO.....</b>	<b>59</b>
<b><i>Il caso Eni</i> .....</b>	<b>59</b>
<b>4.1. Perché utilizzare lo Smart working? .....</b>	<b>59</b>
<b>4.2. Il processo evolutivo dello SW in Eni .....</b>	<b>60</b>
<b>4.3. Come introdurre lo Smart working in una grande azienda come Eni: le attività poste in essere.....</b>	<b>62</b>
4.3.1. I fattori critici di successo: <i>comunicazione, formazione, processi e strumenti</i> ....	63
<b>4.3. I primi risultati: survey 2017.....</b>	<b>67</b>
<b>4.4. Ulteriori feedback: survey 2018 .....</b>	<b>68</b>
<b>4.5. Smart working emergenziale.....</b>	<b>69</b>
4.5.1. Azioni intraprese durante l'emergenza di Covid-19 .....	70
<b>4.6. Il nuovo SW in Eni dopo la pandemia: le principali novità .....</b>	<b>70</b>
4.6.1. I nuovi temi: la disconnessione.....	71
<b><i>Conclusioni</i> .....</b>	<b>73</b>
<b><i>Bibliografia</i>.....</b>	<b>75</b>
<b><i>Sitografia</i>.....</b>	<b>87</b>

## Introduzione

Il cosiddetto “Lavoro Agile” (o smart working) è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro<sup>1</sup>. Si parla di “working smart” da prima degli anni 2000, non facendo riferimento esattamente all’accezione attuale, ma restando coerente nel momento in cui si afferma che ogni organizzazione “need people who care deeply about what they do, who think for themselves, who will take on personal responsibility to stretch themselves and grow their jobs every day [...] who will work tenaciously and proactively to improve the performance of their team and organization”<sup>2</sup>: sembra appurato che *lavorare smart* sia la chiave per il successo aziendale. Tornando però ai nostri giorni, tale esercizio del proprio lavoro è presente in Italia da qualche anno: nel 2017 si registrano 305mila<sup>3</sup> smart workers, nel 2019 se ne contano circa 570mila (+20% rispetto al 2018), mentre nel 2020 – non a caso – questo valore quasi raddoppia, fino a raggiungere 554 mila unità in più rispetto all’anno precedente<sup>4</sup>. Il fenomeno ha interessato sia le grandi imprese, sia le PMI, privati e pubblica amministrazione: in un primo momento (pre-pandemico), l’obiettivo era quello di migliorare il bilanciamento vita-lavoro, aumentare l’engagement, attrarre nuovi talenti e perseguire la nuova cultura orientata al raggiungimento degli obiettivi; in un secondo momento (durante l’emergenza sanitaria), ci si è trovati obbligati a usufruire di questo strumento, nuovo per la maggior parte dei lavoratori e delle aziende, in seguito alle restrizioni nazionali imposte al fine di impedire il dilaniare della pandemia già in corso.

In particolare, durante la situazione emergenziale l’esigenza primaria è stata quella di realizzare il distanziamento sociale, cercando di accusare minori perdite possibili in produttività e competitività a livello di impresa. Tuttavia, senza dubbio, era presente il rischio concreto di creare confusione tra “lavoro agile” e “telelavoro”: se nello *smart working* il lavoratore dipendente svolge la sua prestazione lavorativa in parte dentro l’azienda ed in parte fuori dagli ambienti di lavoro aziendali e con totale autonomia organizzativa in ordine a orari, luoghi di svolgimento della prestazione e senza avere una postazione fissa, nel *telelavoro* il lavoratore

---

<sup>1</sup> <https://www.lavoro.gov.it>

<sup>2</sup> Harari; Oren. (1994). Working smart: The new strategic imperative <http://web.a.ebscohost.com>

<sup>3</sup> Jobs in Action. (2017). Smart working: parente, servono nuove evoluzioni normative

<sup>4</sup> Dati del Ministero del Lavoro riportati su <https://www.avaya.com>

svolge la sua prestazione in un luogo esterno ai locali aziendali, una postazione di lavoro esplicitamente definita nel contratto di assunzione, viene dotato di tutti gli strumenti necessari per lo svolgimento della prestazione medesima, si attiene ad un orario di lavoro ben definito. Rispetto all'ideale di lavoro agile, durante i primi mesi del 2020 sono mancati alcuni aspetti fondamentali, come la flessibilità spazio-temporale del lavoratore, in seguito all'assenza di alternative che non fossero la propria abitazione; e, non meno importante, è mancata la formazione dei manager e dei collaboratori per affrontare questa nuova modalità di percepire l'azienda, formazione per lavorare per obiettivi, delegare, valutare e gestire i team da remoto, realizzando un cambio di mentalità mirato alla responsabilizzazione.

Per permettere al lavoratore di continuare l'attività in modalità "smart", l'impresa ha dovuto fare un salto di qualità in termini di organizzazione delle risorse umane, delle tecnologie a disposizione, di cultura aziendale. In modo particolare, la tecnologia è la chiave del nuovo approccio, poiché intuitivamente lo smart working è reso possibile dallo sviluppo di piattaforme in grado di creare network di contatti tra il lavoratore, i collaboratori e l'azienda, che tramite soluzioni di *communication & collaboration* diventano veri e propri patrimoni digitali: la *digital trasformation* è la chiave abilitante del processo di smart working in azienda. Il trend in atto vede gli spazi fisici aziendali diventare flessibili e si fa largo la possibilità di accedere alle risorse e alle informazioni aziendali da qualunque luogo e in qualunque momento; la scrivania diventa così un "digital workplace", mediante l'uso di soluzioni di *UCC – Unified Collaboration e Communication*, piattaforme tecnologiche che consentono ai dipendenti di accedere alle risorse ovunque ci si trovi tramite il cloud e di collaborare e comunicare, sia con i team aziendali interni ed esterni, sia con team aziendali internazionali. Una delle caratteristiche principali delle moderne soluzioni di UCC è l'apertura verso l'ecosistema esterno sfruttando un approccio *API first*<sup>5</sup>, che consente alla piattaforma di aprirsi e integrarsi con i processi aziendali e non solo.

È evidente come questa trasformazione sia, più che una necessità, una vera opportunità di sviluppo. In seguito all'emergenza del Covid-19, si è andati naturalmente in contro alla digitalizzazione dei processi e alla capacità delle organizzazioni di trasformarsi, provando ad adattarsi continuamente ai cambiamenti del mercato e a garantire la continuità delle attività, anche in condizioni critiche, senza mai spegnere il loro motore. Affinché un'organizzazione possa essere in grado di attuare un efficiente sistema di smart working, oltre a far da subito

---

<sup>5</sup> Application programming interface è un insieme di tecniche ed azioni volte a rendere i propri servizi disponibili ai programmatori di applicazioni, tenendo in conto dei loro bisogni in termini di usabilità, stabilità e documentazione.

chiarezza rispetto a sfide e obiettivi, occorre comprendere quali cambiamenti effettuare a livello profondo circa tre aspetti, ritenuti fondamentali per il lavoro agile: la cultura organizzativa, l'organizzazione del lavoro e il mindset.

Rispetto alla cultura organizzativa occorrerà verificare i livelli di fiducia ed engagement delle persone, l'interesse verso forme di lavoro più flessibili e più responsabilizzanti – che richiedono capacità di autonomia decisionale – i modelli di leadership e gli stili di lavoro presenti in azienda, il livello di orientamento al risultato e alla delega, il livello di collaborazione-condivisione/networking, l'apertura al cambiamento, la cultura manageriale, l'approccio al performance management. La verifica degli elementi culturali e della loro compatibilità con il lavoro agile permette di disegnare iniziative utili a toccare, finalmente, i temi più profondi dell'organizzazione, che richiedono maggior tempo per essere eventualmente riallineati, ed evitare la presenza di più culture del lavoro nell'organizzazione.

Rispetto all'organizzazione del lavoro, la valutazione circa l'adozione dello Smart working richiede di attuare un'analisi dei ruoli, delle attività e dei processi finalizzata a dimensionare il mix ottimale di lavoro tradizionale e lavoro smart, nonché il dimensionamento e le logiche di gestione degli spazi lavorativi, ridisegnando i meccanismi di pianificazione e coordinamento, il sistema di performance management e i protocolli di comunicazione. Questo tipo di analisi permetterà di progettare la flessibilità da un punto di vista operativo, declinandosi in flessibilità di tempo, spazio-luogo, ambiente, strumenti lavoro.

Infine, non può essere trascurata l'attitudine-predisposizione individuale delle persone ad approcciarsi ad imparare a utilizzare le tecnologie e ad affrontare il cambiamento (mindset), sia da un punto di vista operativo, che di comando (dimensione gestionale), per capire quanto a livello individuale e di team vi siano le giuste premesse per poter lavorare in un contesto smart<sup>6</sup>.

Si pensi, ad esempio, alla Pubblica Amministrazione: il lockdown ha reso necessaria l'adozione di soluzioni di *collaboration* su tutti i segmenti, dall'Istruzione al Governo. Tuttavia, è proprio questo il campo in cui la difficoltà del cambio di passo è più sentita. Ma, ad ogni modo, è tra le Pubbliche Amministrazioni che si registra la crescita più significativa: in un anno nel settore pubblico raddoppiano i progetti strutturati di Smart Working (passando dall'8% al 16%), il 7% delle PA ha attivato iniziative informali (l'1% del 2018), il 6% le avvierà nei prossimi dodici mesi. Le più avanzate sono le PA di grandi dimensioni, che nel 42% dei casi hanno già introdotto iniziative strutturate e nel 7% hanno attivato iniziative informali.

---

<sup>6</sup> Riccò R., Porta S., (2017). Sviluppo & Organizzazione <https://www.researchgate.net>

Nonostante questi dati incoraggianti, il ritardo resta evidente, con quasi 4 PA su 10 che non hanno progetti di Smart Working e sono incerte (31%) o addirittura disinteressate (7%) rispetto alla sua introduzione<sup>7</sup>. Anche la *Circolare Dadone* va dritta in questa direzione: ricorso, in via prioritaria, al lavoro agile come forma di svolgimento della prestazione lavorativa<sup>8</sup> – Cloud, Lavoro da Remoto, Uso di Dispositivi Personali. Soprattutto nella PA i dirigenti sono ora esplicitamente incoraggiati a fare questa esperienza, per capire e gestire meglio il lavoro a distanza dei collaboratori e sviluppare nuove competenze di leadership, in un contesto organizzativo sempre più digitale. Un grande passo, pertanto, proprio nel segmento pubblico, quello storicamente più resistente all’adozione dello smart working.

“Per praticare davvero lo Smart Working occorre superare l’associazione che sia solo lavoro da remoto, ma interpretarlo come un percorso di trasformazione dell’organizzazione e della modalità di vivere il lavoro da parte delle persone” – aggiunge Fiorella Crespi, Direttore dell’Osservatorio Smart Working – “Sono ancora poche le organizzazioni che lo interpretano come una progettualità completa, che passa anche dal ripensamento degli spazi e da un nuovo modo di lavorare basato sulla fiducia e la collaborazione. Agire sulla flessibilità, responsabilizzazione e autonomia delle persone significa trasformare i lavoratori da ‘dipendenti’ orientati e valutati in base al tempo di lavoro svolto a ‘professionisti responsabili’ focalizzati e valutati in base ai risultati ottenuti. Fare Smart Working a un livello più profondo significa fare un ulteriore passo oltre, lavorando sull’attitudine e i comportamenti delle persone promuovendo un pieno engagement per far sì che i lavoratori diventino veri e propri ‘imprenditori’ con un’attitudine all’innovazione e alla creatività”.

È importante valutare anche quali siano stati i vantaggi e gli svantaggi percepiti, sia da chi lavora in questa nuova modalità, sia da chi la gestisce. Secondo le organizzazioni, i principali benefici riscontrati nell’adozione dello Smart Working sono il miglioramento dell’equilibrio fra vita professionale e privata (46%) e la crescita della motivazione e del coinvolgimento dei dipendenti (35%). Ma la gestione degli smart worker presenta, secondo i manager, anche alcune criticità, in particolare le difficoltà nel gestire le urgenze (per il 34% dei responsabili intervistati), nell’utilizzare le tecnologie (32%) e nel pianificare le attività (26%), anche se il 46% dei manager dichiara di non aver riscontrato alcuna criticità.

Secondo gli smart worker, invece, la prima difficoltà a emergere è la percezione di isolamento (35%), poi le distrazioni esterne (21%), i problemi di comunicazione e

---

<sup>7</sup> <https://www.osservatori.net>

<sup>8</sup> <http://www.funzionepubblica.gov.it>

collaborazione virtuale (11%) e la barriera tecnologica (11%). Tuttavia, sono mediamente più soddisfatti dei colleghi che lavorano in modalità tradizionale in diversi aspetti del lavoro. Soprattutto, gli smart worker sono più soddisfatti dell'organizzazione del proprio lavoro (il 31% degli smart worker contro il 19% degli altri lavoratori), ma anche delle relazioni fra colleghi (il 31% contro il 23% degli altri) e della relazione con i loro superiori (il 25% contro il 19% degli altri). Inoltre, lo Smart Working migliora l'engagement dei dipendenti e considerando tutti gli elementi che caratterizzano l'engagement, gli smart worker che si sentono pienamente "ingaggiati" sono il 33%, rispetto al 21% degli altri lavoratori. Gli *smart* sono anche più inclini alla responsabilizzazione rispetto agli obiettivi aziendali e personali, alla flessibilità nell'organizzare le attività lavorative e al saper bilanciare l'uso delle tecnologie digitali con gli strumenti tradizionali di collaborazione – la cosiddetta "attitudine smart" (che varia dal 17% dei lavoratori tradizionali al 35% di quelli smart)<sup>9</sup>.

Un caso che riflette l'avanguardia della propria cultura aziendale, la capacità di prevedere le esigenze e di sapersi dotare di soluzioni sostenibili – in questo caso in termini di smart working – è Eni. *L'impresa dell'energia*<sup>10</sup> utilizza lo smart working già dal 2017, che nelle sue fasi sperimentali era stato pensato, principalmente, come strumento a supporto del welfare aziendale ed era stato concesso, fino ad un massimo di due giorni a settimana, ai neogenitori, ai genitori con figli in condizioni di disabilità e ai dipendenti con particolari patologie. "Lo smart working si è dimostrato uno strumento in grado di favorire autonomia, fiducia e responsabilizzazione, elementi essenziali nell'ambito di un rapporto lavorativo" – afferma Grazia Fimiani, Direttore Risorse Umane e Organizzazione di Eni<sup>11</sup>. Sulla base dei risultati positivi di queste prime applicazioni, lo smart working è stato esteso, secondo logiche organizzative, a tutti i dipendenti che operano nelle sedi uffici di tutto il territorio nazionale. Durante la crisi pandemica nella Fase 1 (picco emergenziale), la quasi totalità dei lavoratori negli uffici Eni effettuava lo smart working, mentre con la Fase 2 (oggi) la percentuale è passata al 90%. Anche una parte del personale giornaliero dei siti operativi ha avuto la possibilità di lavorare in smart working con il 70% di loro durante il picco emergenziale, ridotto al 50% nella Fase 2. Per permettere di continuare senza difficoltà l'attività lavorativa da casa, sono stati consegnati ai dipendenti oltre 3.500 dispositivi portatili. Anche gli scambi di conoscenza sono rimasti costanti, come dimostrano i dati relativi agli accessi e alle condivisioni sul *Knowledge*

---

<sup>9</sup> Osservatori Smart Working. Cresce il numero degli smart worker italiani: 570mila (+20%) lavoratori più soddisfatti degli altri

<sup>10</sup> <https://www.eni.com>

<sup>11</sup> Il Sole 24 Ore; Casadei, C. (2018). Eni apre ai suoi 20mila dipendenti lo smart working per mamma e papà

*Management System (e-kms)* di Eni. L'attività collaborativa del problem-solving tecnico di Eni non si è mai fermata, neppure e soprattutto in una fase di lockdown in cui l'interazione tra i colleghi e l'integrazione delle competenze hanno giocato un ruolo chiave per lavorare insieme in modo più coeso. All'interno dell'arena tecnica di *e-kms*, i professionisti di Eni si sono scambiati più di 3 mila post e, anche grazie all'intelligenza artificiale, hanno effettuato migliaia di ricerche per adottare più velocemente le *lesson learned* già presenti in azienda, così come per risolvere problemi complessi con un approccio trasversale alle business unit di Eni e ai Paesi dove l'azienda lavora. Quasi non sorprende quindi il tetto di otto milioni di minuti trascorsi in videocall raggiunto dai lavoratori di Eni, attivi in smart working durante tutta l'emergenza Covid-19. Tra le iniziative di comunicazione interna, il portale intranet *MyEni* è stato lo strumento che ha accompagnato i dipendenti sia nella fase più acuta della crisi sia a seguire con un contatto diretto, tempestivo e trasparente sulle disposizioni governative, sanitarie e aziendali. Ad esso si sommano le innumerevoli iniziative di *people engagement* indirizzate a tutto il personale Eni per colmare il gap relazionale causato dall'isolamento dai luoghi di lavoro, e la formazione a distanza su temi attuali, tra cui anche la gestione dello smart working e tecniche di mindfulness<sup>12</sup>. Tali iniziative hanno generato numerosi riscontri positivi e di ringraziamento da parte delle persone Eni<sup>13</sup>, che danno un segnale positivo affinché l'azienda possa investire ulteriormente sullo Smart working per renderlo accessibile anche nella futura normalità post-pandemica.

Con il presente elaborato si intende presentare, innanzitutto, un panorama storico circa la nascita e l'evoluzione dei diversi modelli di lavoro, i quali culminano nel modello di Smart working, evidenziando in modo particolare le differenze che caratterizzano e contraddistinguono l'uno dall'altro modello. Successivamente, vengono analizzate le premesse necessarie affinché un'organizzazione possa avere le "carte in regola" per applicare il lavoro agile al proprio interno, seguite da una breve rappresentazione dello scenario delle imprese italiane. In seguito, si espongono alcuni concetti legati in modo diretto al tema Smart working, da temi di work-life balance a quelli di workaholism, presentando anche i vantaggi nell'applicazione del lavoro smart. Infine, si riporta l'intervista condotta ad alcuni responsabili di Eni delle Funzioni Risorse Umane ed Organizzazione, i quali hanno risposto a domande inerenti all'approccio avuto dall'organizzazione e alle origini del successo ottenuto nel difficile periodo pandemico del 2020. Tramite l'intervista si vuole comprendere se lo Smart working sia

---

<sup>12</sup> Ciborra C., Lanzara G. F., *Labirinti dell'innovazione. Tecnologia, organizzazione, apprendimento*, Milano, Etas libri, 1999.

<sup>13</sup> Eni Data Lab (2020). *Quel cambio di passo chiamato smart working*

un investimento valido e conveniente, se sia stato solo una parentesi legata ad un'emergenza sanitaria o se sia importante continuare a svilupparlo, convogliando impegni di natura economica e non solo.

# CAPITOLO PRIMO

## Il Lavoro Agile

Il cosiddetto “Lavoro Agile” (o smart working) è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e da un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante un accordo tra dipendente e datore di lavoro<sup>14</sup>. Si tratta di una tipologia di lavoro completamente flessibile e dalla capacità di adattarsi rapidamente, e in modo intelligente, alle diverse situazioni.

I lavoratori “agili” concordano con i loro supervisori le attività lavorative da svolgere al di fuori del luogo di lavoro fisico dell'azienda per un periodo di tempo definito e secondo un programma personalizzato. Pertanto, grazie all'uso della tecnologia, è possibile svolgere le stesse mansioni e attività dei lavoratori ordinari e raggiungere i medesimi obiettivi e risultati prefissati, scegliendo una postazione e un orario che siano i più convenienti, sia per l'attività da svolgere, che per le personali esigenze. È evidente che la flessibilità di tempo e spazio ponga le basi per una nuova organizzazione del lavoro, la quale si affida ai risultati, alle performance, piuttosto che basarsi sulla presenza fisica sul posto di lavoro durante gli orari standardizzati<sup>15</sup>. Nei paragrafi successivi si andranno ad analizzare le diverse forme di lavoro a distanza che, nel corso degli anni, si sono affermate come alternative al tradizionale lavoro in ufficio: Home working, Remote working e Smart working.

### 1.1.1. Home working

Con il termine Home working si intende una modalità di lavoro che prevede l'esecuzione a distanza di alcuni o tutti i lavori normali di un dipendente, rimanendo all'interno della propria abitazione, mediante il supporto dalla tecnologia. Tuttavia, non implica necessariamente lavorare esclusivamente da casa, dal momento che accade non di rado che venga combinato con un esercizio part-time sul posto di lavoro. Inoltre, l'home working può anche essere definita come l'utilizzo della propria casa come base di lavoro per occupazioni che richiedono spostamenti regolari<sup>16</sup>. Ciononostante, dovrebbe essere distinto dall'occasionale lavoro a casa per il completamento di specifiche attività una tantum,

---

<sup>14</sup> Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (<https://www.lavoro.gov.it>)

<sup>15</sup> M. Angelici; P. Profeta (2020), *Smart-Working: Work flexibility without Constraints*

<sup>16</sup> Croner-i, (2021) *Employer Factsheet: Homeworking* (<https://app.croneri.co.uk>)

quando, al contrario, il dipendente si trova normalmente in un particolare ufficio o sito. In conclusione, ai fini del ragionamento, si presume che l'home worker sia un dipendente dell'organizzazione, ovvero un lavoratore non autonomo.

Naturalmente, tale tipologia di svolgimento del lavoro non deve essere vista come la soluzione a tutti i problemi di un dipendente: è il datore di lavoro ad esaminare attentamente ogni caso e a valutare i vantaggi rispetto ai costi e le eventuali questioni relative alle persone dell'azienda. L'esercizio deve essere conveniente e soddisfare gli obiettivi sia del datore di lavoro, che del dipendente, per questo motivo è un passaggio obbligato quello di effettuare uno studio di fattibilità prima di concordare i compiti a casa.

Si considerino, a questo proposito, alcuni aspetti per valutare i vantaggi e gli svantaggi della modalità di home working. Sia i datori di lavoro, che i dipendenti potenzialmente possono trarne dei benefici, ma questi devono necessariamente essere bilanciati con i costi, con la capacità di lavorare, con attenzione alla salute e al benessere, questioni che saranno trattate in seguito. Per quanto concerne i vantaggi del home working, questi includono la liberazione di spazi per uffici, la libera decisione di trasferirsi da una città ad un'altra, la riduzione delle spese generali da entrambe le parti; l'allentamento dei problemi di reclutamento; la disponibilità di servizio fuori orario (negli orari serali o durante il fine settimana); una combinazione più semplice di impegni professionali e domestici (assistenza all'infanzia o ad un parente infermo) con maggiore autonomia e controllo, che porta ad una maggiore soddisfazione sul lavoro; la riduzione dei tempi di percorrenza inefficaci e delle difficoltà associate alle condizioni meteorologiche e agli spostamenti; un collocamento efficace di persone con disabilità o problemi di salute, che altrimenti non avrebbero la possibilità di partecipare al lavoro; una gestione più semplice delle fluttuazioni del lavoro. Il risultato potenziale è quello di avere una forza lavoro più felice e più fedele, che si traduce anche in un tasso di assenteismo inferiore.

Parlando invece di svantaggi, i costi legati all'introduzione del home working devono essere valutati attentamente nell'ambito dello studio di fattibilità. I minori costi dello spazio ufficio, degli spostamenti e delle assenze ridotte, devono essere bilanciati con il costo di attrezzare i lavoratori a casa per svolgere quanto concordato, tenendo presente che nessuna delle attrezzature può essere condivisa con altri impiegati, a differenza di quanto accadeva in ufficio. In questi termini, quantificare i costi può essere difficile, perché ad esempio, il costo necessario per rendere una casa idonea allo svolgimento di un determinato incarico lavorativo può variare da lavoratore a lavoratore, da casa a casa, da città a città.

L'organizzazione dovrebbe valutare ciascun singolo caso per determinare la fattibilità della proposta<sup>17</sup>.

Oltre al fattore costo, è necessario porre attenzione anche sulla natura del lavoro oggetto di analisi. È importante che il lavoro possa essere svolto in modo efficace, lontano dal posto di lavoro, che, ad esempio, non necessiti di uno stretto monitoraggio e supervisione, o di un'interazione costante con altri membri di una squadra o dell'uso di attrezzature disponibili solo in ufficio. Per quanto elencato, è la funzione delle Risorse Umane ad avere il compito di considerare questi problemi e di inserirli nel processo di selezione di coloro che desiderano lavorare in modalità "home". Per tali ragioni, è possibile evidenziare una differenza sostanziale tra Home working e Smart working, la quale risiede nel diverso *focus* di ciascuna modalità: nel primo caso il protagonista è il *luogo* di lavoro, poiché vengono mantenute le medesime modalità di lavoro, sebbene in un contesto spaziale diverso da quello abituale e, in particolare, questo luogo è la propria abitazione. Nel secondo caso, invece, il focus è mantenuto sul *lavoratore*<sup>18</sup>, il quale può eseguire i propri incarichi lavorativi in qualsiasi luogo e momento della giornata, che sia in un bar in centro o durante la notte.

### 1.1.2. Remote Working

Il Remote working consiste, invece, in un rinnovato approccio al modo di lavorare e di collaborare in un'organizzazione di qualunque natura, che sia privata o pubblica. Dunque, attraverso questa modalità lavorativa si percepisce la necessità di una nuova organizzazione aziendale, che apporti le giuste modifiche e gli opportuni cambiamenti, per rendere possibile un lavoro da remoto. Con il Remote working si permette al dipendente di scegliere *dove* e *quando* lavorare: evidentemente, viene meno l'obbligo di una postazione di lavoro fissa – come invece accade nell'Home working, in cui al contrario vengono definite delle direttive spazio-temporali. In questo nuovo approccio il lavoratore può esercitare la propria professione ovunque egli si trovi, a patto che sia dotato di un computer o di uno smartphone e che disponga di una connessione internet. Inoltre, un ulteriore metodo che sta acquistando popolarità è quello del cosiddetto BYOD: "bring your own device", che consiste nella possibilità da parte dei lavoratori di utilizzare i propri dispositivi per l'attività lavorativa<sup>19</sup>. Ad ogni modo, è bene sottolineare che, sebbene per il remote worker non esistano vincoli

---

<sup>17</sup> Croner-i, (2021) *Employer Factsheet: Home working* (<https://app.croneri.co.uk>)

<sup>18</sup> Smeup, (2020) *Smart working vs Home working* (<https://www.smeup.com>)

<sup>19</sup> V. Macina (2020) *Smart working, home working, remote working, agile working* (<https://www.ictpower.it>)

di orario, questi comunque devono rispettare i limiti di durata massima giornaliera e settimanale, sanciti dalla legge.

Per quanto il remote working rappresenti un notevole passo in avanti in termini di flessibilità, apertura mentale e cultura aziendale, non lo si può già definire “smart”, poiché lo Smart working presenta alcune caratteristiche uniche e innovative: oltre alla flessibilità nella scelta di orario e luogo di lavoro, comune al Remote working, altri elementi caratterizzanti sono una migliore efficienza, garantita da processi lavorativi ottimizzati, una maggiore autonomia e, al contempo, una maggiore collaborazione tra dipendenti. Ciò è reso possibile dall’implementazione delle nuove tecnologie, le quali diventano veri e propri strumenti lavorativi, tra cui la connettività, i software per la produttività personale, i dispositivi mobili, le conferenze online. L’obiettivo auspicato è quello di lavorare in modo “smart”, cioè intelligente, per rendere più funzionale il lavoro stesso. Per chiarire questo concetto, il Remote working è il frutto dell’evoluzione del tradizionale “telelavoro” degli anni ’70, mentre lo Smart working è l’espressione più concreta della trasformazione digitale delle imprese. Infatti, ciò che maggiormente differenzia le due modalità di lavoro non è tanto il supporto tecnologico che si ha a disposizione – dal momento che in entrambe le soluzioni si ha la possibilità di portare a termine i propri incarichi ovunque ci si trovi – quanto nel nuovo modo di approcciarsi all’interno dell’organizzazione stessa, nella quale i rapporti di lavoro appaiono evoluti e orientati verso la produttività, il miglioramento delle performance e il raggiungimento di obiettivi, come afferma il Sales & Marketing Director di Westpole s.p.a. Matteo Masera<sup>20</sup>.

### 1.1.3. Smart working

Lo Smart working è una moderna modalità di lavoro, caratterizzata da un elevato livello di flessibilità dell'orario e dello spazio di lavoro, oltre che dall'utilizzo di numerosi strumenti tecnologici. Secondo la definizione del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, lo Smart working “è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, caratterizzato dall’assenza di vincoli orari o spaziali e un’organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e di lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività”<sup>21</sup>. Tale modalità si concentra sui risultati del lavoro, senza dare

---

<sup>20</sup> Greco C. (2021), *Remote vs smart working: la differenza che abilita la trasformazione digitale*

<sup>21</sup> Legge n. 81/2017, 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

rilievo al tempo dedicato alla sua esecuzione o al luogo in cui quest'ultimo viene svolto. Per questo motivo, viene anche definita come “una nuova filosofia manageriale”, che pone le sue basi sulla “restituzione di flessibilità e autonomia nella scelta” di spazi, orari e strumenti di lavoro, al fine di raggiungere una “maggiore responsabilizzazione sui risultati”<sup>22</sup>, i veri protagonisti della scena smart.

La flessibilità dello Smart working include molti aspetti: il primo elemento è il luogo di lavoro. I dipendenti non sono tenuti ad essere presenti in ufficio, bensì possono decidere dove svolgere la propria attività. Che si tratti di una casa, un bar, una biblioteca, i moderni strumenti tecnologici consentono al lavoratore di connettersi con il datore di lavoro o con i colleghi in qualsiasi momento, per condividere e fornire rapidamente i risultati richiesti. Un ulteriore aspetto di flessibilità è l'orario di lavoro: il dipendente può liberamente organizzare e gestire la propria giornata lavorativa, non essendo obbligato a rispettare il rigido orario del lavoro da ufficio, perché ciò che realmente ed effettivamente conta è il risultato finale, consegnato entro un termine prestabilito<sup>23</sup>.

Il sistema di smart working porta molti vantaggi, sia per le aziende che per i dipendenti. Prima di tutto, le imprese possono ridurre lo spazio per gli uffici e quindi risparmiare sui costi generali di manutenzione degli stabili. In secondo luogo, si ha la possibilità di aumentare il numero del personale, senza necessariamente espandere anche lo spazio fisico dell'ufficio. Inoltre, poiché lo Smart working influisce positivamente sul benessere dei dipendenti (si analizzerà in seguito il concetto di work-life balance), le imprese possono beneficiare di una maggiore produttività dei lavoratori, oltre che della riduzione dell'assenteismo. D'altro canto, si evidenzia come questo sistema moderno ottimizzi l'impiego di mamme e di chiunque debba occuparsi di una terza persona, dato che grazie all'ampia flessibilità ottenuta, si riesce a conciliare più facilmente impegni personali e vita professionale. I dipendenti, in una visione più generale, mantengono un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata: questo permette di avere un impatto positivo sulla loro salute, sulla motivazione e, di conseguenza, sulla produttività, che si traduce in un vantaggio complessivo per l'organizzazione. La riduzione delle lunghe ore di lavoro, l'eliminazione dei tempi e dei costi del pendolarismo aiutano a ridurre lo stress e risparmiare denaro<sup>24</sup>.

Al fine di implementare correttamente un efficiente sistema di Smart working, ogni azienda deve garantire, innanzitutto, adeguate attrezzature tecniche e una formazione

---

<sup>22</sup> Osservatorio Smart Working Politecnico di Milano, (2015) *Smart working* (<https://www.osservatori.net>)

<sup>23</sup> I. Caloisi, (2020) *Smart working* (<https://epale.ec.europa.eu>)

<sup>24</sup> Crespi F., (2020) *Smart working: vantaggi e svantaggi per l'azienda* (<https://blog.osservatori.net>)

efficace dei dipendenti. In primo luogo, il datore di lavoro deve fornire ai lavoratori gli strumenti, come laptop o smartphone, che verranno utilizzati per svolgere il lavoro al di fuori dell'ufficio. Succede, non di raro, che i dipendenti utilizzino anche i propri dispositivi, i quali devono essere necessariamente dotati del giusto software. Il secondo elemento essenziale è la formazione e lo sviluppo di una nuova cultura aziendale, i quali prepareranno i dipendenti a lavorare in un sistema innovativo, a utilizzare per la prima volta alcuni strumenti e programmi digitali. Tuttavia, è importante tenere in considerazione i diversi livelli di “alfabetizzazione digitale”<sup>25</sup> tra i dipendenti e, quindi, le diverse esigenze che potrebbe essere necessario affrontare durante la preparazione allo Smart working.

## 1.2. Le origini e l'evoluzione

Lo Smart working è solo il punto di arrivo di un percorso evolutivo iniziato con il telelavoro, una versione primordiale del lavoro agile. La prima occasione in cui si è parlato di telelavoro è stata nel 1973, da parte di Jack Nilles, uno scienziato americano che, in seguito al primo grande shock petrolifero, definisce in questi termini la nuova modalità di lavoro che si era resa indispensabile in seguito alla necessità di ridurre gli spostamenti da parte di tutti quei mezzi che si servivano del petrolio per funzionare. Per questo motivo, con l'avvento della crisi petrolifera del 1973, fu naturale per il Dipartimento dei Trasporti degli Stati Uniti iniziare uno studio approfondito sul fenomeno del telelavoro, per comprenderne gli effettivi vantaggi e benefici. È in questo contesto che lo scienziato Nilles definisce per la prima volta il “telependolarismo”, o “telecommuting”, intendendo la possibilità di *trasportare* la tecnologia e i dati, piuttosto che i lavoratori dalle loro case agli uffici, tutelando contemporaneamente la produttività e il funzionamento del mercato del lavoro<sup>26</sup>.

Tra i primi a sperimentare questa nuova opzione furono alcune grandi compagnie telefoniche di USA e Canada, le quali miravano principalmente ad una riduzione dei costi di gestione degli uffici<sup>27</sup>. Il panorama degli Stati Uniti degli anni Settanta presentava ampie reti di collegamento diffuse nel territorio e costi dei computer sempre più contenuti: queste caratteristiche avevano reso possibile l'applicazione del nuovo metodo di telelavoro, sperimentato dapprima dai più aperti al progresso e, solo in seguito, dai più tradizionalisti, i quali erano spaventati dall'idea di poter ritornare ad un'economia casalinga e preindustriale. Come è possibile immaginare, a quel tempo il telelavoro aveva a

---

<sup>25</sup> Caloisi I., (2020) *Smart working* (<https://epale.ec.europa.eu>)

<sup>26</sup> Nilles J. M., (1988) *Traffic reduction by telecommuting*

<sup>27</sup> <http://www.telelavorare.org>

disposizione una tecnologia limitata, se confrontata con quella di oggi: era associata a computer fissi, telefoni fissi e fax, connessione internet via cavo. Ciononostante, si presenta ugualmente come il risultato di una rivoluzione, poiché grazie al telelavoro, il primo passo verso il futuro era stato fatto e, quindi, solo con il naturale scorrere del tempo e del progresso tecnologico si andranno ad adattare al lavoro a distanza le tecnologie più avanzate ed evolute, fino a giungere al livello in cui ci troviamo oggi, nel 2021.

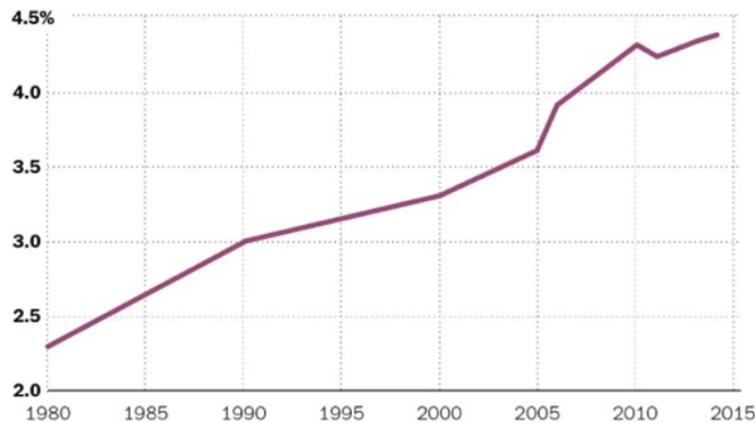


Figura 1: US Census, *The rise of telework – share of workers who work at home, 1980 to 2014 (2018)*

### 1.3. “The three generations of telework”

Le "nuove Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione", come smartphone e tablet, hanno rivoluzionato il lavoro e la vita del ventunesimo secolo. È soprattutto grazie al progresso tecnologico che è stato possibile assistere, almeno in parte, al distacco del lavoratore dagli uffici tradizionali. Al giorno d'oggi, il lavoro d'ufficio richiede l'utilizzo e il supporto di una connessione Internet, che permette anche solo concettualmente, di allontanarsi dalla fisicità di un ufficio, poiché il materiale utilizzato non è custodito in un cassetto della scrivania, ma è disponibile in qualsiasi momento accedendo ad un archivio cloud, ovunque ci si trovi.

Tramite l'analisi di questi progressi tecnologici e lo sviluppo di dispositivi strettamente necessari in questo contesto, è stato possibile analizzare degli step che il lavoro a distanza ha percorso, partendo dalla prima concezione di telelavoro del 1973 ad oggi, delineando tre distinte “generazioni” di telelavoro, illustrate nell'articolo del 2016 “Three generations of Telework: New ICTs and (R)evolution from Home Office to Virtual Office” di Jon C. Messenger e Lutz Gshwind.

### 1.3.1. Home office

La prima generazione di telelavoro descritta da Nilles è la cosiddetta “home office generation”, la quale si sviluppò tra gli anni Settanta e Ottanta, principalmente lungo la costa occidentale degli Stati Uniti. Fu la maggiore attenzione posta nello sviluppo delle tecnologie che permise a numerosi lavoratori americani di evitare i lunghi e costosi spostamenti, propri dei pendolari dell’epoca, trovando nella propria abitazione il loro nuovo “ufficio”. In questo contesto, il potenziale del telelavoro o del “telecommuting network”, per utilizzare il termine originale di Nilles del 1975, venne riconosciuto da numerosi studiosi, i quali andarono anche oltre al concetto di mera riduzione di tempi e costi del pendolarismo. In particolare, il saggista statunitense Alvin Toffler, prevedeva che il telelavoro potesse determinare una maggiore stabilità della comunità, una riduzione dell’inquinamento ambientale ed atmosferico, la nascita di nuove industrie e, infine, nuove strutture familiari, che si adattino a quel nuovo stile di vita<sup>28</sup>.

Tornando al concetto di “home-based telecommuting”, questo nuovo *workplace* consisteva in un lavoro individuale svolto da casa, piuttosto che in un ufficio tradizionale<sup>29</sup>, era remoto, economico ed ecologico, tuttavia mostrava anche la sua staticità e la sua mancanza di dinamicità. Queste caratteristiche non erano certo una sorpresa, in quanto le tecnologie di cui ci si poteva servire in quegli anni facevano parte della prima generazione di ICTs, le quali non erano ancora in grado di mobilitare e di rendere dinamico il lavoratore *mentre* lavorava. Oltre a questo, si andavano evidenziando anche limiti strettamente legati ad alcuni settori ed industrie, oppure ad aree geografiche. In particolare, si evidenziava dagli studi condotti sulle industrie dell’informazione della costa occidentale degli USA, che in quei territori il lavoro si presentava in modo flessibile e che gli elevati costi degli spostamenti e un accesso già avviato alle ICTs avevano fatto facilmente strada all’introduzione del nuovo sistema di produzione da remoto. Il riconoscimento del valore di questa intuizione fu notevole, tanto che le prime regolazioni da parte del governo americano nei confronti del telelavoro puntarono allo sviluppo dello stesso e all’implementazione del metodo anche nel settore pubblico.

---

<sup>28</sup> Toffler A., (1980) *The Third Wave*

<sup>29</sup> Nilles J. M., (1988) *Traffic reduction by telecommuting*

### 1.3.2. Mobile Office

Il modello di telelavoro effettuò una transizione dalla prima alla seconda generazione, senza tuttavia mostrare una netta separazione tra le due: probabile conseguenza di uno sviluppo tecnologico costante, il quale si era amplificato inserendosi in nuovi settori, organizzazioni e Paesi. In poche parole, ciò che differenzia home office e mobile office – seconda generazione di telelavoro – è proprio il progresso delle tecnologie. Infatti, come aveva predetto Toffler (*The Third Wave*, 1980) i dispositivi elettronici erano diventati sempre più piccoli, maneggevoli, leggeri, sottili, senza fili e dalle prestazioni avanzate. Dispositivi come laptop, notebook e telefoni cellulari avevano permesso di fare un salto di qualità nel lavoro, poiché era stata conquistata la libertà di lavorare in un qualunque luogo ci si trovasse, abbandonando il vincolo che caratterizzava il posto di lavoro dell'home office.

Tuttavia, in quegli anni di sviluppo del mobile office non è stata prodotta molta letteratura a riguardo, dal momento che gli studiosi sembravano essere rimasti fossilizzati sul concetto classico di telelavoro, inteso come impiego home-based full-time oppure part-time, come non è stato più dato rilievo nemmeno allo sviluppo sempre più rapido delle ICTs, che avevano ormai raggiunto buoni livelli di prestazioni e costi accessibili, tali da permettere, appunto, l'esercizio del telelavoro in una versione all'avanguardia.<sup>30</sup> Le cause del ritardo da parte delle ricerche empiriche sulla seconda generazione di telelavoro risiedono principalmente in due argomentazioni, secondo J. Messenger e L. Gschwind.

In prima analisi, tale negligenza era strettamente connessa allo stesso ritardo nell'adozione del telelavoro in quanto tale, poiché era necessario quanto difficile creare un rapporto di fiducia e un clima di flessibilità reciproci tra impiegato e datore di lavoro.<sup>31</sup> A questo riguardo, furono condotte delle indagini circa le condizioni di lavoro di alcune compagnie di call centre, dalle quali era emersa l'altra faccia della medaglia di tecnologie così avanzate: quegli strumenti che dovevano rendere più semplice e immediato, più efficace e più economico il telelavoro, si stavano trasformando in strumenti di sorveglianza digitale, la quale rendeva più rigide le gerarchie e più severi i controlli da parte dei manager sui lavoratori. Alla luce di questi risultati, alcuni studiosi affermarono che il telelavoro non si stesse sviluppando rapidamente, come invece era

---

<sup>30</sup> Allen T. D., Eby L. T., Lentz E., Mentorship behaviors and mentorship quality associated with formal mentoring programs: closing the gap between research and practice, *Journal of Applied psychology* (2006)

<sup>31</sup> Verganti R., Design driven innovation. Harvard Business School 40, (2009)

stato previsto, e questo era probabilmente stato causato da una resistenza e diffidenza da parte dei manager, unite alla mancanza di un ambiente lavorativo di fiducia reciproca<sup>32</sup>.

Una seconda motivazione del perché non ci fosse stato interesse nei confronti del mobile office è legata al fatto che, in quel momento, i settori e le organizzazioni che vi aderivano erano diversi da quelli che, fino a quel momento, si erano approcciati all'home office. Infatti, durante gli anni Settanta e Ottanta, l'home office era stato promosso come una possibile modalità di lavoro di cui gli impiegati di *qualsiasi* settore lavorativo avrebbero potuto usufruire, mentre, durante gli anni Novanta, il nuovo mobile office era stato considerato come un modello applicabile e adatto solo ad una cerchia ristretta di settori, quali marketing e finanza<sup>33</sup>. È per questo motivo che il mobile office era stato trascurato, in quanto ritenuto una semplice variazione di un modello di partenza più generale e più facilmente accessibile.

Ad ogni modo, nel corso degli anni, il governo americano – e non solo – aveva esteso la mera promozione del nuovo metodo di lavoro, ad una regolazione che promuovesse una visione più equilibrata e informata del telelavoro. A questo proposito, molte furono le politiche promosse in questo campo, al fine di far fronte, da un lato, alla sua crescente diffusione e, dall'altro, alle controversie riguardanti le condizioni, l'orario, la sicurezza e il benessere sul posto di lavoro. Uno degli esempi di questa produzione normativa fu quella del 2002 avanza dall'Unione Europea, "Framework Agreement on Telework", la quale definiva i concetti di telelavoro e di telelavoratori, i quali avrebbero dovuto godere delle stesse condizioni lavorative dei loro colleghi in ufficio<sup>34</sup>.

Riassumendo, la seconda generazione di telelavoro non fu accompagnata da un coerente studio delle caratteristiche e delle implicazioni, come era accaduto in passato per l'home office, ma aveva visto affermarsi una nuova attitudine nei confronti del lavoro stesso: infatti, il mobile office era stato in grado di rompere la bidimensionalità che caratterizzava la prima generazione. Per questo motivo, gli studiosi, che dapprima si erano dimostrati scettici, ammisero che lo stesso lavoro che veniva svolto nei locali del datore di lavoro, poteva essere svolto da casa o da qualunque altro posto si

---

<sup>32</sup> Welz C., Wolf F., (2010) *Telework in the European Union*

<sup>33</sup> Kurland N. B., Bailey D. E., (1999) *Telework: the advantages and challenges of working here, there, anywhere and anytime*

<sup>34</sup> UE, (2002) *Framework Agreement on Telework* (<https://eur-lex.europa.eu>)

scegliesse. È da questo momento che il mobile office ottenne la visibilità e l'attenzione meritate, poiché si diffuse l'idea e la convinzione che il lavoro non fosse più solamente qualcosa di fisso e di fisicamente connesso e legato ad un luogo, come descrivono Kurland e Bailey (1999). Inoltre, ulteriori regolazioni da parte dei governi mostrarono un'ulteriore presa di posizione a favore del nuovo mobile office, aumentando la tutela a favore di chiunque prendesse parte a quel cambiamento di condizioni e contesti lavorativi. Da questo momento in poi, il passaggio alla terza – e ultima – generazione di telelavoro sarà scandita unicamente dalla rivoluzionaria diffusione su larga scala di Internet e del World Wide Web.

### 1.3.3. Virtual Office

Durante il ventesimo secolo, tutto sembrava andare nella direzione predetta da Toffler, secondo la quale ogni ufficio dell'industria dell'informazione avrebbe subito una traslazione dai locali dell'organizzazione, all'abitazione del lavoratore<sup>35</sup>. Tuttavia, la risposta del ventunesimo secolo fu diversa e molto più coerente alla previsione di Makimoto e Manners<sup>36</sup>, i quali immaginavano che il lavoro del futuro non sarebbe stato collocato fisicamente in alcun luogo, bensì sarebbe stato costantemente *in movimento*. L'accesso a Internet via radio e le dimensioni ridotte dei transistor, dimostrarono come la tecnologia dell'informazione e quella della comunicazione si stessero unendo in un unico strumento, il quale sarebbe diventato l'“*industry's ideal product*”. Questo cosiddetto “prodotto ideale” era stato immaginato in “Digital Nomad” come uno strumento che fosse contemporaneamente qualcosa di più e di meno rispetto ad un computer portatile: avrebbe calcolato meno, ma comunicato di più, sarebbe stato più piccolo e meno ingombrante rispetto ai computer del tempo. Come è facile intuire, le previsioni di Makimoto e Manners si rivelarono realistiche e molto fedeli alla realtà dei fatti: quell'oggetto allo stesso tempo simile e diverso dal personal computer non era altro che lo smartphone, il tablet, lo smartwatch di oggi. Sono queste le tecnologie protagoniste della terza generazione di telelavoro, il virtual office, caratterizzato principalmente da un nuovo set di supporti tecnologici, i cosiddetti “New ICTs”.

Sebbene durante la precedente generazione il lavoro stesse diventando sempre più dinamico, lasciandosi alle spalle la staticità e la bidimensionalità dell'home office,

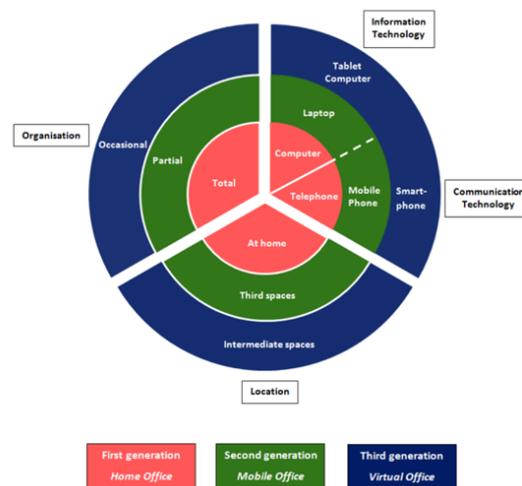
---

<sup>35</sup> Toffler A., (1980) *The Third Wave*

<sup>36</sup> Makimoto T., Manners D., (1997) *Digital Nomad*

le informazioni e i dati dovevano ancora essere fisicamente trasportati da un luogo all'altro, poiché durante quegli anni non era ancora possibile unire le tecnologie dell'informazione e quelle della comunicazione. Al contrario, con le nuove ICTs, si assiste ad un ulteriore passo in avanti, che caratterizza l'intero concetto di virtual office: dati, file, documenti, informazioni di ogni genere sono conservati in cloud e network<sup>37</sup>, ai quali è possibile accedere ovunque ci si trovi, slegandosi per sempre da qualunque limite fisico, temporale o geografico, disponendo unicamente della tecnologia adeguata.

Figura 2: Messenger e Gschwind, *Conceptual framework of Telework* (2015)



Tramite questo nuovo modello, interagire con gli altri era semplice ed immediato, il tempo impiegato per mettersi al lavoro poteva coincidere esattamente con il tempo utilizzato per lavorare, limando quei minuti o quelle ore che, in passato, si sarebbero utilizzati per “mettersi a lavoro”, raggiungendo la propria postazione, oppure dotandosi dei documenti fisici necessari, e via dicendo.

Tuttavia, ciò che è stato rilevato è che, a fronte di un quadro chiaro circa l'evoluzione delle tre generazioni di telelavoro, vi sia una maggiore difficoltà nel comprendere questi cambiamenti studiando il fenomeno in modo empirico. Gli “uffici virtuali” hanno visto la luce in concomitanza della creazione del World Wide Web da parte di Tim Berners-Lee, in occasione dell'*European Organisation for Nuclear Research* del 1989, e durante i primi anni l'attenzione è stata posta, perlopiù, sul modo mediante cui fosse possibile sfruttare i nuovi computer nell'ambito lavorativo, tramite

<sup>37</sup> Messenger J. C., Gschwind L., (2016) *Three generations of Telework*

il CSCW (computer-supported cooperative work), e meno su come poter potenziare ulteriormente le tecnologie che stavano utilizzando. Il primo studio empirico che individuò in modo più chiaro il valore delle nuove ICTs nei confronti del virtual office fu condotto mediante un sondaggio, condotto nel settore che, per primo, si era interfacciato con questa rivoluzione: l'industria dell'informazione. In tale contesto l'ufficio virtuale era accessibile tramite dispositivi portatili ed era visto come una forma di lavoro emergente, che tuttavia ancora non era stata concettualizzata e studiata approfonditamente. Al contrario, un maggiore interesse nel modo in cui le nuove tecnologie di comunicazione e informazione erano parte del telelavoro venne mostrato quando si affrontò per la prima volta – e non fu l'ultima – la questione del lavoro intensificato, dei controlli costanti da parte dei manager e del giusto equilibrio tra lavoro retribuito e vita privata, dal momento che, proprio a causa delle nuove ICTs, erano scaturite una serie di conseguenze, spesso inaspettate, e il virtual office fu spesso al centro di tali discussioni.

Rimane, tuttavia, condivisa l'idea che lo sviluppo tecnologico abbia reso finalmente possibile una reale connessione tra i lavoratori e che, come per le generazioni precedenti, sia proprio tale progresso ad aver innescato un'ulteriore evoluzione del telelavoro. Il Telework ha visto una costante crescita e un costante cambiamento nell'arco di quattro decenni, partendo da una necessità, la volontà di ridurre il pendolarismo e i sacrifici economici connessi in seguito alla crisi petrolifera mondiale, e arrivando alla digitalizzazione del lavoro, ufficializzando l'avvento di una nuova era del modo di lavorare. Comunque, è bene sottolineare che il progresso tecnologico, necessario e sufficiente al fine dello sviluppo del telelavoro, è stato e sarà sempre un fattore di fondamentale valore, al fine di continuare a studiare il fenomeno nel corso del tempo, passato e futuro<sup>38</sup>. Inoltre, insieme al fattore tecnologico, si è registrata una notevole correlazione con la condizione politica, economica, organizzativa, geografica e spaziale di ciascun contesto oggetto di studio<sup>39</sup>.

In conclusione, ciascuno studio evolutivo del Telework fa capire quanto la comprensione del fenomeno sia strettamente connessa ad un'analisi degli effetti delle ICTs e di come queste siano state utilizzate a servizio del lavoro retributivo, quali siano state le reazioni da parte della società, oltre che da parte dei lavoratori stessi. In questo modo si può avere più consapevolezza del fenomeno, necessaria per procedere ad un

---

<sup>38</sup> Vihelmsen B., Thulin E., (2016) *Who and where are the flexible workers?*

<sup>39</sup> Haddon L., Brynin M., (2005) *The character of telework and the characteristics of teleworkers*

tipo di analisi differente, ma necessario: quella delle *premesse* che rendono attuabile e possibile questa rivoluzione del modo di lavorare, di regolare i rapporti interpersonali, di organizzare l'ambiente lavorativo, di gestire la propria vita.

## CAPITOLO SECONDO

### Una nuova organizzazione aziendale

Esercitare lo Smart working all'interno di un'organizzazione non è qualcosa di scontato, né una possibilità accessibile da chiunque, poiché sono necessari dei requisiti, delle circostanze e delle basi su cui impiantare il nuovo modello di lavoro. Lavorare in modo “smart” permette ad un'impresa di cogliere un'occasione di cambiamento profondo, che si esplicita principalmente nella cultura aziendale dell'organizzazione stessa.

#### 2.1. Le Leve dello Smart working

Gli studiosi che per primi hanno affrontato questo tema sono gli autori di “*The Smarter Working Manifesto*” del 2014, Philip Vanhoutte e Guy Clapperton, i quali hanno illustrato i principali pilastri del processo di trasformazione “smart”. Tale percorso deve attraversare le cosiddette tre B – *behaviour, byte, bricks* – tramite la combinazione delle quali si consente di lavorare in un ambiente approcciandosi in modo intelligente, adatto allo Smart working. Il nuovo ambiente è caratterizzato da una cultura aziendale (*behaviour*) nuova e aperta, basata sulla flessibilità e sulla fiducia, da una gestione moderna da parte di manager con un ruolo rinnovato, non più mero controllore, ma piuttosto una figura che incoraggia la migliore espressione di ciascun lavoratore per il bene dell'azienda. È fondata sulla collaborazione digitale (*byte*), che avviene mediante strumenti di *cloud storage*, mediante cui è possibile archiviare file e documenti in cloud consultabili online, sempre disponibili, i quali annullano l'utilità di recarsi in ufficio per il caricamento o l'utilizzo degli stessi. Fondamentale è anche la tecnologia UCC: *Unified Communications & Collaboration*, che permette, appunto, la comunicazione e la collaborazione sincrona e asincrona tra i dipendenti e i manager dell'organizzazione. Infine, piattaforme di collaborazione online e social network sono validi strumenti utilizzati per lavorare nello stesso momento sugli stessi documenti, visualizzando modifiche e commenti in tempo reale. Infine, l'ultima B (*bricks*) riguarda l'ufficio, visto come punto di incontro, dagli spazi più confortevoli e compatti, open space piuttosto che postazioni fisse, in cui recarsi solo quando c'è un valido motivo per farlo<sup>40</sup>. È stato rilevato che lo spazio fisico di lavoro crea un'influenza sul benessere e

---

<sup>40</sup> Nous s.r.l., *Le 3B e le 4 leve: oltre il solito significato di Smart working* (<https://www.nous-srl.com>)

sulle relazioni sociali degli individui che ne fanno parte, i quali di conseguenza fanno ricadere sul proprio lavoro l'effetto del loro stato psico-fisico, in termini di performance oppure di creatività. Per questo motivo, è importante che l'ambiente di lavoro rispecchi uno spazio che stimoli il migliore degli approcci dei suoi dipendenti, applicando una strategia di "open source community", in grado di incoraggiare la collaborazione (*co-working*) e l'instaurarsi di relazioni positive tra le persone.

### 2.1.1. La cultura aziendale

Ogni cambiamento, ogni innovazione, qualsiasi modifica apportata ad un sistema abituato a funzionare in un certo modo è un avvenimento delicato e non trascurabile. Lo stesso vale per un'azienda, la quale si comporta come un organismo vivente, il quale da un lato avverte il bisogno di novità, ma dall'altro teme ciò che non si conosce, a seconda della propria predisposizione al cambiamento. Ciò che è certo è che qualunque innovazione, in particolare quella tecnologica, deve essere supportata tanto da una preparazione puramente tecnica e materiale per ciò che si sta implementando, quanto da una prontezza finanziaria e delle risorse umane. Tuttavia, solo questi aspetti, senza una cultura aziendale ben definita, non sono sufficienti per garantire la riuscita di un'efficiente innovazione tecnologica.

Per cultura aziendale si intende un set di valori, simboli e rituali condivisi dai membri di un'organizzazione e mediante i quali è possibile descrivere il modo e il metodo con cui vengono risolti i problemi di gestione interna, di relazione con i clienti, fornitori e ambiente all'interno dell'organizzazione stessa<sup>41</sup>. Nel momento in cui una delle questioni da affrontare è l'innovazione tecnologica dello Smart working, una chiave per il successo dell'innovazione stessa è rappresentata da un'"*attitudine innovativa*" tra gli individui che compongono l'organizzazione. Per questo motivo, risulta ancora più evidente che innovazioni ben riuscite siano il risultato di una predisposizione ad accettare le sfide che ogni tipo di opportunità porta con sé, sia che le innovazioni siano state innescate da uno stato di necessità, da pressioni di potere, da condizioni avverse, dato che è vasta la gamma di motivazioni che spingono un'organizzazione a cambiare qualcosa di sé, come afferma M. Porter<sup>42</sup>. Tale predisposizione deve essere trasmessa ai nuovi collaboratori tramite la socializzazione,

---

<sup>41</sup> Claver E., Llopis J., Garcia D., Molina H., (1998) *Organizational culture for innovation and new technological behaviour*

<sup>42</sup> Claver E., Llopis J., Garcia D., Molina H. (1991), *The journal of High Technology Management Research*

che opera a diversi livelli e influenza il comportamento sul luogo di lavoro. In particolare, la cultura organizzativa è composta da tre livelli, i quali si influenzano reciprocamente: gli artefatti, i valori e gli assunti<sup>43</sup>, tre livelli di profondità ai quali si manifestano i modelli di comportamento promossi dall'organizzazione.

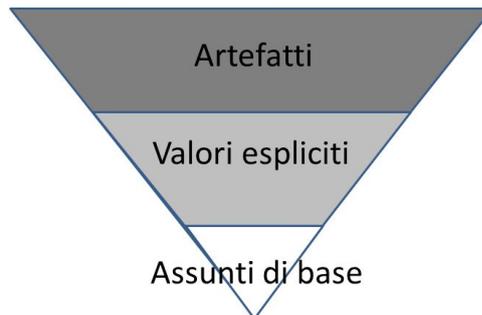


Figura 3: Schein, *La Cultura organizzativa* (1985)

Il primo livello è costituito dai cosiddetti artefatti, i quali rappresentano il livello più superficiale, visibile, ascoltabile e tangibile. È costituito da tutte quelle caratteristiche dell'organizzazioni che possono essere immediatamente riscontrate, come il modo di vestirsi nell'ambiente lavorativo, gli arredi, le strutture, il comportamento dei dipendenti, la mission e la vision aziendali. Gli artefatti, per questo motivo, hanno una predisposizione più immediata al cambiamento rispetto ai livelli successivi. Per quanto riguarda il secondo livello, questo è costituito dai valori di chi lavora all'interno dell'organizzazione: questo livello gioca un ruolo importante della definizione della cultura aziendale, poiché il processo di pensiero e l'atteggiamento sono fattori che hanno un impatto profondo e sono difficilmente modificabili. I valori costituiscono una guida vera e propria, alla quale gli individui si ispirano, mettendo in pratica comportamenti appropriati, proprio perché in linea con quanto viene condiviso. Infine, il terzo livello di profondità è composto dagli assunti, cioè quelle convinzioni inconscie, date per scontate, come percezioni e sentimenti: tali aspetti interiori della natura umana rappresentano il motore più potente nella creazione della cultura, anche se non possono essere misurati (ad esempio, un assunto di base che contribuisce alla cultura aziendale può essere il concetto di esprimersi sempre quando si ha un'idea).

Il processo mediante cui un individuo, nuovo all'interno dell'organizzazione, può arrivare a comprendere e ad adattarsi alla cultura del nuovo ambiente è il modello

---

<sup>43</sup> Schein E. H., (1985) *Organizational Culture and Leadership*

di socializzazione organizzativa di D.C. Feldman. Il “Feldman Model” si compone di tre fasi<sup>44</sup>: la prima è la cosiddetta “Anticipatory Socialization”, che avviene prima che l’individuo entri effettivamente nell’organizzazione, e consiste nella trasmissione di informazioni riguardanti l’impresa, la carriera, la retribuzione, ossia quei dati utili a valutare l’interesse o il disinteresse nei confronti di ciò che l’organizzazione ha da offrire. In tale contesto non è raro utilizzare le “presentazioni realistiche del lavoro”, tramite cui si vuole trasmettere la sincera volontà di illustrare i lati positivi e, soprattutto, negativi del posto di lavoro. La seconda fase del Modello è l’“Accomodation”, durante la quale l’individuo entra in contatto con l’organizzazione e inizia la conoscenza della stessa in prima persona. Durante questa fase, molte aziende utilizzano l’approccio di orientamento e formazione per facilitare la socializzazione del nuovo arrivato all’interno dell’ambiente lavorativo. Infine, la terza fase è il “Role Management”, la più impegnativa per il nuovo assunto, in quanto è proprio questo il momento in cui interiorizzare i valori dell’organizzazione, il modo di pensare, di agire e di interpretare le diverse questioni che si presentano quotidianamente: in altre parole, nella terza fase si comprende e si applica la cultura organizzativa del nuovo ambiente.

### 2.1.2. La flessibilità

Un ulteriore aspetto che caratterizza la cultura organizzativa è la flessibilità, intesa sia come coerenza interna, sia come flessibilità esterna, concetto base al fine di sviluppare un efficiente Smart working.

Nel caso della coerenza interna, si fa riferimento alla definizione di Mintzberg di configurazione organizzativa: esistono cinque tipi di configurazioni organizzative, le quali si differenziano tra loro per i diversi criteri di coordinamento, per diversa specializzazione dei compiti, per la formazione scelta, per la formalizzazione dei comportamenti, l’ampiezza del controllo, il sistema di pianificazione e controllo adottato, il decentramento e così via<sup>45</sup>. Tuttavia, l’analisi di Mintzberg evidenzia come le organizzazioni siano nella realtà molto più complesse e difficili da categorizzare in una delle cinque configurazioni pure che garantisca il successo dell’organizzazione stessa. Pertanto, a rendere efficace un’impresa è la presenza di due condizioni: da un lato, che gli elementi dell’organizzazione – quali divisione del lavoro, raggruppando

---

<sup>44</sup> Kennedy E. J., Lawton L., (1990) *Organizational socialization and gender differences in students at work*

<sup>45</sup> Mintzberg H., (1980) *Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design*.

delle posizioni di lavoro, coordinamento, decentramento, dimensioni delle unità organizzative – siano coerenti tra loro, per realizzare la cosiddetta coerenza interna; dall'altro, che gli elementi dell'organizzazione siano coerenti anche con fattori contingenti<sup>46</sup>, strettamente legati alla realtà presente dell'impresa o dell'ambiente in cui opera – come l'età e le dimensioni, il sistema tecnico e il sistema di potere adottati, per determinare una corretta flessibilità esterna.

Tale flessibilità è un aspetto che deve essere condiviso e praticato tanto dai manager dell'organizzazione, quanto dai suoi dipendenti. Il motivo per cui i responsabili dovrebbero implementare lo Smart working – e la flessibilità che ne deriva – è l'aumento di produttività che caratterizza i lavoratori smart<sup>47</sup>. La flessibilità necessaria affinché sia possibile, ma soprattutto efficiente, lavorare tramite lo Smart Working passa attraverso orari e periodi di lavoro flessibili e luogo di lavoro non prefissato, minore controllo diretto, maggiore fiducia nei lavoratori, da parte dell'organizzazione, ma deve essere accompagnata anche dalla capacità dei lavoratori di concentrarsi, di prendere più decisioni in autonomia, di gestire in modo Smart il proprio tempo, senza sprecarlo o approfittando del minore controllo esercitato dai manager. In presenza di rigidi orari di lavoro, i dipendenti si trovano davanti ad un vincolo, che può rappresentare anche un ostacolo consistente, poiché nello scegliere il numero delle proprie ore di lavoro, devono automaticamente scegliere quante ore della giornata poter dedicare ad altri impegni, quali la famiglia e altri bisogni personali. Inoltre, questo tipo di vincolo può essere particolarmente svantaggioso per quei dipendenti che traggono utilità dal prendersi una pausa, fare una camminata, soddisfare alcune esigenze che sarebbe impossibile fare con un orario di lavoro fisso. Per questo motivo, tali lavoratori devono fare una scelta, se lavorare part-time, ottenendo una remunerazione ridotta, oppure se non assecondare le proprie esigenze, o ancora se assentarsi dal lavoro. Tuttavia, appare evidente come la causa di questo vincolo increscioso sia proprio la rigidità organizzativa, come appare evidente anche che la rimozione di tale rigidità temporale possa aumentare l'utilità di questi lavoratori, permettendo loro di optare per un tempo pieno personalizzando il proprio orario lavorativo, soddisfacendo allo stesso tempo i propri bisogni. Inoltre, è stato anche dimostrato che una maggiore soddisfazione e una migliore gestione del tempo possono

---

<sup>46</sup> Mintzberg H., (1979) *The Structuring of Organizations*

<sup>47</sup>. Angelici M, Profeta P., (2020) *Smart - Working: Work Flexibility Without Constraints*

anche aumentare la produttività sul lavoro di un individuo. Questo concetto assume un valore solo quando i datori di lavoro iniziano a valutare la performance, la produzione effettiva del lavoratore, piuttosto che basare la propria attenzione sul controllo dello stesso, assicurandosi che si trovi sulla propria scrivania dal primo all'ultimo minuto della giornata lavorativa. È solo in questo contesto, tramite un sistema nuovo basato sulla strategia dell'efficienza lavorativa, il "Performance Management System", che lo Smart working così definito può rappresentare un guadagno netto per l'organizzazione.

### 2.1.3. Performance Management System

Il "Performance Management System" è un processo metodico e continuo di cui si serve la funzione delle Risorse Umane per rendere il personale partecipativo nel promuovere l'efficienza e l'efficacia dell'azienda, tramite il raggiungimento della mission, della vision e degli obiettivi dichiarati dall'organizzazione stessa<sup>48</sup>. Per riuscire nell'intento, l'HR deve utilizzare alcuni metodi e strumenti, come una comunicazione frequente con i lavoratori, la formazione dei dipendenti per migliorarne le prestazioni, il riconoscimento del lavoro ben svolto, la presentazione dei vantaggi connessi al miglioramento di sé stessi all'interno dell'organizzazione, la definizione di nuovi obiettivi, la revisione continua dei progressi e, naturalmente, un feedback in tempo reale. Il Performance Management System non è altro che l'evoluzione del precedente "Performance Measurement System", il quale era un sistema costituito principalmente da numeri, i quali indicano dei criteri di misurazione, come "people, customer, financial and progress measures"<sup>49</sup>, che realizzavano un sistema finalizzato a monitorare i progressi della strategia messa in atto dall'azienda, diversamente dal sistema più evoluto, il quale, invece si occupa della *gestione della strategia* messa in atto in quel momento.

Appare evidente come in un contesto di lavoro Smart, risulti incoerente e poco efficace procedere ad una misurazione oggettiva delle performance dei dipendenti. Inoltre, con particolare riferimento alla PA italiana, si legge nella Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri che, in seguito all'avvento dello Smart working, "le amministrazioni pubbliche [...] sono chiamate a rafforzare i metodi di valutazione improntati al raggiungimento dei risultati a fronte di obiettivi prefissati e concordati al

---

<sup>48</sup> Bednar, P. M., & Welch, C. (2019) *Socio-technical perspectives on smart working: Creating meaningful and sustainable systems*

<sup>49</sup> Tech Funnel, (2021) *Performance Management System* (<https://www.techfunnel.com>)

fine di adattarli ad un'attività gestita per obiettivi e valutare gli esiti nell'ambito della misurazione della performance"<sup>50</sup>. Per tal motivo, lo Smart working richiede un ripensamento dello stesso PMS, che sia maggiormente focalizzato sulla definizione dei risultati e degli obiettivi, piuttosto che sulle puntuali attività da svolgere<sup>51</sup>. In particolare, si rivela utile a tal fine l'utilizzo di indicatori di processo, capaci di fornire un quadro sulle performance in riferimento ad azioni ripetitive o continuative, tramite le quali è possibile esprimere una valutazione più concreta sulla produzione realizzata, a seconda del settore di riferimento – che si tratti di fatture emesse o di tempo di realizzazione di report periodici. Inoltre, l'utilizzo di indicatori di avanzamento di attività e progetti permette di misurare quelle prestazioni non abitudinarie, ma caratteristiche, di attività progettuali, come la valutazione del lavoro complessivamente svolto, l'osservanza delle scadenze fissate, il tempo di esecuzione. Infine, un ulteriore tipologia di indicatori è, invece, legata alla capacità di relazione e di interazione, mediante cui si misurano le capacità relazionali del lavoratore in smart working all'interno dell'ambiente lavorativo – che sia nei confronti di altri colleghi, del proprio dirigente o con clienti o collaboratori esterni all'organizzazione. Quest'ultimo indicatore risulta acquisire particolare rilievo nel contesto Smart, dal momento in cui si cerca di valutare le qualità di risoluzione dei problemi in autonomia, di responsabilizzazione, di collaborazione a distanza, di condivisione del lavoro e dei progressi raggiunti minuto per minuto. Importanti risultano anche le capacità di proporre iniziative, soluzioni o alternative, anticipare le richieste, qualità misurate proprio mediante questo indicatore di performance.

Ciononostante, gli indicatori e il sistema nel suo complesso richiedono che l'organizzazione rivolga maggiormente l'attenzione al singolo individuo, incentivandone la produttività tramite la valutazione delle performance, mediante una scansione più precisa di obiettivi, risultati, target e ulteriori indicatori che più si adattano a ciascuna fattispecie aziendale.

---

<sup>50</sup> Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri, Dipartimento Funzione Pubblica, 1° giugno 2017, n.3 (<https://www.mef.gov.it>)

<sup>51</sup> Di Donna L., (2020) *L'implementazione dello smart working richiede un adeguamento del sistema di valutazione della performance*

#### 2.1.4. Lavorare per obiettivi

Parlando di performance e di risultati non si fa altro che parlare di obiettivi aziendali, i quali, nel contesto particolare di Smart working, svolgono la funzione di guida e di misura di un lavoro efficiente e maggiormente produttivo rispetto ai lavoratori tradizionali<sup>52</sup>. Agli smart workers viene richiesto di svolgere i propri compiti lasciando quell'autonomia e libertà di tempo e di spazio, a patto che venga raggiunto l'obiettivo prefissato, il risultato che l'organizzazione concorda con il lavoratore e il quale prescinde dal tempo materialmente impiegato stando seduto ad una scrivania. Lavorare per obiettivi consente di fissare una scadenza, naturalmente, entro cui raggiungere un risultato, conferendo al dipendente un'autonomia simile a quella di cui gode un lavoratore autonomo, proprio perché la componente di controllo da parte del manager in azienda è assente. Per questo motivo è importante un nuovo approccio, da parte dell'organizzazione e del lavoratore, in cui rientra anche un diverso modo di valutare il merito, come si è detto precedentemente con il PMS, al fine di favorire una maggiore e meritata visibilità ai migliori talenti e alle menti più brillanti e favorirne, di conseguenza, una giusta carriera. È comunque necessario ribadire che rimane indispensabile, in un contesto di autonomia e libertà organizzativa del lavoro da parte dei lavoratori, il costante dialogo tra dipendenti e datori di lavoro, al fine di evitare sensazioni di abbandono, perdita di entusiasmo e di senso di appartenenza all'organizzazione stessa. Per questo motivo, sono ugualmente fondamentali i momenti di incontro tra gli individui, che diventano sedi di confronto, di incoraggiamento, di correzione.

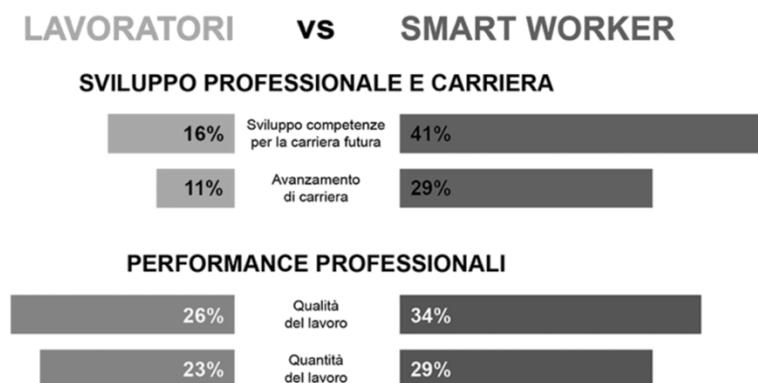


Figura 4: Osservatorio SW, Confronto tra lavoratori tradizionali e smart workers, Smart - Work in progress (2016)

<sup>52</sup> PwC. Ufficio Studi, (2020) *Smart working e coworking, verso un nuovo modello di lavoro*

In concreto, per impostare il lavoro per obiettivi nello Smart working, occorre individuare i risultati che si intende raggiungere e, inoltre, stabilire se questi saranno raggiunti in scadenze quotidiane, settimanali, mensili o, addirittura, annuali. Oltre a ciò, a seconda dell'azienda di riferimento, si avranno degli obiettivi scaditi per quantità – come il numero di vendite realizzate in un arco temporale – oppure scanditi in termini qualitativi – pensando al lavoro di assistenza ai clienti, in cui si ricevono dei feedback immediati circa la qualità del servizio prestato<sup>53</sup>.

## 2.2. Smart working in Italia

Approfondendo l'analisi sulla situazione italiana, prima dello scoppio della pandemia da Covid-19 del marzo 2020, a lavorare da casa – o comunque al di fuori degli uffici di lavoro – era solo lo 0,8% degli occupati<sup>54</sup>, secondo i dati di Eurostat, meno di duecento mila individui. Tuttavia, già durante il 2019 si era registrata una modesta crescita del numero degli smart workers rispetto all'anno precedente<sup>55</sup>, fino a registrare nel 2020 un incremento del lavoro da casa del 1050%, raggiungendo quota 6,58 milioni di lavoratori in Italia, coinvolgendo privati, pubbliche amministrazioni, grandi imprese e PMI.

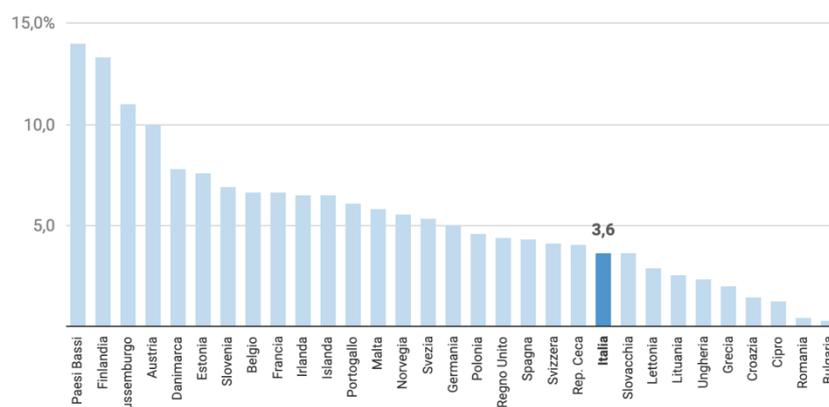


Figura 5: Eurostat, % lavoratori 15-64 anni che lavorano **abitualmente** da casa rispetto al totale nel 2018

Malgrado questi dati, l'Italia si trova in fondo alla classifica dei Paesi europei con il maggior numero di lavoratori Smart: secondo i dati Eurostat del 2018, gli smart workers abituali erano appena il 3,6% dei lavoratori dipendenti (percentuale che scende ulteriormente per gli smart

<sup>53</sup> Adami&Associati, (2020) *Lavorare per obiettivi: indispensabile con lo Smart working*

<sup>54</sup> Berti M., (2020) *Dallo 0,8% ai potenziali 8 milioni di smart worker, così il Covid ha cambiato la geografia del lavoro* (<https://www.ansa.it>)

<sup>55</sup> Osservatorio Smart Working, (2019) *Smart working: continua la crescita tra le grandi aziende*

workers cosiddetti “occasionali”: 1,2% dei dipendenti italiani), a fronte della percentuale del 14% registrata dai Paesi Bassi, primi in classifica.

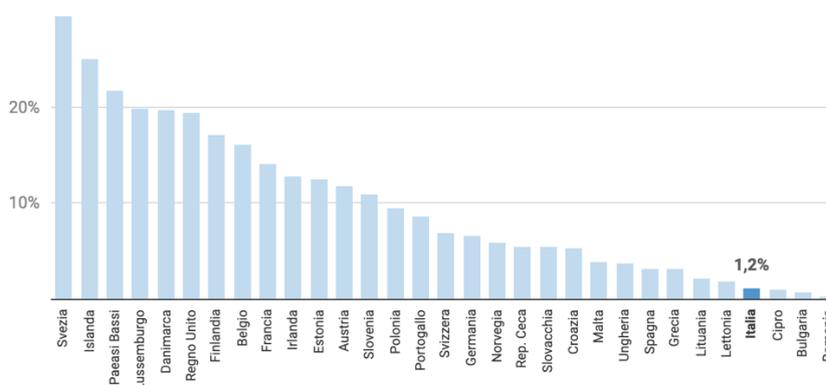


Figura 6: Eurostat, % lavoratori 15-64 anni che lavorano *talvolta* da casa rispetto al totale nel 2018

### 2.2.1. La PA: uno studente difficile

Prima della crisi pandemica del 2020, il settore della Pubblica Amministrazione lavorava quasi del tutto con il metodo tradizionale, in particolare, nel 2018, per il 36% delle PA lo Smart working era assente, ma di probabile introduzione, per il 38% si era incerti sull’attuabilità del metodo e il 6% era disinteressata circa l’argomento. Sebbene i dati non sembrano incoraggianti, dall’approvazione della Legge Madia<sup>56</sup>, che ha riformato in modo generalizzato la Pubblica Amministrazione, ponendo attenzione sulla sua riorganizzazione centrale e periferica, sul processo di digitalizzazione, sulla semplificazione dei procedimenti amministrativi e su misure di anticorruzione a favore della trasparenza, molti enti pubblici hanno intrapreso progetti di Smart working.

Tuttavia, anche tali progetti presentano alcune debolezze e, difficilmente, vengono pienamente realizzati: per esempio, il metodo di lavoro usato dal 93% delle PA consiste nel mero lavoro da remoto, mentre solo il 7% ha iniziato anche al mutato concetto strutturale di ufficio. Inoltre, l’Osservatorio Smart Working ha rilevato che solo un ente su tre consente ai propri dipendenti libertà circa il luogo in cui lavorare, mentre la maggior parte di essi indicano l’abitazione del dipendente come unica valida alternativa all’ufficio. Infine, per quanto riguarda la dotazione tecnologica, i dati del Politecnico di Milano mostrano come meno della metà delle PA fornisce le nuove tecnologie indispensabili per il lavoro agile, nel 17% dei casi tali tecnologie risultano già disponibili nell’organizzazione, mentre nel 41% dei casi si incoraggia l’utilizzo dei propri

<sup>56</sup> Legge n. 124/2015

dispositivi tecnologici e il 21% del campione ricorre, invece, all'uso di strumenti condivisi<sup>57</sup>.

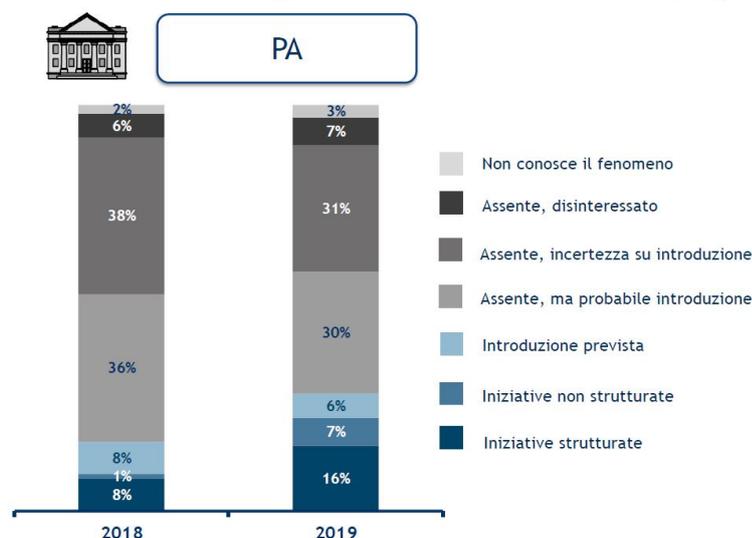


Figura 7: Osservatorio SW, la diffusione dello Smart Working nella PA (2018)

Nonostante i dati circa la diffusione del lavoro agile nelle PA mostrino un'attenzione moderata al fenomeno, molto più incisivo risulta il grado di soddisfazione dello Smart Working da parte dei dipendenti che hanno avuto la possibilità di sperimentarlo. Infatti, nonostante le difficoltà oggettive affrontate soprattutto nel 2020, sebbene si sia applicata una forma non perfetta di Smart working, a seguito anche dell'inesperienza e dell'inaspettata crisi pandemica che ha costretto tutti al distanziamento sociale, questo primo approccio ha permesso di migliorare le competenze digitali del 53% dei dipendenti pubblici, di ripensare i processi aziendali nel 42% dei casi e a rimuovere alcune barriere mentali, legate a pregiudizi sullo smart working<sup>58</sup>, anche nel tradizionalmente lento e burocratico settore della Pubblica Amministrazione.

Un esempio viene offerto da Regione Lazio, l'ente territoriale a statuto ordinario comprendente le quattro province di Frosinone, Latina, Rieti e Viterbo, e la Città Metropolitana di Roma. Regione Lazio aveva preso parte al progetto VeLa nel 2019, con cui si intendeva aiutare le Pubbliche Amministrazioni ad avere un approccio di successo con il metodo di Smart Working, fornendo il cosiddetto "kit di riuso"<sup>59</sup>, che offriva una serie di strumenti utili ad ogni PA per applicare efficacemente il nuovo modello

<sup>57</sup> Osservatorio Smart Working, (2018) *Smart Working: continua la crescita tra le grandi aziende*

<sup>58</sup> Criteo, (2020) *La rivoluzione dello Smart working in Italia*

<sup>59</sup> VeLa Smart Working per le PA, (2019) <https://www.smartworkingvela.it/kit>

lavorativo. In concreto, nel caso della Regione Lazio, il processo di Smart working mirava a delocalizzare alcune attività, mediante un sufficiente supporto tecnologico che permettesse di lavorare in un ambiente estraneo all'organizzazione. Per realizzare il progetto, è stato indispensabile assicurarsi preventivamente della corretta dotazione tecnologica della Regione, integrando dove necessario, oltre a fornire la giusta formazione e il change management tramite dei corsi riservati ai responsabili e ai collaboratori coinvolti nella sperimentazione. Inoltre, è stato rivisto il modello di valutazione e controllo dei risultati, per renderlo coerente e adatto al nuovo metodo lavorativo. In particolare, durante la sperimentazione, i lavoratori hanno esercitato il proprio lavoro trascorrendo due giorni settimanali al di fuori degli uffici aziendali.

Tale sperimentazione del 2019 ha permesso alla Regione Lazio di trovarsi preparata di fronte all'emergenza da Covid-19, potendo riproporre lo Smart working a più del 90% del personale<sup>60</sup>, risultando una delle PA regionali con il maggior numero di dipendenti Smart. Un risultato così soddisfacente è stato merito di un'efficiente comunicazione interna, in grado di mantenere vivo il senso di appartenenza e di legame all'organizzazione; inoltre, l'iniziativa di "Smart Learning" ha permesso di portare avanti la formazione in azienda per i lavoratori, tramite l'erogazione di webinar e web training; mentre il progetto di "Smart Leadership" ha permesso ai responsabili di godere di un supporto in un momento così delicato, circa l'organizzazione del lavoro e la gestione del personale.

In conclusione, l'esperienza Smart della Regione Lazio evidenzia e conferma alcuni benefici già riscontrati, come il generale miglioramento dell'organizzazione del lavoro, grazie alla maggiore collaborazione interna e ad un diverso sguardo al lavoro per obiettivi, premiando le performance migliori, anziché il maggior tempo speso in ufficio. L'auspicio è quello che la Regione continui ad implementare strategie Smart, al fine di rendere questo nuovo approccio il "new normal" per la Pubblica Amministrazione.

### 2.2.2. Grandi imprese e PMI

Coloro che maggiormente hanno saputo adottare lo Smart working sono state le grandi imprese, le quali stanno sviluppando il fenomeno in modo sempre più evidente e pervasivo. In particolare, nel 2018 il 53% delle grandi imprese prese a campione dall'Osservatorio hanno in atto progetti strutturati di Smart working, mentre il 13% non

---

<sup>60</sup> Politecnico di Milano, (2020) *Lo Smart working in Regione Lazio*

ha intenzione di attuarne nel presente o sono incerti se farlo in futuro.<sup>61</sup> Dunque, solo una grande impresa su tre attua progetti che riguardano almeno due delle leve per lo smart working, ossia flessibilità temporale e spaziale, nuovo concetto di ufficio, lavoro per obiettivi, necessaria dotazione tecnologica. In particolare, prima dello scoppio della pandemia del 2020, lo Smart working interessava circa un giorno dell'intera settimana lavorativa ed era caratterizzato, prevalentemente, da un lavoro individuale, non incentrato sulla condivisione o sulla collaborazione, che renderebbero realmente “smart” questo tipo di approccio al lavoro.

Infatti, il metodo più diffuso utilizzato dalle grandi imprese era il lavoro da remoto; inoltre, il 45% del campione lascia libertà nella scelta del luogo in cui svolgere il proprio lavoro, mentre il restante 55% preferisce suggerire alcune alternative<sup>62</sup>, tra cui le più frequentemente proposte erano l’abitazione del dipendente, altre sedi aziendali, spazi di coworking e, infine, luoghi pubblici. Per quanto riguarda, invece, la preparazione da un punto di vista tecnologico e digitale, quasi il 60% delle grandi imprese ha avuto la necessità di introdurre nuove tecnologie che fossero adatte al lavoro agile, mentre quasi il 30% era già preparato con i dispositivi e le tecnologie necessarie. Alcune hanno suggerito ai dipendenti di utilizzare i propri device, qualora ne disponessero, altre hanno optato per strumenti da utilizzare in condivisione tra i lavoratori.

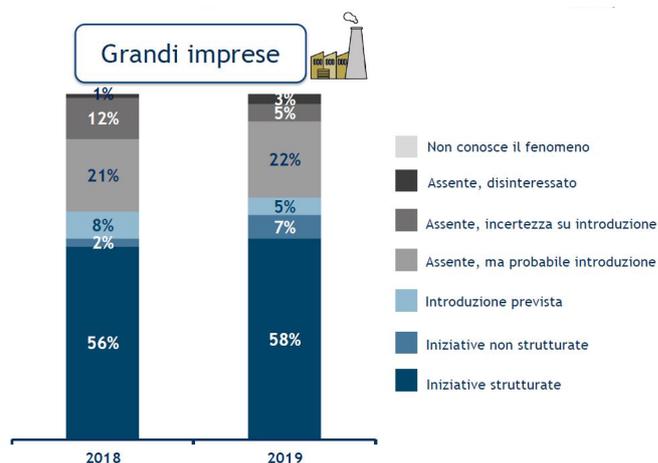


Figura 8: Osservatorio SW, la diffusione dello Smart working in Italia (2018)

Ad ogni modo, la crisi di Covid-19 ha accelerato questo lento processo verso lo Smart working, poiché dal mese di marzo 2020 la modalità di lavoro da remoto si era rivelata

<sup>61</sup> Verna M. A., (2015) Interventi “formativi” su misura per le PMI

<sup>62</sup> Osservatorio Smart Working, (2018) *Smart Working: continua la crescita tra le grandi aziende*

l'unica attuabile, tanto da aver riguardato il 97% delle grandi imprese e il 58% delle PMI<sup>63</sup>. Naturalmente, un peso rilevante ricopriva il settore in cui operava ciascun business, poiché per alcuni era più immediata l'applicazione del lavoro da remoto – basti pensare al settore IT o della Finanza – mentre per altri pressoché impossibile, poiché strettamente legata ad un'operazione manuale o fisica – come il lavoro di un operaio o di un autista. Tuttavia, l'esperienza dell'emergenza sanitaria ha fatto scoprire alcune possibilità che, in assenza della necessità comprovata, non si sarebbero colte, come il poter realizzare lo Smart working in settori come i call center o i manutentori specializzati, i quali hanno avuto accesso agli strumenti per vie telematiche<sup>64</sup>.

In generale, si è registrata una diversa velocità di crescita tra grandi imprese e le PMI, dettata dal diverso grado di preparazione tecnologica, circa la difficoltà finanziaria dell'investire in nuove tecnologie e, anche, una minore prontezza dei manager nel saper gestire un cambiamento così rilevante e improvviso.

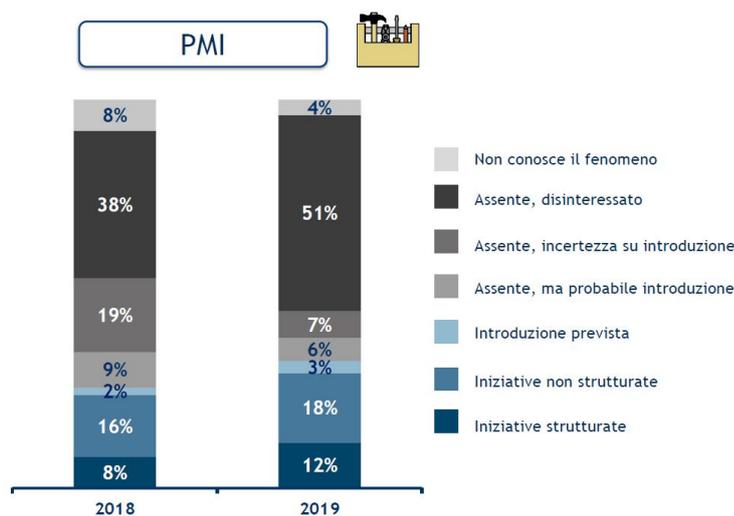


Figura 9: Osservatorio SW, La diffusione dello Smart working in Italia (2018)

Si può concludere che, in seguito alla crisi del 2020, le aziende Smart siano in continua crescita e che, proprio grazie a questo periodo di sperimentazione forzata, si sia definitivamente superato il gradino più alto, quello della diffidenza e dell'inerzia di provare una strategia e un metodo diversi e di mettere in discussione alcuni assetti tradizionali di cui non ci si riesce a liberare.

<sup>63</sup> Crespi F., (2020) *Lo Smart Working nel settore privato: i dati dell'Osservatorio*

<sup>64</sup> Casalino N., Cavallari M., De Marco M., Gatti M., Taranto G. (2014), *Defining a Model for Effective e-Government Services and an Inter-organizational Cooperation in Public Sector*, Proceedings of 16th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2014, INSTICC, Lisbon, Portugal, vol. 2, pp. 400-408.

## CAPITOLO TERZO

### Smart working e sue conseguenze

Nel seguente capitolo si intende discutere delle ripercussioni positive e negative derivanti dallo Smart working, affrontando, in primo luogo, il tema del bilanciamento e della conciliazione tra le due sfere del lavoro e della vita privata di ogni lavoratore, in secondo luogo l'altra faccia della medaglia, rappresentata dal fenomeno del workaholism. Inoltre, viene presentato il concetto di work engagement, mettendo in luce ciò che differenzia dalla dipendenza da lavoro, dimostrando le opposte conseguenze che ne derivano sia per la vita del singolo, sia per l'ambiente lavorativo. Successivamente, si descrivono i principali vantaggi tratti dallo Smart working, da parte delle aziende, dei lavoratori, tra cui figura anche il tema di rispetto ambientale. Infine, si analizza il ruolo che lo SW ha avuto durante la crisi pandemica di Covid-19, approfondendo un rapporto di ricerca pubblicato da INPS in febbraio 2021 sul tema in analisi.

#### 3.1. Work-life balance: cos'è

Ciò che si intende per work-life balance è uno “stato di equilibrio del tempo impiegato nella vita lavorativa e quella personale di un individuo”<sup>65</sup>, definito anche come la relazione esistente tra il tempo speso in spazi istituzionali e culturali, quando si lavora e quando non si lavora, in un contesto sociale in cui il reddito è prevalentemente generato e distribuito tramite il mercato del lavoro. In tale contesto, il tempo dei lavoratori viene acquistato dai datori di lavoro e collocato in uno spazio per una durata ben precisa.

Il termine work-life balance viene coniato nel 1986, sebbene tale programma esistesse dagli anni Trenta. Infatti, prima della Seconda Guerra Mondiale, la W. K. Kellogg Company aveva innovato la tradizionale settimana lavorativa, passando dai tre giorni lavorativi da otto ore ciascuno, a quattro giorni da sei ore lavorative. Questo cambiamento nell'organizzazione della vita e del lavoro degli individui determinò una maggiore efficienza dei lavoratori e una migliore condizione psicologica e morale<sup>66</sup>. Risulta, per

---

<sup>65</sup> Work-life balance. (2002). *The Word Spy* (<https://wordspy.com>)

<sup>66</sup> Rosabeth Moss Kanter, (1977) *Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy*

questo motivo, evidente come il tempo e lo spazio scambiati in questo mercato rimarchino i concetti di “attenzione e presenza”<sup>67</sup> in un contesto di vita personale del lavoratore e che hanno un determinato valore. A seguire, negli anni Ottanta e Novanta – con l’avvento di internet –, i programmi work-life balanced diventarono più diffusi tra le aziende, offrendo essenzialmente programmi di supporto a donne con bambini piccoli. Con il passare del tempo, cominciarono ad essere proposti anche programmi non “gender-specific”, volti a dare supporto ad altre fattispecie legate alla vita di uomini e donne, con famiglie o meno.

In seguito, dal 2001 al 2008 la crisi ha modificato ulteriormente l’approccio delle aziende nei confronti dei nuovi scenari economici e produttivi, le quali hanno optato per strategie basate sul controllo dei costi, focus su valore e redditività, decentramento decisionale, knowledge management e valorizzazione delle risorse umane. In particolare, viene data nuova luce e importanza alla funzione Risorse Umane, in quanto le viene riconosciuta la responsabilità di migliorare i risultati dell’azienda, tanto che viene coinvolta nel nuovo approccio aziendale post crisi economica. La funzione HR diviene responsabile dello sviluppo di politiche in grado di migliorare la condizione dei dipendenti, in modo da creare un circolo virtuoso tra benessere del capitale umano e del business aziendale<sup>68</sup>.

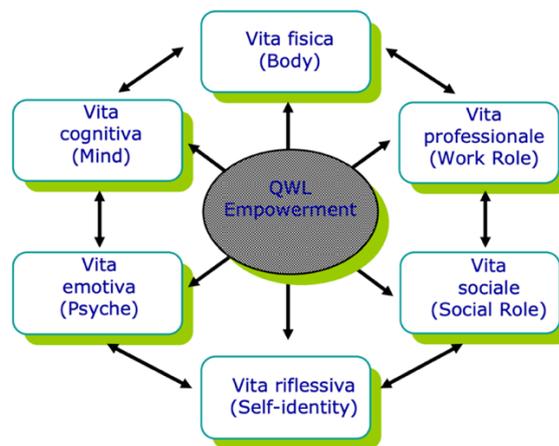


Figura 10: Business International, (2012) Quality Working Life Empowerment

Si comprende come, partendo dal miglioramento della vita fisica, cognitiva e morale del lavoratore, si raggiunga un automatico miglioramento della vita sociale e professionale

<sup>67</sup> Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A., & Walters, S. (2002). *Opportunities to work at home in the context of work-life balance. Human resource management journal*

<sup>68</sup> Business International, (2012) *Work Life Balance e Welfare aziendale: good practice, monitoraggio e valutazione*

dello stesso. In questo modo, ogni organizzazione raggiunge un traguardo, poiché il successo economico attraversa il benessere e, quindi, l'effettiva produttività dei suoi lavoratori.

Un'organizzazione può raggiungere questo traguardo mettendo in pratica una serie di programmi in grado di migliorare la conciliazione, ridisegnando i processi di lavoro, cambiando la cultura organizzativa, integrando i progetti di work-life balance con i propri business aziendali e la funzione HR. Per questo motivo si nota come applicare politiche di bilanciamento non significa solamente creare dei programmi ad hoc che aiutino il lavoratore, piuttosto si sviluppa tramite un cambiamento radicale della cultura e dei valori aziendali.<sup>69</sup>

Uno dei metodi per raggiungere un equilibrio work-life è lo Smart working – una strategia ottimale per tale fine, data la sua spiccata flessibilità, autonomia e auto gestione di sé, dei propri tempi e spazi. Pertanto, esigenze e necessità possono essere osservate e soddisfatte, determinando una sensazione di rilassatezza da parte di ciascun individuo: i lavoratori che riescono a bilanciare in modo corretto la propria vita sono più felici e, di conseguenza, lavorano meglio<sup>70</sup>.

Riassumendo, le pratiche di work-life balance consistono in strategie poste in essere – intenzionalmente o meno – per incrementare la flessibilità e l'autonomia del lavoratore nel decidere la “quantità” di attenzione e presenza da dedicare al lavoro in ufficio, compatibilmente con i task da portare a termine e con le esigenze della propria vita privata<sup>71</sup>.

### 3.1.1. Work-life balance: perché un'azienda dovrebbe valorizzarla?

Sono diversi i motivi che dovrebbero spingere un'azienda alla tutela della conciliazione tra lavoro e vita privata dei propri dipendenti, a partire dall'assunto secondo cui è stato dimostrato che un maggior successo dell'organizzazione dipende dalla qualità del lavoro di chi opera all'interno, come è stato studiato che un ambiente causa di stress e malcontenti non stimoli la produttività di un lavoratore<sup>72</sup>. Inoltre, una work-life balance non efficiente genera un aumento dell'assenteismo, in quei casi in cui non si abbia tempo per riposare sufficientemente e per poter essere in grado di trascorrere otto ore a lavoro. Un ulteriore aspetto negativo è rappresentato dal turnover: in presenza di un

---

<sup>69</sup> Ricci F., (2012) *Conciliazione vita lavorativa e vita privata. Pratiche di work life balance nelle organizzazioni*

<sup>70</sup> Palmieri G., (2021) *Smart working e work-life balance: un connubio perfetto*

<sup>71</sup> Felstead A., Jewson N., Phizaclea A., Walters S., (2002) *Opportunities to work at home in the context of work-life balance*

<sup>72</sup> Higginbottom K., (2014) *Workplace stress leads to less productive employees*

bilanciamento instabile, la produttività è bassa, il tasso di assenteismo è superiore e, di conseguenza, il ricambio del personale è di elevata frequenza. In questo modo si rischia di perdere dei talenti dalla propria azienda, a causa di un ambiente che incentiva il turnover, anziché lavorare sulla employee retention nei confronti degli individui più capaci.

Infine, un dipendente stressato e poco entusiasta del proprio lavoro produce, automaticamente, una performance inferiore, che viene certamente percepita dai clienti, i quali sono poco soddisfatti del prodotto o del servizio offerti. Vien da sé che clienti poco soddisfatti abbiano un impatto molto negativo sulla reputazione aziendale e sulla revenue, che diminuisce se i clienti decidono di abbandonare l'azienda in favore del competitor.

In conclusione, questi sono alcuni dei motivi per cui alcune aziende decidono di investire nel bilanciamento lavoro-vita privata dei propri dipendenti e, per fare ciò, è necessario impostare una cultura aziendale che metta il benessere del lavoratore al primo posto<sup>73</sup> – che può esprimersi anche promuovendo le opzioni di lavoro a distanza e di smart working – poiché da un personale in salute (fisica e mentale), si raggiunge un benessere aziendale reale e duraturo.

### 3.2. Il workaholism

Sebbene negli ultimi anni siano stati fatti grandi passi in avanti con l'attenzione posta dalle organizzazioni nei confronti della salute fisica e psichica dei lavoratori, applicando anche tecniche di work-life balance, con la diffusione sempre maggiore dello smart working e delle varie tipologie di lavoro fuori ufficio si è andati incontro ad un nuovo fenomeno, il “workaholism”.

Di derivazione inglese, questo termine fa riferimento alla sindrome dell'alcolismo e trova un corrispettivo nel contesto lavorativo nelle situazioni in cui un individuo lavora in modo ossessivo-compulsivo, privandosi del sonno, delle relazioni sociali e familiari. Coniato nel 1971 dal medico e psicologo Wayne Oates nel suo volume *Confessions of workaholics: the facts about work addiction* (1971), un individuo è considerato “workaholic” nella fattispecie in cui si presenti un bisogno esagerato di lavorare, che vada ad alimentare un serio pericolo per la salute fisica, per la felicità personale, per le relazioni interpersonali e per le funzioni sociali che caratterizzano l'essere

---

<sup>73</sup> Ricci F., (2012) *Conciliazione vita lavorativa e vita privata. Pratiche di work life balance nelle organizzazioni*

umano stesso<sup>74</sup>. Un'ulteriore caratteristica di chi è affetto dalla sindrome è quella di continuare a pensare al lavoro, anche quando si è fuori dall'orario lavorativo<sup>75</sup>, fattore indicativo della condizione di dipendenza nella quale si trova l'individuo in questione.

Ricerche condotte nel 2014 dal *Journal of Management* mostrano che il workaholism ha principalmente delle conseguenze negative, dal momento in cui risulta positivamente correlato allo stress da lavoro, a dei comportamenti lavorativi controproducenti, ad uno scarso work-life balance e ad altri aspetti personali, come la spersonalizzazione, il cinismo, l'esaurimento nervoso ed emotivo<sup>76</sup>.

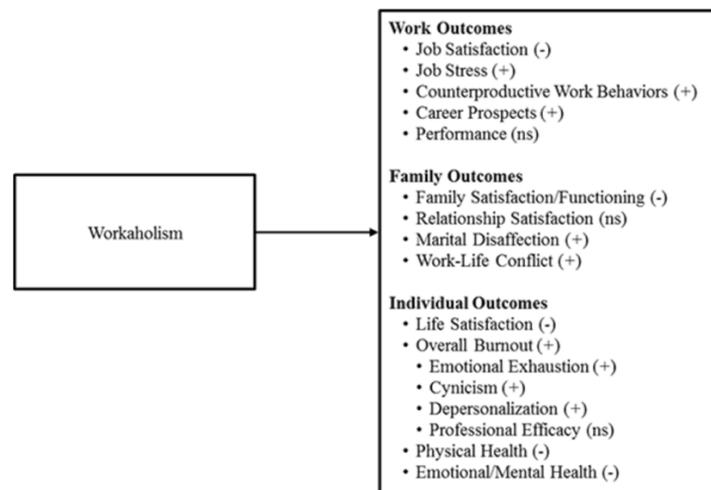


Figura 11: *Journalism of Management* (2014), Summary of significant outcomes of workaholism

In particolare, sono state riscontrate tre tipologie di dipendenza da lavoro, che si distinguono per il diverso comportamento messo in pratica: compulsivo-dipendente, perfezionista e orientato al successo<sup>77</sup>. Nel primo caso, ansia e stress, problemi fisici e psicologici sono correlati positivamente, mentre le performance lavorative e il livello di soddisfazione professionale e personale sono correlati negativamente a tale modello comportamentale. Nel caso del dipendete perfezionista, il quale si propone degli alti standard per sé stesso, difficilmente raggiungibili nel tempo di lavoro a disposizione senza delegare parte del carico a qualcun altro, si ha allo stesso modo una correlazione positiva a

<sup>74</sup> Oates W., (1971) *Confessions of workaholics: the facts about work addiction*

<sup>75</sup> Machlowitz, M. (1980). *Workaholics*

<sup>76</sup> Clark, M.A., Michel, J.S., Zhadnova, L., Pui, S., Baltes, B.B. (2014). *All work and no play? A meta-analytic examination of the correlates and outcomes of workaholism. Journal of Management.*

<sup>77</sup> Scott K.S., Moore K.S., Miceli M.P., (19997) *An exploration of the meaning and consequences of workaholism, Human Relations*

stress, ansia e malessere psico-fisico, a scarse relazioni personali, ad una bassa soddisfazione lavorativa, mentre presenta una correlazione negativa ad alti livelli di performance e di job satisfaction, turnover volontario e assenteismo. Infine, nella fattispecie del dipendente che presenta un atteggiamento orientato al successo, si ha una correlazione positiva ad una buona salute psico-fisica, un buon livello di soddisfazione lavorativa e personale, mentre presenta una correlazione negativa a turnover volontario e a dei comportamenti pro-sociali.

Per questo motivo e data la natura ormai mutevole del luogo di lavoro, è fondamentale comprendere gli antecedenti e le conseguenze del fenomeno del workaholism. Non bisogna ignorare che i numerosi progressi tecnologici hanno consentito ai dipendenti un accesso potenzialmente illimitato al proprio lavoro, tramite l'utilizzo di smartphone e computer in grado di potersi connettere ad internet in qualsiasi angolo del mondo. Inoltre, il fatto di poter decidere lo spazio in cui svolgere il proprio lavoro può ulteriormente offuscare i confini tra lavoro e casa, soprattutto se si parla di home office, per esempio. Pertanto, bisogna dare la giusta attenzione a questo fenomeno, specialmente nel momento storico in cui si trova il mondo del 2020-2021, poiché bisogna essere consapevoli che la tecnologia e il lavoro possono rafforzare a vicenda i modelli di dipendenza<sup>78</sup>, come sostiene anche Hill (1995), affermando che dando ad un dipendente da lavoro una valigetta elettronica – inteso come set di ITC – avrebbe conseguenze simili al dare ad un alcolizzato una bottiglia di gin<sup>79</sup>. Per questi motivi, la ricerca futura dovrebbe considerare le ramificazioni della natura mutevole del lavoro e della tecnologia in evoluzione sulle potenziali vittime di workaholism.

### 3.3. Il work-engagement

È importante poter distinguere chiaramente i due concetti di workaholism e di work-engagement, dal momento in cui essi non rappresentano lo stesso fenomeno, bensì presentano delle sfumature sottili, che sia nella teoria sia nella pratica vengono difficilmente identificate. Nello specifico, per work-engagement si intende uno stato d'animo positivo, appagante, legato al lavoro e caratterizzato da vigore, dedizione e assorbimento<sup>80</sup>. Infatti, è

---

<sup>78</sup> Porter, G., & Kakabadse, N. K., (2006) *HRM perspectives on addiction to technology and work*. *Journal of Management Development*.

<sup>79</sup> Hill E., Miller B., Weiner S. P., Colihan J., (1998) *Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance*. *Personnel psychology*

<sup>80</sup> Schaufeli W. B., Salanova M., González-Romá V., & Bakker A. B., (2002) *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach*. *Journal of Happiness studies*

generalmente riconosciuto che la passione sia una componente determinante in qualunque attività svolta, poiché espressione di una forte inclinazione positiva nei confronti di qualcosa che si ama fare, per cui si riconosce una relativa importanza e per cui si decide di impiegare del tempo della propria vita.

A tal proposito, sono state distinte due diverse tipologie di passione: “*harmonious passion and obsessive passion*”<sup>81</sup>. Nello specifico, la passione armoniosa si identifica con una sana ed equilibrata dedizione ad un’attività, la quale viene controllata dall’individuo, dedicandole una giusta quantità di tempo e sforzo, senza che questa diventi opprimente. Mentre, nel caso della passione ossessiva, la componente del controllo da parte dell’uomo viene meno, dal momento che è l’attività a prendere il sopravvento sulla volontà e le necessità dell’individuo, il cui tempo viene occupato in modo preponderante, senza lasciare spazio ad altre componenti essenziali della vita dell’uomo, come il tempo libero, la famiglia, la cura di sé stesso.

Questo concetto si può immediatamente applicare al mondo del lavoro, identificando, da un lato, la passione armoniosa con il work-engagement e, dall’altro, la passione ossessiva con il workaholism. Infatti, i dipendenti cosiddetti “*engaged*” hanno un atteggiamento energico ed efficace nei confronti dell’attività lavorativa: lavorano duramente dimostrando vigore, si sentono coinvolti con un senso di entusiasmo, di ispirazione, senso di appartenenza, orgoglio e sfida dimostrando dedizione, e si sentono felicemente assorbiti nel lavoro svolto. Tali dipendenti conferiscono uno spirito positivo all’intera organizzazione, influenzando favorevolmente gli eventi della propria vita e creando un circolo virtuoso di benessere fisico e psichico<sup>82</sup>. L’esatto opposto vale, invece, per i dipendenti “*obsessed*”, i quali vivono l’esperienza lavorativa con una forte componente di stress, senso di colpa, fretta, frustrazione e agitazione, in quanto spesso viene avvertita la sensazione di non fare abbastanza o di non fare abbastanza bene. Questo identifica nella passione ossessiva la causa scatenante di una serie di emozioni negative, le quali affliggono l’individuo, in prima persona, e la sua vita, la sua famiglia, il suo lavoro, costituendo, di conseguenza, un fattore altamente negativo per l’organizzazione e l’ambiente lavorativo<sup>83</sup>.

---

<sup>81</sup> Carbonneau, N., Vallerand, R. J., Fernet, C., & Guay, F., (2008) *The role of passion for teaching in intrapersonal and interpersonal outcomes. Journal of Educational Psychology*

<sup>82</sup> Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B., (2010) *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. Work engagement: A handbook of essential theory and research*

<sup>83</sup> Carbonneau, N., Vallerand, R. J., Fernet, C., & Guay, F., (2008) *The role of passion for teaching in intrapersonal and interpersonal outcomes. Journal of Educational Psychology*

Tuttavia, alcune caratteristiche sono comuni ai due tipi di lavoratori – il lavoratore *engaged* e il lavoratore *obsessed*: entrambi presentano un ritmo di lavoro ad alta intensità ed un forte assorbimento lavorativo, dovuti dalla tendenza da parte di entrambi di andare oltre le esigenze e superare i limiti della normale giornata lavorativa fissati dalle organizzazioni o dai propri superiori.

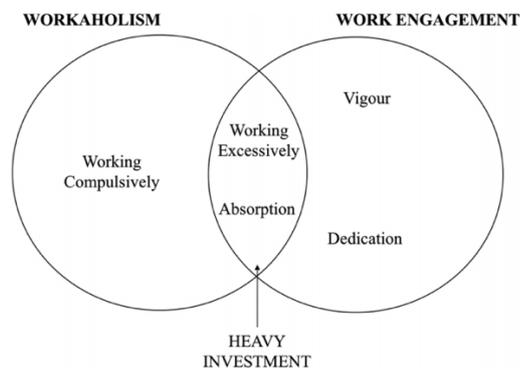


Figura 12: *European Journal of Work and Organizational Psychology* (2019), Sintesi delle similitudini e differenze tra workaholism e work engagement

Ciononostante, da una ricerca svolta da *European Journal of Work and Organizational Psychology*, emerge che la componente compulsiva è ciò che distingue prevalentemente i due tipi di lavoratori: l'*obsessed* percepisce in modo più negativo le conseguenze dell'essere assorbito nel lavoro, mentre l'*engaged* coniuga l'assorbimento con il vigore lavorativo e la dedizione, che determinano una risultante positiva del suo stato emotivo<sup>84</sup>. Di conseguenza, è in questo che si riscontra l'altra importante differenza: nel caso del lavoratore workaholic, le emozioni negative si riversano nella sua vita privata, determinando sensazioni infelici nelle relazioni sociali, dal momento che percepiscono una vera e propria crisi di astinenza durante il tempo in cui non lavora; al contrario, il lavoratore engaged trasporta le emozioni positive nate nell'ambiente lavorativo all'esterno, generando un senso di soddisfazione e realizzazione della propria vita lavorativa e, quindi, personale<sup>85</sup>.

Per queste ragioni, risulta chiara la convenienza nell'investire tempo e risorse per incrementare il work engagement all'interno di un'organizzazione. Alcuni esempi di strategie da implementare per raggiungere tale fine vengono suggerite nel *Handbook of*

<sup>84</sup> Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002) *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach*. *Journal of Happiness studies*

<sup>85</sup> Di Stefano G., Gaudiino M., (2019) *Workaholism and work engagement: how are they similar? How are they different?* *Journal of Work and Organizational Psychology*

*employee engagement*, in cui viene consigliato di stabilire e monitorare il contratto psicologico, il quale riflette il concetto di reciprocità di impegno tra il lavoratore e l'azienda, di fare delle audizioni periodiche sul work-wellness, in modo da mettere in luce eventuali conflitti all'interno dell'ambiente lavorativo, di organizzare workshop di work engagement, al fine di promuovere salute e benessere, creando dei circoli virtuosi migliorando le capacità di positive thinking, goal-setting, time management e life-style dei dipendenti<sup>86</sup>.

### 3.4. I vantaggi

Numerosi studi a supporto delle tecniche di Smart working ne hanno evidenziato i benefici, analizzandoli su più fronti: dapprima dal lato dell'azienda e del lavoratore subordinato, successivamente dal punto di vista ambientale.

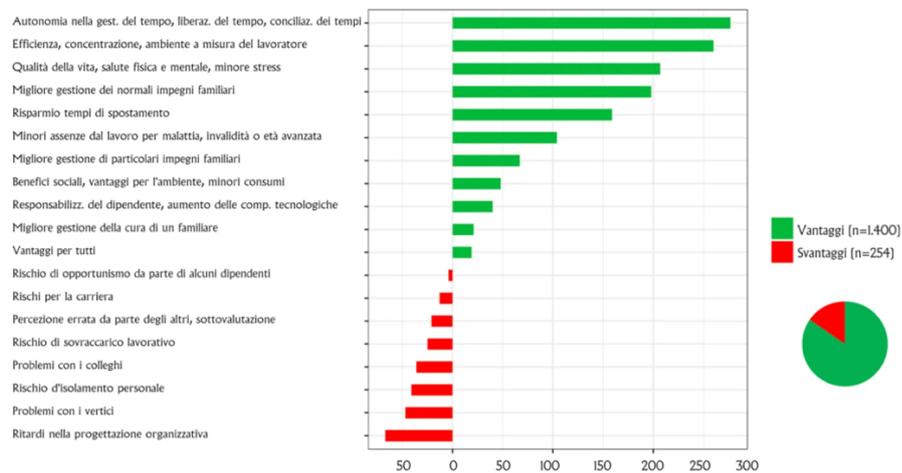


Figura 13: Indagine ENEA di Penna M., Felici B., Roberto R., Rao M., Zini A. “Il tempo dello Smart Working. La PA tra conciliazione, valorizzazione del lavoro e dell’ambiente” (2020)

Nel corso dei prossimi paragrafi si presentano i vantaggi più significativi in ciascuna delle tre sfere sopra citate.

#### 3.4.1. I vantaggi per le imprese

Facendo nuovamente riferimento al metodo di lavoro agile, figurano numerosi aspetti positivi di cui le organizzazioni possono e devono tenere conto, come un generale miglioramento della produttività lavorativa, una riduzione dell’assenteismo e una riduzione dei costi per gli spazi fisici. In particolare, per quanto riguarda il primo

<sup>86</sup> Schaufeli, H. B., & Salanova, M., (2010) 33 How to improve work engagement? *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*

aspetto, si calcola che l'incremento di produttività legato all'implementazione di Smart working sia di circa il 15%<sup>87</sup>, se si considera un sistema già consolidato. Inoltre, l'Osservatorio di Smart Working del Politecnico di Milano calcola che tale impatto a livello nazionale, considerando un numero di lavoratori smart pari al 22% degli occupati e al 70% dei lavoratori potenziali, sia di circa 13,7 miliardi di euro, grazie all'incremento rilevante di produttività media del lavoro determinata dal modello agile.

Più nello specifico, tra i vantaggi di cui un'azienda può godere in seguito all'implementazione dello Smart working figura un sostanziale risparmio di costi legati a spese di locazione, di mantenimento relative agli uffici che vengono dismessi e di costi legati alla relativa tassazione. Infatti, dal momento che un lavoratore possiede i mezzi e le opportunità per lavorare completamente al di fuori dell'ufficio, non vi è ragione per l'organizzazione di continuare a rendere disponibile lo spazio inutilizzato, pertanto esso verrà ridotto, mantenendo un unico locale di rappresentanza dai costi sensibilmente ridotti. Nel caso in cui l'azienda abbia un contratto di locazione, sarà sufficiente spostarsi in un locale più piccolo, in cui vi siano spazi strettamente necessari alle funzioni non delocalizzabili; nel caso in cui, invece, l'azienda sia proprietaria degli uffici, può cogliere l'occasione per generare dei profitti dagli spazi inutilizzati, vendendoli o affittandoli a sua volta a terzi. In tal modo, si andrà a risparmiare anche su un'ulteriore componente dei costi, la tassazione, che peserà di meno sui bilanci aziendali, nel momento in cui gli immobili vengono ridotti nel numero o nella metratura. Uno stesso discorso si applica per quelle spese di mantenimento e di manutenzione inerenti agli spazi degli uffici, i quali necessitano di essere riscaldati durante l'inverno e raffreddati durante l'estate, necessitano di essere illuminati ogni giorno, di essere assicurati, di essere puliti e di essere mantenuti ordinariamente per rallentare il deperimento. Eliminando parte degli spazi, automaticamente si eliminano i costi ad essi connessi<sup>88</sup>.

Per quanto detto, la riduzione di una serie di costi di gestione e la digitalizzazione dei processi rappresentano un'occasione di crescita per l'azienda, poiché possono rendere profittevoli attività che, in presenza di altri costi, non erano considerate tali. In generale, si assiste ad un potenziale efficientamento dell'allocazione delle risorse da parte delle organizzazioni, grazie allo Smart working.

---

<sup>87</sup> Crespi F., (2020) *Smart Working: vantaggi e svantaggi per l'azienda e per i lavoratori*

<sup>88</sup> Messina P., (2020) *Quali vantaggi dello smart working per le aziende? Scenari e opportunità di business*

### 3.4.2. I vantaggi per i lavoratori

Le aziende non sono le uniche a poter godere dei benefici dello Smart working, poiché anche i lavoratori possono trarre dei vantaggi concreti, legati alle caratteristiche proprie del lavoro agile: la riduzione del tempo impiegato per il trasferimento da casa a ufficio e i relativi costi di trasferimento, il miglioramento del work-life balance, l'aumento della soddisfazione personale e della motivazione nel lavoro, come rappresentato nel circolo virtuoso nel paragrafo 3.1. Nello specifico, è stato stimato che il tempo medio risparmiato per ogni giornata lavorativa da remoto da un lavoratore Smart sia di circa un'ora e, proiettato sull'arco di un anno, si raggiungono circa le 40 ore<sup>89</sup> risparmiate grazie al lavoro da remoto, le quali possono essere utilizzate e investite in modi più soddisfacenti rispetto al trascorrerle nel traffico, su un treno, alla fermata dell'autobus.

Inoltre, ci sono altri aspetti che possono incoraggiare un lavoratore a preferire e a vedere di buon occhio lo Smart working. Alcuni esempi possono essere il fatto di avere maggiore libertà, grazie al maggior grado di autonomia di gestione del proprio tempo; il risparmio di denaro legato all'utilizzo minore o assente dei mezzi di trasporto utilizzati per recarsi in ufficio e per fare ritorno all'abitazione, che nel caso dell'auto si figurano in costo della benzina, dell'assicurazione, del parcheggio e, infine, dell'usura della stessa. Ancora, un ulteriore fattore positivo è rappresentato dal rapporto che il lavoratore ha con la propria famiglia e amicizie, alle quali l'individuo in Smart working può dedicare maggiori attenzioni e, pertanto, con lei quali può costruire un rapporto migliore. Inoltre, il 70% dei lavoratori smart hanno affermato di avere la sensazione di lavorare meno, dal momento che non trascorrono più tanto tempo in ufficio come una volta, e ciò rappresenta un fattore positivo per l'individuo, poiché percepisce una migliore qualità della propria vita. Allo stesso modo, la possibilità di poter lavorare da qualsiasi parte del mondo e avere una sorta di "geo-arbitraggio" è vista come un'opportunità per avere la libertà di decidere di lavorare dove la vita ha un costo minore. Infine, non è da sottovalutare il fatto che, avendo più libertà di viaggiare durante l'anno, non si aspetta più con ansia il mese delle ferie estive, vivendo in modo più sereno e avvertendo meno lo stress da lavoro continuativo<sup>90</sup>.

---

<sup>89</sup> Crespi F., (2020) *Smart Working: vantaggi e svantaggi per l'azienda e per i lavoratori*

<sup>90</sup> Fontana N., (2020) *Smart Working: cosa è? Vantaggi e svantaggi del lavoro agile*

### 3.4.3. Vantaggi per l'ambiente

Non meno importanti sono le ripercussioni positive dello Smart working nei confronti dell'ambiente, dal momento che riducendo i trasferimenti – soprattutto quelli in auto – si realizza una sostanziale riduzione dell'impronta ecologica<sup>91</sup> da parte di ogni smart worker. Nello specifico, si realizza un decremento delle emissioni di CO<sub>2</sub>, grazie al minore o assente utilizzo di mezzi inquinanti, una riduzione del traffico e un migliore utilizzo dei mezzi di trasporto pubblici. Facendo riferimento alle stime dell'Osservatorio, si potrebbero risparmiare fino a 135Kg di CO<sub>2</sub> emessa all'anno<sup>92</sup> per ogni lavoratore in Smart Working. Inoltre, evitando il lavoro in ufficio, viene risparmiato l'utilizzo di molto materiale monouso, a partire dai rotoli di scottex dei bagni, fino ad arrivare ai numerosissimi bicchierini da caffè, con relative bacchette, bustine di zucchero e fazzoletti.

Peraltro, prima dello scoppio della pandemia, Development Economics aveva realizzato uno studio in cui è stata calcolata la riduzione di anidride carbonica derivate dallo Smart working. In particolare, la ricerca chiamata “Added Value of Flexible Working” evidenziava che entro il 2030, si potrebbero ridurre i livelli di CO<sub>2</sub> nell'atmosfera pari 214 milioni di tonnellate<sup>93</sup>, quantità che, per essere sottratta dall'aria, necessiterebbe di più di 5 miliardi di alberi.

Conseguentemente, molte aziende si stanno convincendo della convenienza dell'applicare lo Smart working, grazie ai notevoli risparmi economici ed energetici. Inoltre, è emerso dallo studio condotto da Tito Boeri che circa il 24% dei lavoratori sul territorio nazionale hanno il potenziale per lavorare in Smart working<sup>94</sup>. Non meno importante è la nuova tendenza che il lavoro agile rappresenta agli occhi del mercato del lavoro e a livello di competizione tra aziende: adottare soluzioni di Smart working al fine di contrastare le minacce ambientali può avere un impatto molto positivo sulla reputazione aziendale. Non deve sorprendere, pertanto, che alcune organizzazioni decidano di sfruttare il lavoro agile come mezzo per attrarre talenti e minimizzare il turn over<sup>95</sup>, soprattutto nei confronti delle giovani generazioni, le quali presentano una predisposizione mentale nuova e diversa da quelle del passato: non si guarda più solo e

---

<sup>91</sup> Impronta ecologica (ecological footprint): L'impronta ecologica è un indicatore complesso utilizzato per valutare il consumo umano di risorse naturali rispetto alla capacità della Terra di rigenerarle. *Wikipedia*

<sup>92</sup> Crespi F., (2020) *Smart Working: vantaggi e svantaggi per l'azienda e per i lavoratori*

<sup>93</sup> Development Economics, (2018) *Added Value of Flexible Working*

<sup>94</sup> Talignani G., (2020) *Smart working, quanti benefici per l'ambiente. La Repubblica*

<sup>95</sup> Redazione PMI.it, (2020) *Smart Working, benefici ambientali e brand positioning*

soltanto allo stipendio che si riceve, ma ci si preoccupa sempre più spesso di lavorare per enti e organizzazioni che rispecchino il più possibile i propri valori, tra cui la sostenibilità, il rispetto ambientale, la fiducia posta verso chi lavora all'interno, la possibilità di poter gestire il proprio tempo, e così via.

### 3.5. Smart working: un mezzo per affrontare il lockdown

L'emergenza sanitaria covid-19 scoppiata nei primi mesi del 2020, in particolare in febbraio nel nord Italia, ha reso necessaria l'individuazione di soluzioni innovative per permettere alle persone di lavorare, alle imprese di non interrompere le loro attività economiche e alle pubbliche istituzioni di non bloccare le pratiche di attività amministrativa e di tutela della salute pubblica. Una delle soluzioni avanzate per tamponare un problema a cui ci si approcciava per la prima volta negli ultimi tempi, è costituita dallo Smart working, poiché rispondeva principalmente all'esigenza di limitare al minimo i contatti sociali, permettendo ai lavoratori di svolgere la propria attività lavorativa, rimanendo nelle proprie abitazioni, al di fuori degli spazi aziendali, grazie all'utilizzo e alla disponibilità delle tecnologie di cui si è parlato nel "capitolo primo" di questo elaborato.

Il Governo italiano stabilì che, fino al termine dell'emergenza sanitaria, su tutto il territorio nazionale sarebbe stato possibile impiegare pratiche di Smart working in contesti di lavoro subordinato. Una svolta particolarmente brusca è stata avvertita, senza dubbio, dal settore della pubblica amministrazione, per il quale è stato effettuato il passaggio da fase sperimentale a fase ufficiale dello Smart working, tramite il decreto-legge 9/2020, entrato in vigore nel marzo 2020. In più, tale opportunità è stata incoraggiata anche mediante la circolare 1/2020 "Misure incentivanti per il ricorso a modalità flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa", nella quale si sottolinea l'importanza di ricorrere, in via prioritaria, allo Smart working come forma più avanzata di flessibilità nello svolgimento del lavoro in tale contesto emergenziale.

Durante il lockdown, più di sei milioni<sup>96</sup> di italiani hanno lavorato da casa, sperimentando per la prima volta un massiccio ricorso al telelavoro, erroneamente definito dai politici e dai media "smart working" durante l'intera durata dell'emergenza. Nonostante ciò, e sebbene sia ancora lunga la strada che l'Italia debba percorrere per approdare ad un vero approccio Smart, grazie a questa esperienza – per quanto tragica nel suo contesto – si

---

<sup>96</sup> Osservatorio Smart Working, (2020) *Smart Worker: chi sono e quanti sono i lavoratori agili in Italia*

è fatto un grande passo in avanti verso un metodo assolutamente innovativo e distante da quello tradizionalmente riconosciuto come unico esistente. Infatti, degli oltre sei milioni di smart workers, la maggior parte continuerà ad esser tale anche dopo la fine dell'emergenza sanitaria. Per l'appunto, Mariano Corso, Responsabile scientifico dell'Osservatorio Smart Working, ha affermato che "L'emergenza Covid19 ha accelerato una trasformazione del modello di organizzazione del lavoro che in tempi normali avrebbe richiesto anni. Ora è necessario ripensare il lavoro per non disperdere l'esperienza di questi mesi e per passare al vero e proprio smart working, che deve prevedere maggiore flessibilità e autonomia nella scelta di luogo e orario di lavoro, elementi fondamentali a spingere una maggiore responsabilizzazione sui risultati"<sup>97</sup>.

Non sono state poche le difficoltà riscontrate quotidianamente dalle organizzazioni (pubbliche e private), soprattutto perché ci si approssiava ad un nuovo metodo in un contesto di assoluta emergenza a livello mondiale, in cui non si sono potute realizzare vie di mezzo, come allo stesso modo non si sono potuti formare anticipatamente i propri dipendenti, per prepararli tecnicamente e mentalmente a ciò che sarebbe accaduto per i mesi a seguire. Non a caso, le principali incognite da risolvere in quel contesto erano costituite dai mezzi tecnologici pressoché sconosciuti ai più, dalla ricerca del giusto bilanciamento vita-lavoro, dal tentare di rendere *normale* quella nuova e bizzarra realtà sociale e lavorativa.

Nel momento più critico della crisi da Corona virus, i lavoratori smart "d'emergenza" erano in tutto 6,58 milioni, distribuiti più o meno omogeneamente tra le grandi imprese, la PA, le PMI e le microimprese, pari circa al 33% dei lavoratori subordinati in Italia, dato quasi dieci volte superiore a quello del 2019. È stato anche stimato che gran parte dei lavoratori manterranno, almeno in parte, il lavoro da remoto dopo l'emergenza; che sette grandi imprese su dieci proporranno 2,7 giorni a settimana di lavoro da remoto; e che una grande impresa su due apporterà modifiche sensibili agli spazi dei suoi locali<sup>98</sup>. Sebbene le prospettive facciano ben sperare, lo Smart working ha potuto mettere in luce l'arretratezza tecnologica della maggior parte delle imprese italiane, a prescindere dalle proprie dimensioni. Infatti, molte hanno sostenuto spese per computer portatili e altri strumenti hardware, dal momento non ne disponevano in principio; altre hanno permesso ai lavoratori di utilizzare i propri dispositivi elettronici, soprattutto la Pubblica Amministrazione, per far

---

<sup>97</sup> Santamato T., (2020) *Smart working, passato il covid non si tornerà indietro*. Ansa.it

<sup>98</sup> Santamato T., (2020) *Smart working, passato il covid non si tornerà indietro*. Ansa.it

fronte ai problemi di natura finanziaria e all'arretratezza digitale – parte strutturale del settore pubblico<sup>99</sup>.

Dunque, si può concludere che, durante il lockdown, l'Italia abbia fatto un primo tentativo nei confronti dello Smart working, mostrando le migliori intenzioni e un grande impegno nel cercare di applicare tale metodo intelligente di lavorare – tuttavia – senza riuscirci, dal momento che è stato applicato soprattutto la forma del telelavoro, piuttosto che dello Smart working. Nonostante questo, è importante che si sia fatta esperienza di digitalizzazione, anche se forzata e dettata da una pandemia disastrosa. Il tentativo del 2020 non è stato vano, anzi d'ora in avanti sarà molto immediato per quelle aziende più in avanti in tal senso, svilupparsi in una direzione smart, investendo in tecnologie, in formazione dei dipendenti, rivoluzionando gli spazi e i processi e sarà sicuramente un percorso più semplice da percorrere, in assenza del clima emergenziale che, al contrario, si è respirato durante l'esordio dello Smart working in Italia.

### 3.5.1. Una novità assoluta per molte imprese. Il report di INPS

Come descritto nel paragrafo precedente, dall'inizio del 2020 l'emergenza sanitaria ha costretto milioni di lavoratori a lavorare da casa – circa il 37%<sup>100</sup> dei lavoratori dell'Unione Europea. Nello specifico, sebbene l'Italia si presentasse come uno dei Paesi con la minor esperienza alle spalle in termini di lavoro da remoto o di smart working, ha potuto dimostrare una grande reattività al cambiamento, risultando il Paese con la più alta percentuale di lavoratori da remoto – circa il 40%<sup>101</sup>.

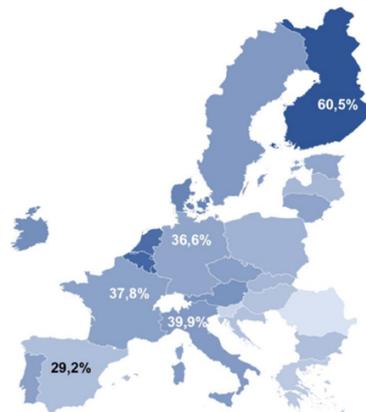


Figura 14: : Elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Eurofond (2021), % di lavoratori da remoto in UE

<sup>99</sup> Langè, V. & Gastaldi, L., (2020) *Coping Italian Emergency COVID-19 through Smart Working: From Necessity to Opportunity*. *Journal of Mediterranean Knowledge*

<sup>100</sup> Assolombarda, (2021) *Lo Smart working in numeri*

<sup>101</sup> Assolombarda, (2021) *Lo Smart working in numeri*

In particolare, questo paragrafo ha l'obiettivo di descrivere l'esperienza di uno dei principali enti pubblici italiani, il quale, come gli altri, si è dovuto adattare alla nuova realtà dei fatti, partendo da una digitalizzazione minima e senza alcun precedente di Smart working o di lavoro da remoto – l'INPS, l'Istituto Nazionale di Previdenza Sociale.

Facendo riferimento al “*Rapporto di Ricerca: Indagine sullo Smart Working*” pubblicato nel 2021, si evidenzia una sostanziale esperienza positiva da parte dell'ente, il quale ha coinvolto dipendenti e dirigenti nella valutazione del proprio livello di soddisfazione dell'utente interno all'azienda. A differenza delle precedenti analisi, questa volta si è osservato, oltre alla soddisfazione circa l'“adeguatezza dei servizi strumentali e di supporto”<sup>102</sup> – previsto dalla legge (art. 19-bis del D.lgs n. 150/2009) – anche e soprattutto come i dipendenti si sono posti di fronte all'esperienza di Smart working emergenziale, chiedendo una valutazione circa le modalità in cui è stato gestito e le aspettative per il futuro. Nello specifico, i dipendenti si sono mostrati soddisfatti dall'esperienza di Smart working, soprattutto in seguito alla maggiore flessibilità riscontrata nella quotidianità lavorativa e una migliore bilancia work-life. D'altro canto, le maggiori problematiche riconosciute sono state quelle comuni alla stragrande maggioranza delle organizzazioni che si sono dovute adattare ad un metodo di lavoro così innovativo in un arco di tempo ridotto e sotto la spinta dell'emergenza sanitaria: in primo luogo, la dilatazione del tempo di lavoro, il non sapersi “disconnettere” e la preoccupazione di perdere la collaborazione tra i colleghi. Tuttavia, solo il 2% dei rispondenti al sondaggio ha affermato che durante lo Smart working ha avvertito una minaccia nei confronti della fiducia reciproca tra collaboratori e, in generale, il 59% dei partecipanti ha ammesso che non si è avvertito un peggioramento delle relazioni sociali<sup>103</sup>.

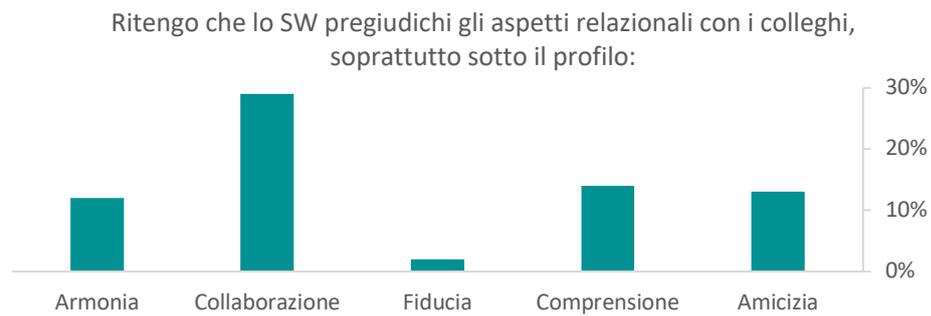
Qui di seguito i risultati dell'analisi su questi temi prodotti dal Rapporto INPS.

---

<sup>102</sup> INPS, (2021) *Rapporto di Ricerca: Indagine sullo Smart Working*

<sup>103</sup> INPS, (2021) *Rapporto di Ricerca: Indagine sullo Smart Working*

Figura 15: INPS, (2021) Rapporto di ricerca: indagine sullo Smart working



Per quanto concerne, invece, il tema dell'autonomia e del tempo libero a disposizione dei lavoratori è stato osservato che gli elementi dell'età e del profilo professionale sono stati i principali determinanti nelle differenze registrate durante il sondaggio. Complessivamente, una minima parte – inferiore al 5% – del personale INPS ha ricevuto una formazione in vista del lavoro da casa, ma è interessante vedere che il 61% dei dipendenti al di sotto dei 35 anni ha fruito del servizio di formazione, conseguenza della poca esperienza in campo che non consente a questi lavoratori di prendere decisioni in autonomia, in assenza di alcune indicazioni specifiche. In particolare, quando è stato chiesto di rispondere “sì o no” all'affermazione “in assenza di indicazioni ho valutato in autonomia quali fossero le priorità”, gli under 35 hanno avuto “no” come risposta nel 70% circa dei casi; i dipendenti con anni compresi nella fascia 35-55 anni hanno avuto un “no” per il 55% dei rispondenti; gli over 55 – i lavoratori più anziani – hanno risposto “no” in meno del 50% del campione<sup>104</sup>.

Un ulteriore aspetto degno di nota riguarda la percezione avuta dai lavoratori riguardo la gestione del tempo. In questo contesto, le risposte fornite si differenziano principalmente sulla base del profilo professionale: infatti, è emerso chiaramente che chi lavora nel management ha potuto godere di un'ampia autonomia di gestione del tempo di lavoro, proprio perché ha potuto attuare lo Smart working ponendo dei traguardi di obiettivi e perché, da un punto di vista oggettivo, un lavoro da ufficio è il più adatto e calzante per l'adozione dello Smart working, rispetto ad una posizione operativa o di contatto con il cliente. Per quanto detto, il personale operativo è stato quello che ha rilevato in modo minore la componente della gestione autonoma del tempo di lavoro, in quanto molti hanno affermato che le ore necessarie per espletare i compiti quotidiani sono rimaste invariate o, al contrario, sono leggermente aumentate o molto aumentate.

<sup>104</sup> INPS, (2021) Rapporto di Ricerca: Indagine sullo Smart Working

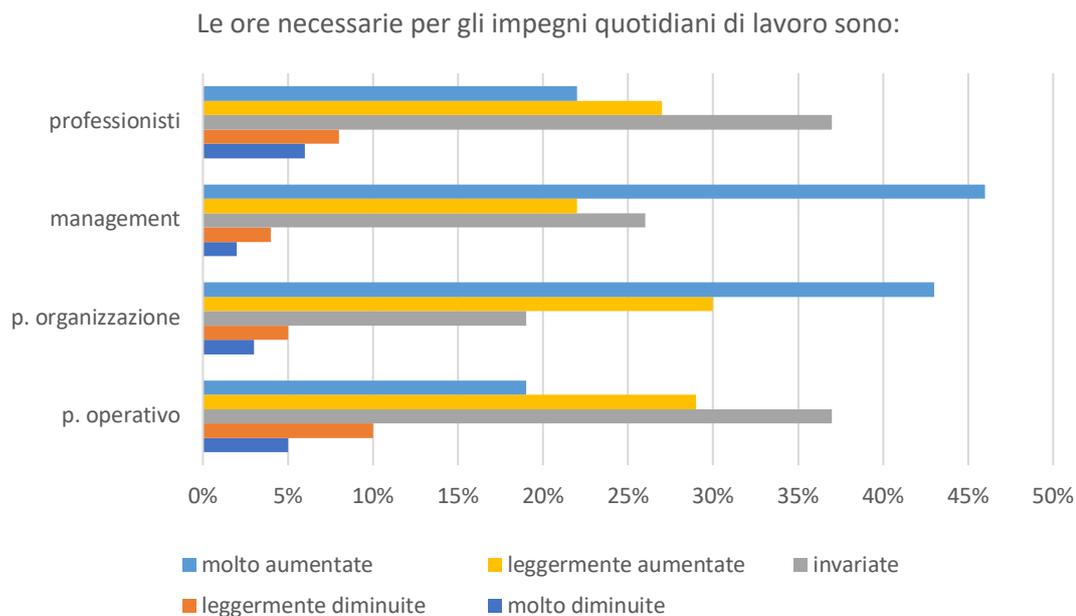


Figura 16: INPS, (2021) Ore necessarie per gli impegni lavorativi, per profilo professionale

Tuttavia, anche il personale del management e dell'organizzazione ha avvertito di aver speso più ore lavorative stando a casa, rispetto al tradizionale lavoro in ufficio, poiché per queste tipologie di lavoratori risulta più difficile determinare il momento in cui ci si disconnette, in cui non si accettano più chiamate, in cui non si leggono più e-mail.

Nonostante ciò, dalla ricerca emerge complessivamente che l'atteggiamento nei confronti dello Smart working sia stato positivo. Infatti, è risultato che tale predisposizione positiva sia presente nei confronti dell'esperienza passata, tanto quanto di quella futura: prospettando di continuare la modalità Smart, i dipendenti si sono espressi sulle varie opzioni attuabili e circa il 54% ha mostrato la propria preferenza nello Smart working parziale, in modo da trascorrere del tempo in ufficio e del tempo altrove, beneficiando degli aspetti vantaggiosi del lavoro agile qualche giorno durante la settimana. Invece, quasi il 30% ha optato per uno Smart working da applicare in via esclusiva<sup>105</sup>. Tuttavia, questi risultati sono strettamente collegati con l'età dei rispondenti, in quanto si evidenzia che nella fascia over 55 si preferisca di gran lunga ritornare alle forme di lavoro più tradizionali; oltre a questo, anche qui la componente del profilo professionale influisce nella preferenza, dal momento in cui, come detto precedentemente, il personale operativo e il management – in modi diversi – non hanno

<sup>105</sup> INPS, (2021) *Rapporto di Ricerca: Indagine sullo Smart Working*

tratto molti benefici (il personale operativo non ha avuto la possibilità di usufruire del lavoro da remoto, mentre il management ha avvertito di aver lavorato più del necessario stando nella propria abitazione).

Un ulteriore dato rilevante nella preferenza data è costituito dalla distanza tra l'abitazione e il luogo di lavoro di ciascun dipendente, poiché naturalmente la modalità di smart working è sentita più utile o necessaria da chi impiega più tempo, sforzo e denaro nel trasferimento casa-ufficio. In ultima analisi, lo Smart working viene privilegiato da chi ha determinate esigenze familiari, come chi ha un figlio con meno di 10 anni, o chi ha una persona anziana da assistere.

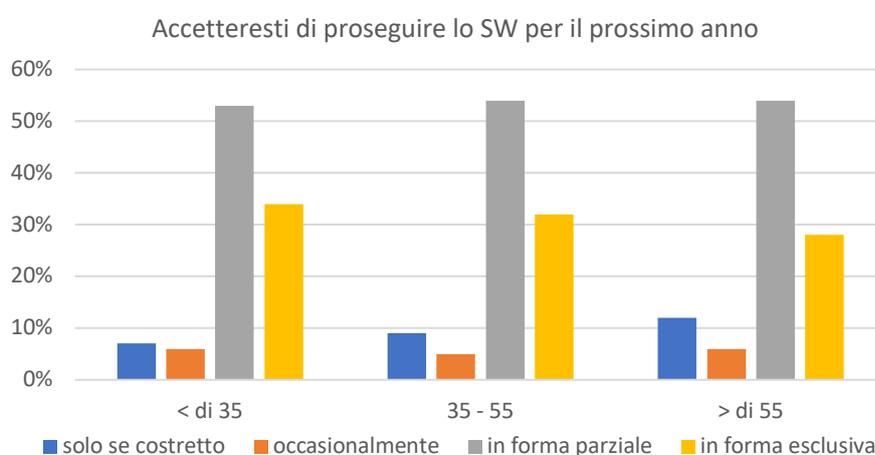


Figura 17: INPS, (2021) Accetteresti di proseguire lo SW per il prossimo anno (disaggregazione per età)

Inoltre, l'INPS ha anche chiesto in quale modo l'istituto avrebbe potuto migliorare l'esperienza di Smart working, soprattutto per quei lavoratori rimasti insoddisfatti.

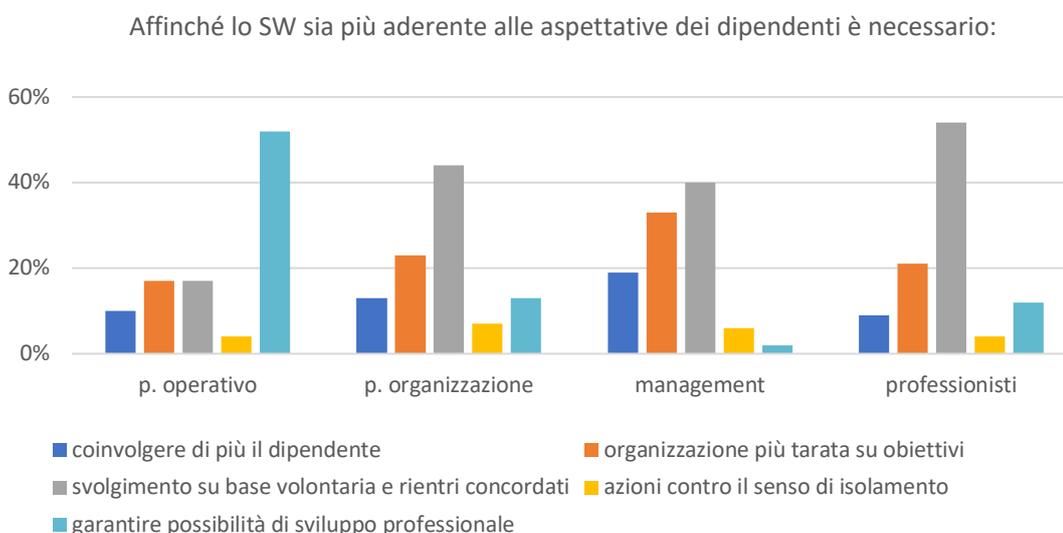


Figura 18: INPS, (2021) Cambiamenti da mettere in pratica per migliorare in futuro l'esperienza di SW

I dati maggiormente significativi sono riscontrati tra il personale operativo e tra i professionisti: nel primo caso, si ha una forte incidenza sulla necessità che vengano garantite possibilità di sviluppo professionale, anche durante lo Smart working, necessità avvertita e dichiarate da più della metà di questa categoria; ugualmente nel secondo caso, più del 50% dei rispondenti appartenenti alla categoria dei professionisti richiede che lo Smart working possa essere gestito su base volontaria e con rientri concordati con i propri dirigenti. In particolare, tale richiesta è la più popolare tra tutti i cluster considerati, ad eccezione del personale operativo<sup>106</sup>.

In conclusione, grazie alla ricerca effettuata da INPS durante il periodo di Smart working emergenziale è possibile avere un panorama ancora più completo circa le opinioni, le difficoltà maggiormente riscontrate e i migliori benefici avuti durante un primo e improvvisato tentativo di lavoro agile nelle grandi aziende pubbliche. In particolare, ciò che si evidenzia più spesso è la presenza di un duplice sentimento: da un lato, la valutazione complessivamente positiva dell'esperienza, dall'altro l'aver accusato non poche difficoltà, legate principalmente alle condizioni materiali di cui si caratterizza lo Smart working, le quali sono fortemente incisive sulla soddisfazione dei lavoratori.<sup>107</sup> Ancora, da un lato, si è ottimisti nel voler provare a continuare ad utilizzare questa modalità, vedendone la vera luce in un contesto non più emergenziale, ma ordinario. Dall'altro, questo cosiddetto ottimismo non viene condiviso da tutti i lavoratori, perché si tratta di un sentimento partecipato da categorie di individui con necessità specifiche accomunanti – famiglia, distanza, età, profilo professionale.

Infine, riassumendo ciò che emerge dal Rapporto di Ricerca, lo Smart working viene considerato principalmente come uno strumento certamente utile, da imparare ad usare e sfruttare, necessariamente da adattare ad ogni contesto e alla fattispecie particolare in questione, evitando di generalizzare, poiché, come emerge da numerose ricerche – e non solo da quella fornita da INPS – non è un metodo lavorativo che permette ad ogni lavoratore di vivere al meglio la propria vita lavorativa e privata.

---

<sup>106</sup> INPS, (2021) *Rapporto di Ricerca: Indagine sullo Smart Working*

<sup>107</sup> Armenia S., Casalino N., Gnan L., Flamini G. (2020), A systems approach to the Digital Transformation of Public Administration, in *Rivista Prospettive in Organizzazione* “Le sfide del management pubblico: nuovi modelli organizzativi”, vol. 14

# CAPITOLO QUARTO

## Il caso Eni

Nel panorama italiano si è distinta l'esperienza vissuta da Eni, azienda multinazionale creata dallo Stato italiano come ente pubblico nel 1953 sotto la presidenza di Enrico Mattei, che fu presidente fino alla sua scomparsa nel 1962, convertita in società per azioni nel 1992<sup>108</sup>. Il motivo per cui si parla di Eni in relazione allo Smart working si rileva nell'anticipo con cui l'azienda è andata incontro a questo fenomeno, prima della grande maggioranza delle imprese italiane. Infatti, Eni ha iniziato ad applicare lo Smart working sin dal 2017, mantenendo un approccio di estrema gradualità, ponendo cautela e molte attenzioni circa i cambiamenti che una nuova modalità come questa avrebbe potuto comportare.

In questo capitolo si riporta l'intervista condotta dalla sottoscritta, la quale ha incontrato virtualmente tre lavoratori di Eni, operanti nei settori di Gestione Risorse Umane e Organizzazione: Claudia Paoletti (Organization Manager), Giusi Manfroni (Vice President Balancing e Strumenti di Gestione HR Italia) e Graziano Piacentini (Manager Quadro). L'obiettivo dell'incontro era quello di raccogliere informazioni riguardo l'esperienza vissuta da Eni e dalle sue persone, mettendo in luce quali siano stati i principali fattori di successo ad aver permesso ad Eni di applicare lo Smart working nel 2017 e di presentarsi preparati di fronte all'emergenza sanitaria del 2020, che ha imposto l'utilizzo del lavoro da remoto<sup>109</sup>, mai praticato dalla maggior parte delle imprese italiane.

### 4.1. Perché utilizzare lo Smart working?

Claudia Paoletti afferma che già negli anni 2015-2017 molti erano i benefici riscontrati da analisi sullo Smart working, come quelli presentati dall'Osservatorio SW del Politecnico di Milano, che evidenziavano la convenienza ad applicare questa tipologia di lavoro, a fronte dei numerosi aspetti positivi circa i costi ridotti e la maggiore produttività complessivamente registrati nelle realtà che avevano per prime sperimentato il lavoro agile.

Eni, per questo motivo, ha voluto mettersi in gioco allo stesso modo, attenendosi ad un

---

<sup>108</sup> Wikipedia

<sup>109</sup> Casalino N., Zuchowski I., Labrinos N., Muñoz Nieto A. L., Martín-Jiménez J. A. (2019), Digital strategies and organizational performances of SMEs in the ege of Coronavirus: balancing digital transformation with an effective business resilience, Law and Economics Yearly Review Journal – LEYR, Queen Mary University.

approccio graduale e che andasse cauto nell'applicazione, al fine di non stravolgere in troppo poco tempo gli equilibri stabilitisi nel corso degli anni. Inoltre, Paoletti riferisce che il primo utilizzo dello Smart Working sia stato rivolto ad esigenze di welfare, includendo una popolazione ristretta di lavoratori, in seguito si è ampliato sempre di più, arrivando fino al coinvolgimento della quasi totalità dei lavoratori d'ufficio durante l'emergenza sanitaria. Alla domanda “qualora non si fosse verificata l'emergenza, il progressivo ingresso in azienda dello SW sarebbe stato il medesimo? O avrebbe raggiunto questa mole più lentamente nel corso degli anni?”, Paoletti ha risposto che, naturalmente, l'esperienza già avuta con lo Smart working ha velocizzato l'apprendimento da parte dei capi nel dirigere le varie funzioni, nonché l'adattamento dei dipendenti che avevano già provato tale modalità. Inoltre, l'aver già sentito parlare di Smart working e l'aver già avuto dei feedback positivi durante gli anni precedenti, ha permesso di vincere resistenze culturali circa la convinzione che l'assenza in ufficio comporti l'inefficienza e la mancata produttività nel lavoro.

#### 4.2. Il processo evolutivo dello SW in Eni



Eni inizia il suo percorso verso lo Smart working nel febbraio 2017, con una soluzione di SW di “welfare”, poiché aveva il principale obiettivo di supportare la genitorialità, andando in contro a quei lavoratori che avevano bisogno più di altri di tempo extra da dedicare alla cura dei figli nati da poco (fino ai 3 anni di età). In questo contesto, i dati riportano che 481 dipendenti hanno aderito allo SW di “welfare”.

Successivamente nel giugno 2017 viene promulgata la legge 81/2017 sullo SW, circa le “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”, evidenziando le caratteristiche principali dello SW, come la flessibilità organizzativa, la volontarietà delle parti che giungono all'accordo individuale e l'essere supportato da strumenti tecnologici che consentano di lavorare in un luogo diverso dall'ufficio (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali lavoro.gov.it). Grazie a questo passo in avanti da parte delle istituzioni, nel marzo 2018 Eni avvia il progetto pilota di smart working “organizzativo” riservato ai dirigenti di alcune aziende del gruppo, EniProgetti, EniServizi e EniRewind, superando perciò il concetto che lavorare da remoto sia un'attività esclusiva di neogenitori o di

lavoratori con patologie. In seguito, nell'ottobre 2018 si applica il medesimo progetto pilota di SW "Organizzativo" nella sede di Genova, a seguito del crollo del Ponte Morandi, poiché si era reso più complesso il trasferimento dei lavoratori dalle abitazioni alla sede in centro. Si era pensato per questo motivo di estendere lo SW a coloro che risentivano maggiormente di questo disagio, permettendo il lavoro da remoto per più giorni durante la settimana. Fino a questo punto, i lavoratori che avevano aderito allo SW erano ben 1200. In seguito a questo evento, si è pensato di inserire nell'accordo sindacale la possibilità di richiedere lo SW in caso di calamità naturali o di cause di forza maggiore (come il crollo del ponte).

Tra il 2017 e il 2018 vengono effettuate due Survey sulla popolazione coinvolta ai fini delle iniziative fin qui promosse: il risultato confermava le aspettative, poiché lo Smart Working veniva considerata un'esperienza positiva.

Nel settembre 2019 si arriva all'estensione su tutto il gruppo Eni, applicando lo SW a tutte le sedi direzionali, quelle in cui ci sono funzioni di direzione, di staff, di coordinamento, dunque quelle funzioni che svolgono regolarmente un lavoro da ufficio che può essere facilmente replicato nella propria abitazione o altrove. Questo è il motivo per cui non si può ripetere il discorso per le funzioni operative, le quali lavorano mediante strumenti ed impianti impossibili da utilizzare da remoto. Nello stesso anno, viene anche ampliato lo strumento in chiave welfare, permettendo ai dipendenti con figli disabili (a prescindere dall'età) di usufruire dello Smart Working.

Dunque, nella fase pre-pandemica in Eni circa 6000 dipendenti avevano già aderito volontariamente allo Smart Working, cifra che raggiunge più del doppio nella successiva fase emergenziale, da febbraio 2020. Infatti, tra i mesi di febbraio 2020 e maggio 2021 si assiste alla pandemia di Covid-19, la quale ha reso necessario un forte distanziamento sociale, realizzato tramite il lavoro da remoto da parte di tutte le aziende italiane, compresa Eni, la quale ha applicato il cosiddetto Smart Working emergenziale, che consisteva nell'applicazione dello SW fino a cinque giorni a settimana ai dipendenti Eni delle sedi uffici e ai lavoratori giornalieri delle sedi operative periferiche, raggiungendo quota 15000 lavoratori da remoto, che corrispondeva a circa il 98% dei lavoratori che fino a quel momento lavorava in ufficio e al 50% dei lavoratori giornalieri delle sedi periferiche.

Le prospettive che si hanno sul prossimo "new normal" prevedono una rivisitazione complessiva dello SW ordinario, incrementando il numero dei giorni disponibili su base mensile, che ciascun dipendente potrà gestire in accordo con i propri responsabili, oltre che ad una maggiore estensione ai siti industriali.

Approfondendo alcuni dati ricavati nel corso degli ultimi anni da analisi interne all'azienda, 4536 persone Eni erano già in SW a febbraio 2020, mentre 1321 avevano fatto richiesta ed erano in attesa di approvazione a marzo 2020. Per quanto concerne il primo dato, si ha a disposizione un focus circa le differenze riscontrate in base ad alcune caratteristiche dei lavoratori, come il sesso, la qualifica, la fascia d'età, la tipologia di SW, il sito, l'area di business, le aree professionali. Ciò che risulta maggiormente interessate è il dato riguardante la fascia d'età: lo SW era particolarmente apprezzato dai lavoratori tra i 35 e i 44 anni, con 1516 dipendenti da remoto, e tale apprezzamento andava riducendosi con il crescere dell'età, registrando 1203 smart worker tra gli over 55. Tuttavia, il dato anomalo riguarda gli under 35, che complessivamente sono solo 508 ad aver fatto richiesta: questo si spiega grazie a due motivi: il primo riguarda il fattore esperienza, poiché essendo da poco in azienda si preferisce essere affiancati in ufficio da lavoratori più anziani per imparare più rapidamente il mestiere; il secondo riguarda il dato puramente anagrafico, poiché è più probabile che alcuni lavoratori di questa fascia non abbiano ancora una famiglia da gestire o dei genitori molto anziani da assistere e, dunque, non vedano lo SW come uno strumento particolarmente vantaggioso.

Un ulteriore dato significativo si registra nella tipologia di SW scelta, ossia in ragione di quale esigenza si opta per questo metodo lavorativo: i dati registrano una schiacciante superiorità numerica di quei lavoratori dell'area organizzativa che ha richiesto di lavorare da remoto, quasi 4000 dipendenti, contro i poco più di 500 neogenitori, 155 dipendenti con patologie e 64 dipendenti con figli disabili.

Infine, si registra che nelle città più grandi o più trafficate, come Roma e Milano, si sia avvertita maggiormente la necessità di richiedere lo SW, al contrario di siti più piccoli in cui non si è avvertita l'esigenza di ridurre il tempo e il denaro necessari per il trasferimento abitazione - sede di lavoro.

Graziano: “infatti, i tempi di trasferimento casa-lavoro incidono particolarmente su tale scelta, ragion per cui si registrano dati coerenti al tasso di traffico urbano, distanza da percorrere e costo del trasferimento tra chi opta per lo SW e chi preferisce recarsi in ufficio”.

#### 4.3. Come introdurre lo Smart working in una grande azienda come Eni: le attività poste in essere

Claudia Paoletti ha presentato i punti di forza sui quali l'azienda ha basato la propria strategia di introduzione allo Smart working e che, senza i quali, non sarebbe stato possibile raggiungere il risultato registrato. Infatti, una grande azienda come Eni ha avuto bisogno di

un “commitment” in grado di vincere la resistenza dei superiori più anziani, i quali erano rappresentazione di una cultura tradizionale che necessitava di cambiare il proprio approccio. Inoltre, è stato molto importante lo sfruttamento degli strumenti di comunicazione messi a disposizione dalla tecnologia, in modo da avere un metodo rapido e chiaro che facesse capire a tutti i lavoratori quali sarebbero stati i nuovi processi di lavoro. Oltre a questi, fondamentali sono stati anche “i processi e gli strumenti”, intesi come strumenti tecnologici che hanno permesso il materiale svolgimento del lavoro in un modo diverso da quello tradizionale. “Nessuno si era immaginato che oggi si sarebbe potuto lavorare tutti in collegamento con bande prese da video continuativi o che si avesse potuto avere accesso da remoto a specifici sistemi di Eni, utili per la gestione amministrativa e non solo”, afferma Paoletti, aggiungendo che tale dotazione strumentale ha permesso di vincere quelle resistenze iniziali mostrate da Eni, note caratteristiche di ogni azienda che si affaccia a qualcosa di nuovo e sconosciuto. Inoltre, dal momento che Eni aveva già investito in un ammodernamento tecnologico prima della pandemia del 2020, ha avuto un beneficio ed un vantaggio rispetto a tutte le altre organizzazioni che, al contrario, non avevano ancora mai avuto l’idea di sperimentare in tale direzione e che, di conseguenza, si sono trovate improvvisamente ad affrontare un percorso che Eni aveva intrapreso con estrema gradualità. A tal proposito, Graziano aggiunge che dai primi giorni di forzato distanziamento sociale di febbraio, Eni era già organizzata per far lavorare da casa molti dei suoi dipendenti, i quali avevano già tutti un computer aziendale da poter utilizzare per lavorare da remoto. Infine, ma non per importanza, un punto focale è quello della “*formazione*”, considerata un indispensabile supporto al cambiamento, è stata dedicata una formazione specifica sulla HSE e sulla Security, sia ai responsabili di risorse, sia agli stessi smart workers.

#### 4.3.1. I fattori critici di successo: *comunicazione, formazione, processi e strumenti*

Riassumendo, Eni ha avuto determinati fattori critici di successo, i quali stati l’aver avuto una regia unica, un approccio graduale e non improvviso all’avvento della pandemia.

Paoletti riferisce della costituzione di un gruppo di lavoro multidisciplinare, mirato alla creazione delle condizioni per un’efficace implementazione dello smart working in azienda. Tale gruppo era costituito da diverse funzioni aziendali, come Organizzazione e Gestione del personale, Legislazione del Lavoro, Amministrazione, ICT, HSE, Relazioni industriali, Formazione. In particolare, le attività poste in essere dal gruppo sono state quelle di studiare l’istituto e analizzare gli aspetti giuslavorativi e i benchmark con altre realtà aziendali che avevano già implementato lo smart working; successivamente, identificare le aree di

applicabilità (quali direzioni, quali sedi...) e i siti pilota; infine, definire tutti gli altri elementi necessari, come regole, processi, dotazioni IT, aspetti HSE (tra cui i rischi del nuovo modello di SW e della strumentazione ICT, e altre tematiche INAIL), percorso sindacale da attuare, ed esigenze di formazione.

Inoltre, ritornando al tema della gradualità, per Eni è stato molto importante aver avuto questo tipo di approccio, possibile solo grazie all'esperienza pregressa. Infatti, Giusi Manforni afferma che più un'azienda è grande e complessa, come nel caso di Eni, più è importante adottare un approccio che vada per gradi, prendendo il giusto tempo per le fasi di assestamento. Nello specifico, è quello che è successo negli ultimi quattro anni, in cui nel 2017 Eni ha avuto una fase pilota, costituita dall'applicazione dello SW per alcune categorie specifiche di lavoratori, come neogenitori e, successivamente, lavoratori con patologie. Questo perché si voleva agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro in un particolare momento della vita privata di questi tipi di lavoratori. Successivamente, in base ai risultati ottenuti, si è passati ad una prima estensione nel 2019 dello Smart working in ambito organizzativo, per poi estenderlo ad una popolazione aziendale più ampia, a tutte le sedi direzionali. Per questo motivo, quando è arrivata la pandemia, in Eni già circa 6000 dipendenti lavoravano in regime di smart working e quindi si è stati facilitati ad estenderlo in azienda durante il periodo emergenziale.

A tal proposito, Graziano afferma: “La gradualità è stata fondamentale, perché abbiamo un'agenda vasta, all'interno della quale fanno riferimento delle aziende molto diverse a livello di business, per questo motivo abbiamo realizzato dei progetti pilota, per poter essere certi che l'implementazione non arrecasse problemi a quei business più particolari; invece, dal momento in cui le regole sono comuni e trasversali, si è dovuto individuare un modello più generale possibile”. Manforni aggiunge: “la gradualità che ci contraddistingue nella nostra cultura aziendale è stata anche utile per lavorare – progressivamente e con una certa delicatezza – su quei pregiudizi di natura culturale, per cui una politica dei “piccoli passi” ci ha aiutato a far entrare nella normalità e nel gergo comune questa modalità di lavoro: è stata una strategia vincente, sia per la complessità di Eni (trovare un minimo comune denominatore che andasse bene per tutti - dato che per l'impresa è un valore importante quello dell'identità aziendale) ed è stato utile per affrontare il tema con una certa gradualità che permettesse di raggiungere il successo senza grandi forme di resistenze.” Infine, Paoletti riferisce: “Tramite i survey somministrati nel 2017 (neo genitori e patologie) e nel 2018 (due sedi direzionali delle due società del gruppo a cui era stato esteso lo smart working) era emerso che i responsabili hanno visto crescere la collaborazione e l'autonomia, non vi

era stata riduzione di produttività, quindi questi risultati hanno convinto maggiormente i vertici aziendali ad estendere lo SW nel 2019.”

### **I fattori critici di successo: la comunicazione**

Nel fattore di successo della comunicazione di Eni è possibile riscontrare un sito web dedicato allo Smart working, il quale è raggiungibile dalla tradizionale intranet aziendale MyEni. Questo portale contiene informazioni circa le modalità di funzionamento dello SW in Eni; come poter aderire al progetto; la completa documentazione a supporto.

In generale, ogni fase di estensione dello SW è stata supportata da un’adeguata campagna di comunicazione nei confronti di tutti i dipendenti. La comunicazione non era rivolta solo alle persone, ma comprendeva due principali destinatari, specialmente tramite le survey (2017 e 2018): il primo target era costituito dai lavoratori in SW e il secondo target erano, invece, i responsabili degli stessi lavoratori. Nello specifico, i temi maggiormente sondati sono stati quelli di “livello di soddisfazione verso l’iniziativa, produttività, benefici riscontrati nelle giornate in SW, strumenti informativi”.

### **I fattori critici di successo: la formazione**

La formazione promossa da Eni consisteva di una formazione obbligatoria, comprensiva di una formazione a supporto dell’utilizzo di software indispensabili, e una formazione a fruizione libera.

La formazione obbligatoria prevedeva:

- I. Corso propedeutico allo smart working (temi di salute, sicurezza, IT). In questi termini emergeva un problema importante: l’INAIL non aveva ancora mai affrontato il tema dello SW e come si sarebbe posto in termini di sicurezza sul lavoro: l’INAIL ha impiegato qualche anno ad adeguarsi, finché alla fine ha riconosciuto gli infortuni in SW, come se fossero infortuni in itinere. Se invece l’infortunio accade specificatamente nella postazione di lavoro, tale infortunio rientra in infortunio sul lavoro. Tuttavia, Paoletti afferma che è ancora molta la strada da percorrere in questi termini da parte dell’istituto.
- II. Corso “essere responsabili nel contesto dello Smart working”: oltre alla sicurezza, per poter richiedere lo smart working nel periodo antecedente la pandemia, si chiede una formazione del capo – per riuscire nella nuova gestione delle persone in smart working.

- III. Corso “essere smart worker”: mirato ai dipendenti in smart working, per imparare a gestire al meglio il proprio tempo, l’agenda, e via dicendo. Si tratta, in sintesi, di una formazione mirata agli aspetti comportamentali del lavoratore, il quale deve essere sufficientemente formato ad un nuovo modo di lavorare, che può rischiare di diventare improduttivo, se non eseguito correttamente.

Un’ulteriore formazione richiesta era quella a supporto dell’utilizzo delle piattaforme Microsoft Office, indispensabili per poter lavorare da remoto, consentendo un contesto di co-working e condivisione di materiali in tempo reale. Tale formazione comprendeva:

- I. “I fondamentali”: un corso per promuovere i primi passi in Microsoft Teams
- II. “Microsoft Teams”: logiche e funzioni principali del software, con un ulteriore corso dedicato agli influencer dell’azienda.
- III. “Hi”, habit-inspiring: imparare a sfruttare l’aiuto di un assistente virtuale in grado di offrire un supporto quotidiano nell’uso degli strumenti di Microsoft 365.
- IV. “Altre applicazioni Office 365”, come Microsoft Forms, OneNote, OneDrive, From Planner to Task, utili nel lavoro di ogni giorno.

Infine, soprattutto durante i mesi di emergenza sanitaria, sono state fornite occasioni di formazione a fruizione libera su altre tematiche correlate allo Smart working, come: Different ways of thinking; Digital collaboration; L’incertezza in un mondo che cambia; Work-life-home; Gestire il team a distanza; Smart working e smart meeting: gestire riunioni a distanza; Nudge: come compiere scelte migliori in un’azienda digitale; VUCA: un mindset a prova di futuro; Resilienza: come imparare dalle avversità; My skills, mind skills (mindfulness): strumenti di support psicologico.

### **Fattori critici di successo: processi e strumenti**

Per far funzionare il tutto si aveva bisogno di un set di regole di funzionamento, perciò, l’azienda ha definito una regolamentazione contrattuale dello SW. In particolare, ciò avveniva in base ad un’adesione volontaria, con un tetto massimo di numero di giorni durante la settimana, i quali devono essere contrattati con il Responsabile; si ha possibilità di revoca, si elencano i criteri di compatibilità della mansione allo SW, formazione obbligatoria HSE e di Security pre-adesione; orario di lavoro e luogo in cui lavorare in SW sono scelti dal lavoratore, nel rispetto delle esclusioni comunicate (divieto di lavorare in luoghi pubblici o aperti al pubblico) e dei criteri di sicurezza e riservatezza comunicati. Questi elementi costituiscono, in parte, gli accordi sindacali e anche gli accordi individuali che interessano ogni lavoratore intenzionato ad aderire allo SW. Tuttavia, queste regole di

funzionamento sono state sospese durante la fase emergenziale, afferma Paoletti. Per questo motivo è importante sapere quando verrà decretata la fine dello smart working emergenziale, in quanto molte imprese sono interessate a sviluppare gli accordi sindacali in tal senso. In particolare, Eni ha già previsto un rinnovamento del regolamento, sulla base dell'esperienza avuta negli ultimi mesi, e sta aspettando che si decreti la fine di questa fase emergenziale per poterlo porre in essere. Un esempio è una maggiore attenzione al tema del "dritto alla disconnessione", il quale è stato un fattore che ha inciso molto sulla maggioranza delle persone durante la pandemia, fattore che verrà approfondito in seguito.

Un altro elemento fondamentale affinché lo SW venisse ben introdotto è stata la dotazione di sistemi tecnologici. L'azienda ha fornito dotazioni IT ai propri dipendenti già nel 2017, come laptop con webcam integrata, che durante la pandemia ammontavano a circa 2500 personal computer da distribuire ai nuovi smart worker. Inoltre, sono stati forniti software come SoftPhone Jabber per telefonare dal PC, Microsoft Teams e Skype for business per chat e videochiamate (anche in collegamento con sale Eni per video conference), una VPN preinstallata sui PC laptop con crittografia del traffico di rete per garantire lo stesso livello di sicurezza reti presente in ufficio.

Infine, le competenze e i comportamenti adatti affinché lo SW si implementasse correttamente in azienda sono stati supportati dal *change management*, rivolto sia alle persone Eni, sia ai responsabili. Nel primo caso, lo si è fatto per comunicare le esperienze positive vissute di SW, per favorire il coinvolgimento, per rafforzare le capacità di pianificazione, collaborazione e focus sui risultati. Nel secondo caso, il *change management* aveva l'obiettivo di far superare le resistenze, favorire il cambiamento nei comportamenti e negli stili di leadership, rafforzare capacità di delegazione e condivisione, la fiducia e il nuovo focus sui risultati e performance.

#### 4.3. I primi risultati: survey 2017

Paoletti descrive il sondaggio del 2017 condotto a tre mesi dall'avvio del primo progetto pilota, indirizzato ai lavoratori in SW e ai loro responsabili. Il survey si era chiuso il 18 luglio dello stesso anno, con un tasso di risposta del 94% per gli smart workers e del 92% per i responsabili.

Ciò che si è analizzato è il livello di soddisfazione nei confronti dell'iniziativa, il livello di produttività, la valutazione circa gli strumenti informativi. In particolare, il 100% dei dipendenti hanno riportato un elevato tasso di soddisfazione, tanto da consigliare lo SW ai

colleghi; anche da parte dei dirigenti è comune rilevare un elevato tasso di soddisfazione, riscontrando nel 82% dei casi il pensiero che sia utile uno sviluppo dello SW.

Sul fronte della produttività, solo il 3% dei responsabili ha riscontrato una riduzione della stessa, mentre per il resto, sia tra i lavoratori che per i responsabili, la produttività è aumentata o rimasta invariata.

Infine, ottimi risultati sono stati ottenuti anche sul fronte degli strumenti informativi forniti ad entrambe le categorie, le quali hanno valutato come efficaci tali strumenti.

Dunque, sintetizzando, a tre mesi dal lancio del progetto pilota di smart working di tipo “welfare” per i dipendenti con a carico un figlio piccolo o con dipendenti affetti da patologie, il sondaggio somministrato a dipendenti e responsabili degli stessi hanno rilevato una generale soddisfazione riguardo il metodo lavorativo, non riscontrando percentuali di insoddisfazione o contrarietà in alcuna voce analizzata, determinando un complessivo successo del progetto del 2017.

#### 4.4. Ulteriori feedback: survey 2018

Nell'anno successivo lo SW viene esteso ad alcune aziende del gruppo Eni e dal sondaggio somministrato nell'ottobre 2018 si ha avuta una conferma di quanto rilevato nel 2017: lo SW è un'esperienza positiva.

Rimangono molto elevate le percentuali circa il grado di soddisfazione, sia da parte dei lavoratori, sia da parte dei responsabili; allo stesso modo la valutazione circa la produttività, per la quale, in questo caso, nessuno ha affermato di aver percepito una riduzione della stessa rispetto al tradizionale lavoro in ufficio. Molto positive anche le opinioni riguardo i benefici riscontrati durante le giornate in SW, tra cui spicca un 94% dei dipendenti che dichiara di aver goduto di una maggiore concentrazione durante il lavoro e un 92% che dichiara di aver avvertito una migliore qualità del lavoro. Anche da parte dei responsabili i feedback sono molto positivi, soprattutto riguardo la considerazione che più dell'80% di loro ha riscontrato una maggiore autonomia e disponibilità da parte dei collaboratori in un contesto di SW. Infine, anche in questo sondaggio sono stati valutati molto positivamente gli strumenti informativi forniti dall'azienda, ritenendo utili ed efficaci. Grazie a questi progetti pilota e a questi risultati riportati ai vertici decisionali, lo Smart working in Eni ha visto una continua attenzione ed evoluzione nella sua applicazione e tutela.

#### 4.5. Smart working emergenziale

Durante l'emergenza sanitaria, Eni ha immediatamente adottato misure per la riduzione del rischio contagio all'interno degli spazi aziendali per rispondere, sia alla mutevole situazione epidemiologica, sia alle valutazioni tecnico scientifiche e sia alle disposizioni normative di volta in volta emanate. Le misure di contenimento adottate sono state regolarmente aggiornate, in collegamento con la cabina di regia governativa, attraverso una unità di crisi aziendale dedicata.

Le presenze in azienda sono state fortemente limitate: nelle sedi direzionali si registra una presenza media dell'8,4%, in conformità con le regole dettate dal Ministero della salute, che stabilivano un limite di presenze settimanali a seconda del "colore" della regione considerata, in base alla gravità della crisi (6% in zona rossa, 15% in zona arancione, 15% in zona gialla). Nelle sedi industriali, invece, si registra una presenza media dei giornalieri pari al 50%, poiché chi ricopri ruoli e mansioni operative deve assicurare la presenza costante a garanzia della continuità del business, della sicurezza degli impianti e della produzione. I limiti delle presenze dei giornalieri sono stabiliti dal Datore di Lavoro, anche in base al rischio epidemiologico su base regionale.

Inoltre, alcune delle misure adottate nella fase emergenziale sono state le seguenti: smart working in misura prevalente; distanza minima di sicurezza; obbligo di indossare la mascherina chirurgica, in ogni contesto, tranne che nella propria postazione in assenza di altre persone nella stessa stanza; misure igienico-sanitarie; limitazione delle presenze negli spazi comuni, come le mense e gli open spaces; controllo della temperatura corporea all'ingresso; pulizia e santificazione degli ambienti di lavoro; diagnostica rapida; gestione dei casi sospetti, dei contatti e dei casi positivi e relativa modalità di rientro in azienda in sicurezza.

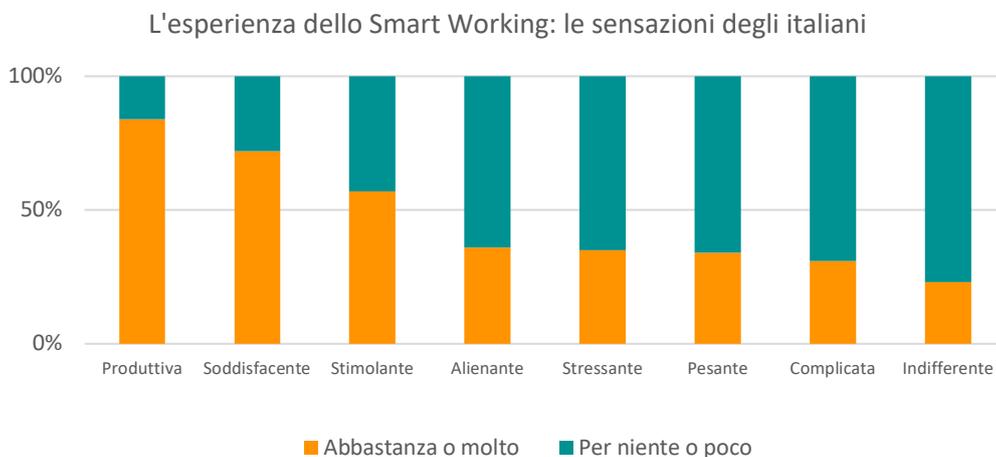


Figura 19: Eni.com (2020). I dipendenti valutano l'esperienza di SW emergenziale

#### 4.5.1. Azioni intraprese durante l'emergenza di Covid-19

Sin dal primo lockdown, Eni ha messo in pratica azioni sia sul piano ICT, che su quello della sicurezza (HSE). In particolare, dal punto di vista delle tecnologie e dei dispositivi necessari per svolgere il proprio lavoro dalla propria abitazione, Eni ha invitato i dipendenti a portare nella propria abitazione tutte le dotazioni necessarie ed eventuali documenti cartacei utili allo svolgimento delle attività; sono stati consegnati i laptop ai dipendenti che nel momento del lockdown ne erano sprovvisti; si sono contattati i dipendenti già provvisti di laptop per l'installazione da remoto dei software necessari allo SW (circa 50 installazioni al giorno); sono stati forniti in via temporanea degli hotspot per assicurare le attività lavorative da remoto (circa 350); sono stati forniti anche circa 600 monitor per esigenze operative, come quelle sentite dai sismologi o dai tarterà, i quali necessitano di una strumentazione aggiuntiva, oppure per dipendenti con determinate patologie certificate, come non vedenti o ipovedenti; si sono sostituiti circa 2853 pc desktop con dei laptop, per i quali è stato necessario effettuare un progetto di recupero apparati; infine, si è attivato il "moving dati" dai desktop ai laptop e la successiva installazione di software addizionali.

Invece, sul piano Health, Safety and Environment (HSE), si ha agito inviando l'informativa sulla salute e sulla sicurezza nel lavoro agile (ai sensi dell'art. 22 della legge 81/2017) e dei successivi aggiornamenti; si è assicurata la sorveglianza sanitaria per i lavoratori in SW per i lavoratori fragili; si è fornito un supporto psicologico ai dipendenti, attraverso la messa a disposizione del servizio di assistenza psicologica e attraverso i corsi di mindfulness fruibili da remoto; come ultimo, si è resa obbligatoria la formazione HSE, tra cui per esempio si trovano i corsi "Corso propedeutico allo SW", "Salute, sicurezza e IT" oppure "Essere responsabili nel contesto dello Smart Working".

#### 4.6. Il nuovo SW in Eni dopo la pandemia: le principali novità

In Eni è forte la volontà di proseguire il progetto di Smart Working, consapevoli di essere in possesso di una buona base e di un'esperienza sufficiente. Tuttavia, sono in programma alcuni cambiamenti ed innovazioni che interesseranno la modalità di lavoro una volta resa ufficiale la fine della fase emergenziale (presumibilmente tra i mesi di luglio e settembre 2021). Una delle novità riguarda il numero di giorni lavorativi di SW, che verrà ampliato per i lavoratori che svolgono mansioni compatibili con esso, i quali potranno stabilire il numero dei giorni da trascorrere al di fuori delle mura dell'ufficio su base mensile e non più settimanale, con possibilità di recupero nel mese successivo. In particolare, si passerà da 1 giorno a settimana in cui era possibile usufruire dello SW, a 8 giorni nell'arco del mese, al

fine di garantire una maggiore flessibilità ai dipendenti. Tutto ciò sarà possibile a fronte di una puntuale pianificazione delle attività da parte di ciascun responsabile, il quale si assicurerà di garantire un giusto equilibrio tra personale in ufficio e in SW.

Un'altra novità consiste nell'ampliamento delle casistiche di welfare, concedendo un numero maggiore di giorni al mese, sia per agevolare le donne nel periodo di gravidanza e di maternità, riducendo il tasso di assenteismo delle stesse, limitandolo al solo periodo obbligatorio, sia per favorire ugualmente la paternità e genitorialità alla popolazione maschile.

Inoltre, è stato previsto che nel caso di periodi temporanei caratterizzati da enti di forza maggiore, come può essere una pandemia, una calamità da rischi naturali o antropici, come il ponte di Genova, gravi eventi meteorologici o inagibilità di sede, si abbia la facoltà da parte dell'azienda di disporre lo SW anche al di fuori dello schema ordinario. Lo stesso discorso vale anche per gestire il prossimo rientro graduale dei dipendenti negli uffici, al fine di attenuare i rischi sanitari dell'attuale crisi pandemica.

Per di più, verranno messi a punto strumenti di programmazione e monitoraggio, al fine di consentire ai capi di governare facilmente e più efficacemente lo SW, con una conseguente semplificazione dei processi autorizzativi. In pratica, si tratta di un software in fase di sperimentazione, che permetterebbe di avere una panoramica delle presenze in ufficio dei dipendenti, dei giorni per cui viene richiesto lo SW, al fine di poter gestire meglio il lavoro, poter organizzare riunioni con i presenti, prevedere come si svolgeranno alcune giornate di lavoro sulla base dei presenti, e così via.

Infine, sono in programma dei progetti pilota in Eni Gas e Luce e in Eniprogetti, che prevedono un numero maggiore di giorni di SW durante il mese, in modo da analizzarne gli eventuali benefici e sperimentare la modalità più "aggressiva" di Smart Working, tramite la riduzione fisica degli spazi, e quindi dei costi, provando una nuova gestione dei luoghi di lavoro. Per esempio, non si avranno più le postazioni fisse, ma saranno messi a disposizione degli open spaces con delle postazioni prenotabili di volta in volta dal lavoratore che intenda recarsi in ufficio.

#### 4.6.1. I nuovi temi: la disconnessione

Il nuovo contesto tecnologico ed organizzativo ha agevolato la diffusione del fenomeno del cosiddetto "working anytime, anywhere", esponendo i dipendenti a nuovi rischi sanitari e psicosociali, derivanti dall'iperconnessione (overworking, stress lavoro-correlato, burnout)

e dal riversamento dei tempi di lavoro all'interno dei tempi destinati alla vita privata (time porosità o work spillover).

Il diritto alla disconnessione, sia pur astrattamente esistente, necessita di una regolamentazione per proteggere il lavoratore da tali rischi e garantirebbe l'effettivo esercizio/adempimento del diritto/dovere al ristoro delle energie psicofisiche nel rispetto dei periodi di riposo precisi dalla costituzione e delle norme europee, così come regolamentati dalla legge e dalla contrattazione collettiva (ferie annuali, riposo settimanale e riposo giornaliero). Paoletti suggerisce che un banale esempio può essere quello di regolamentare gli orari delle riunioni online, stabilendo il divieto di pianificarle prima o dopo determinati orari considerati "extra lavorativi". Inoltre, Graziano sostiene: "Soprattutto nel periodo emergenziale dello SW, è stata accentuata l'esigenza di godere del diritto alla disconnessione, poiché, anche al di fuori dell'orario di lavoro, i dipendenti erano tenuti a rimanere a casa e ciò aveva reso era ancora più difficile disconnettersi, poiché si continuava a ricevere chiamate e leggere e rispondere alle e-mail di lavoro, senza rendersi conto che in un contesto normale si avrebbe agito diversamente".

Sotto un altro profilo, la delimitazione del tempo di lavoro, anche con svolgimento dello stesso a remoto, è necessaria per meglio circoscrivere i periodi di esigibilità della prestazione lavorativa e il corrispondente ambito di condotte disciplinarmente rilevanti.

Secondo la legge 81/2017 (art.19), l'accordo individuale individua i tempi di riposo del lavoratore, nonché "le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro".

## Conclusioni

L'analisi fin qui condotta ha voluto esprimere e raccogliere i concetti principali legati al fenomeno dello Smart working, calato nei suoi numerosi contesti, dall'azienda, alla famiglia, alla società. Ciò che è emerso è la graduale, ma costante, trasformazione di tale fenomeno nel corso degli anni: dalla sua nascita, come idea e soluzione di una crisi economica, al suo sviluppo, fino ad arrivare ai nostri giorni, in cui l'ulteriore sviluppo è, ancora, avvenuto in seguito ad una necessità, la crisi sanitaria del 2020 – come se si chiudesse un cerchio. Tuttavia, ciò che si vuole mostrare in questo elaborato è esattamente l'opposto: il cerchio si sta appena aprendo e oggi siamo solo all'inizio di un percorso di sviluppo e di miglioramenti che si possono e si devono attuare, grazie soprattutto alla costante innovazione tecnologica e digitale che, alle volte, si dà per scontata. Ogni azienda dovrebbe poter sfruttare i benefici di tale rivoluzione, andando oltre ogni pregiudizio legato alla tradizionale faticosità del lavoro, come è già accaduto innumerevoli volte nel corso della storia. Adesso è il momento di cogliere la palla al balzo, di investire nella cultura, nella mentalità e nella materiale organizzazione dell'impresa, per renderla pronta ed idonea tecnicamente per fare questo salto di qualità.

È stato ampiamente discusso il tema della convenienza dell'implementazione dello Smart working in azienda, in termini di produttività, di riduzione dei costi dell'impresa, in termini di rispetto dell'ambiente e di sostenibilità – temi a cui le organizzazioni dovranno dare sempre maggiore rilevanza – e sembra che anche l'Italia abbia colto il messaggio, dal momento che sul suolo italiano sono sempre di più le imprese ad aver approcciato lo Smart working con un'attitudine positiva, con lungimiranza e professionalità, cogliendone i vantaggi.

Inoltre, ciò che emerge da questo studio è la rilevanza che il fenomeno ha da un punto di vista sociale, la quale si esprime principalmente in termini di vantaggi riscontrati, in quanto lo Smart working è stato considerato dai più un valido mezzo per meglio bilanciare la propria vita, divisa tra lavoro, famiglia ed impegni personali. Questo tema è, e dovrebbe, essere osservato attentamente dalle imprese, poiché si è rilevato come i lavoratori soddisfatti della propria vita realizzino migliori performance in azienda, senza sottovalutare l'importanza della miglior atmosfera avvertita nel sistema aziendale, non più primaria fonte di stress, se il lavoro viene gestito misurando correttamente i tempi, le modalità, gli spazi.

Infine, tramite questa ricerca si è avuta la possibilità di *entrare* in una delle aziende italiane pioniere in questo campo – Eni – e di avere un panorama completo di come il fenomeno Smart working abbia inciso su un'azienda di grandi dimensioni, con numerosi anni di storia alle spalle,

con grande capacità di rinnovarsi, soprattutto da un punto di vista mentale, tramite la flessibilità della sua cultura aziendale. Ciò che principalmente è emerso è stato l'entusiasmo, l'ottimismo e la convinzione che si stia andando nella direzione giusta, rimanendo al passo con i tempi e riuscendo a rispondere prontamente alle esigenze che si presentano ogni giorno. Infatti, in Eni è grande la volontà di crescere in questa direzione, di fare della propria capacità di adattamento e di previsione delle necessità future delle caratteristiche di cui andare fieri – e non si tratterebbe di uno scenario utopistico, soprattutto se si fa riferimento alla qualità dei riscontri ottenuti dal personale della multinazionale e descritti in questo studio.

Grazie a questa panoramica fornita dai responsabili intervistati, è più forte l'idea secondo cui lo Smart working dovrebbe essere un tema approfonditamente studiato in ogni sua parte, al fine di rendere questa modalità di lavoro “normale” come la modalità tradizionale. Inoltre, una maggiore attenzione dovrebbe essere offerta al fenomeno anche al fine di risolvere quelli che sono alcuni aspetti negativi dello Smart working, in modo da poter offrire un prodotto sul quale si abbia maggiore consapevolezza dei benefici, dei suoi rischi e delle potenziali soluzioni applicabili. Infatti, uno dei limiti di questa ricerca si evidenzia nel numero esiguo di esperienze vissute da analizzare, dal momento che il fenomeno, seppur esistente da anni, abbia visto ancora poche effettive applicazioni. Per questo motivo, questo elaborato intende anche offrire una ulteriore fonte, data dall'esperienza di Eni nel suo approccio graduale, e di successo, allo Smart working, con l'auspicio che la ricerca sul tema continui e che sempre più imprese, soprattutto in Italia, vedano nello Smart working un'occasione di sviluppo e di progresso in termini economici, aziendali, sociali e tecnologici.

## Bibliografia

Adami&Associati, (2020) *Lavorare per obiettivi: indispensabile con lo Smart working*.

Ahmand S., Schroeder R.G. *The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences*, Published by Elsevier Ltd, 2013.

Allen T.D., Eby L.T., Lentz E., Mentorship behaviors and mentorship quality associated with formal mentoring programs: closing the gap between research and practice, *Journal of Applied psychology*, 91(3), 567–578, 2006.

Allen T.D., Eby L.T., Lentz E., The role of interpersonal comfort in mentoring relationships, *Journal of Career Development*, 31, 155–169, 2005.

Anderson E., S Shannon A.L., *Toward a conceptualization of mentoring*, 1988.

Angelici M, Profeta P. (2020), *Smart-Working: Work flexibility without Constraints*.

Armenia S., Casalino N., Gnan L., Flamini G. (2020), A systems approach to the Digital Transformation of Public Administration, in *Rivista Prospettive in Organizzazione "Le sfide del management pubblico: nuovi modelli organizzativi"*, vol. 14, ISSN 2465-1753.

Armstrong M., *Human Resource Management, Practice*, 2010.

Assolombarda, (2021) *Lo Smart working in numeri* ([www.assolombarda.it](http://www.assolombarda.it)).

Baldassi, S. (2012). *Superare la resistenza al cambiamento: i tre passi del change management*.

Bartlett C.A., Ghoshal S., *Building Competitive advantage Through People*, 2010.

Baskerville R., Capriglione F., Casalino N. (2020), “Impacts, challenges and trends of digital transformation in the banking sector”, *Law and Economics Yearly Review Journal* –

- LEYR, Queen Mary University, London, UK, vol. 9, part 2, pp. 341-362, ISSN 2050-9014.
- Bednar P.M., Welch, C. *Socio-Technical Perspectives on Smart Working: Creating Meaningful and Sustainable Systems. Inf Syst Front* 22, 281–298 (2020).
- Berti M., (2020) *Dallo 0,8% ai potenziali 8 milioni di smart worker, così il Covid ha cambiato la geografia del lavoro* (<https://www.ansa.it>)
- Business International, (2012) *Work Life Balance e Welfare aziendale: good practice, monitoraggio e valutazione.*
- Caloisi I., (2020) *Smart working* <https://epale.ec.europa.eu>
- Carbonneau, N., Vallerand, R. J., Fernet, C., & Guay, F. (2008). *The role of passion for teaching in intrapersonal and interpersonal outcomes. Journal of Educational Psychology*, 100(4), 977–987.
- Cardani M., Martone A., Quintarelli L., Tassarotti S., Business Coaching. Una tecnica per migliorare le performance aziendali, Ipsoa, 2008.
- Casalino N. (2020), Extensiveness of Manufacturing and Organizational Processes: an Empirical Analysis on Workers of European SMEs, *International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC)*, Austria, vol. 13, no.4, ISSN 1867-5565 forthcoming publication.
- Casalino N., Armenia S., Canini D. (2008), A system dynamics approach to the paper dematerialization process in the Italian public administration, in the interdisciplinary aspects of information systems studies.
- Casalino N., Borin B., Pizzolo G., Cavallini S. (2019), Automation, Technology transfer and Managerial practices for the organizational growth of SMEs. An advanced smart curriculum for their competitiveness, IEEE, Springer Germany, DOI 10.1109/EDUCON.2019.8725229, ISSN 2190-3018.
- Casalino N., Capriglione A., Draoli M. (2012), A Knowledge Management System to Promote and Support Open Government, *Proceedings of XIII Workshop di Organizzazione*

Aziendale - WOA 2012 Desperately seeking performance in organizations, Università degli Studi di Verona.

Casalino N., Cavallari M., De Marco M., Gatti M., Taranto G. (2014), Defining a Model for Effective e-Government Services and an Inter-organizational Cooperation in Public Sector, Proceedings of 16th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2014, INSTICC, Lisbon, Portugal, vol. 2, pp. 400-408.

Casalino N., Ciarlo M., De Marco M., Gatti M. (2012), ICT Adoption and Organizational Change. An Innovative Training System on Industrial Automation Systems for enhancing competitiveness of SMEs, Proceedings of 14th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2012, Maciaszek, L., Cuzzocrea, A., Cordeiro, J. (Eds.), INSTICC, Setubal, Portugal, pp. 236-241.

Casalino N., D'Atri A., Fadda C. (2005), Organisational impact and exploitation of the results of an Italian research project for e-health and medical training, Proceedings of "ECIS 2005 - European Conference on Information Systems", Regensburg, Germania.

Casalino N., D'Atri A., Manev L. (2007), A quality management training system on ISO standards for enhancing competitiveness of SMEs, Proc. 9th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2007, 12-16 giugno, Funchal, Madeira - Portogallo, Cardoso J., Cordero J., Filipe J. Eds., INSTICC, Setubal, Portugal, pp. 229-235.

Casalino N., D'Atri., Braccini A.M. (2012) A Management Training System on ISO Standards for Organisational Change in SMEs, International Journal of Productivity and Quality Management (IJPQM), Inderscience Publishers, USA, vol. 9 no. 1, pp.25-45.

Casalino N., Draoli M., Governance and organizational aspects of an experimental groupware in the Italian public administration to support multi-Institutional partnerships, in Information systems: people, organizations, institutions, and technologies, D'Atri, A., De Marco, M. (Eds), ItAIS, Physica-Verlag, Springer, Heidelberg, Germany, pp. 81-89, 2009

Casalino N., Draoli M., Martino M., Organizing and Promoting Value Services in Public Sector by a New E-government Approach, Proceedings of XIV Workshop dei Docenti e

- Ricercatori di Organizzazione Aziendale (WOA 2013), Università La Sapienza, Roma, 2013
- Casalino N., Gestione del cambiamento e produttività nelle aziende pubbliche. Metodi e strumenti innovativi, volume, pp. 1-201, Cacucci Editore, Bari, 2008
- Casalino N., Innovazione e organizzazione nella formazione aziendale, pp. 1-212, Collana di Economia Aziendale – Serie Scientifica diretta da Nicola Di Cagno, n.10, Cacucci Editore, 2006
- Casalino N., Innovazione e organizzazione nella formazione aziendale, volume, pp. 1-212, Collana di Economia Aziendale - Serie Scientifica diretta da Nicola Di Cagno, n.10, Cacucci Editore, Bari, 2006
- Casalino N., Ivanov S., Nenov T., Innovation's Governance and Investments for Enhancing Competitiveness of Manufacturing SMEs, Law and Economics Yearly Review Journal, vol. 3, part 1, pp. 72-97, Queen Mary University, London, UK, 2014
- Casalino N., Learning to Connect: a training model for public sector on advanced E-Government services and InterOrganizational cooperation, International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC), Austria, 2014, vol. 7, no.1, pp. 24-31
- Casalino N., Nagy H., Borin B. (2018), Strategic and organizational effects of environmental regulation on operational processes of sustainable MSEs, Law and Economics Yearly Review Journal, Queen Mary University, London, UK, vol. 7, part 2, pp. 365-388, ISSN 2050-9014.
- Casalino N., Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione, Collana di Studi di Tecnica Aziendale, n.90, pp. 1-273, Wolters Kluwer Italia, 2012
- Casalino N., Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione. Come valorizzarle attraverso la gestione della conoscenza e del capitale esperienziale, Cedam, 2012.
- Casalino N., Pizzolo G., Pineiro F.J., Zielinski J., Smater M., Vassileva M., Seykova D., Hajduk M., Vagas M., Tuleja P. (2019), Transfer of Technology and Innovation to Increase the

- Competitiveness of SMEs, *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*, vol. 7, No. 1, pp. 23-27, ISSN 1338-9432.
- Casalino N., Pizzolo G., Pineiro F.J., Zielinski J., Smater M., Vassileva M., Seykova D., Hajduk M., Vagas M., Tuleja P. (2019), Increasing the Competitiveness of Small and Medium-Sized Companies by Implementing Collaborative Robots, *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*, vol. 7, No. 1, pp. 18-22, ISSN 1338-9432.
- Casalino N., Saso T., Borin B., Massella E., Lancioni F. (2019), Digital Competences for Civil Servants and Digital Ecosystems for More Effective Working Processes in Public Organizations, *Lecture Notes in Information Systems and Organisation*, Springer, Heidelberg, Germany, pp. 315-326, ISBN 9783030473549.
- Casalino N., Zuchowski I., Labrinos N., Muñoz Nieto A.L., Martín-Jiménez J.A. (2019), Digital strategies and organizational performances of SMEs in the age of Coronavirus: balancing digital transformation with an effective business resilience, *Law and Economics Yearly Review Journal - LEYR*, Queen Mary University, London, UK, vol. 8, part 2, pp. 347-380, ISSN 2050-9014.
- Casalino, N. (2012). Innovation's governance and investments for enhancing competitiveness of manufacturing SMEs.
- Casalino, N. (2012). *Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione*. CEDAM.
- Casalino, N. (2014). Behavioural Additionality and Organizational Impact of European Policies to Promote Internationalisation of High-growth Innovative SMEs. *Journal of International Business and Economics*.
- Casalino, N. (2020). *Strategia, Progettazione Organizzativa ed Efficacia*, slides lezione in aula.
- Ciborra C., Lanzara G.F., *Labirinti dell'innovazione. Tecnologia, organizzazione, apprendimento*, Milano, Etas libri, 1999
- Cicchetti A., *La progettazione organizzativa*, Franco Angeli, Milano, 2004

- Clark, M. A., Michel, J. S., Zhdanova, L., Pui, S. Y., & Baltes, B. B. (2016). *All work and no play? A meta-analytic examination of the correlates and outcomes of workaholism*. *Journal of Management*, 42(7), 1836–1873.
- Claver E., Llopis J., Garcia D., Molina H., (1998) *Organizational culture for innovation and new technological behaviour*
- Claver, E., Llopis, J., Garcia, D., & Molina, H. (1998). *Organizational culture for innovation and new technological behavior*. *The Journal of High Technology Management Research*, 9(1), 55-68.
- Clutterbuck D., Garvey B., *Mentoring in action: a practical guide for managers*, 2005
- Costa G., Nacamulli R., *Manuale di Organizzazione Aziendale*, UTET, 1996.
- Crespi F., (2020) *Lo Smart Working nel settore privato: i dati dell'Osservatorio*  
<https://blog.osservatori.net>
- Crespi F., (2020) *Smart Working: vantaggi e svantaggi per l'azienda e per i lavoratori*  
<https://blog.osservatori.net>
- Criteo, (2020) *La rivoluzione dello Smart working in Italia* [www.criteo.com](http://www.criteo.com)
- Croner I. (2021) *Employer Factsheet: Home working* <https://app.croneri.co.uk>
- Daft R.L. (2017), *Organizzazione Aziendale*, 5 ed., Maggioli Apogeo.
- Dati del Ministero del Lavoro riportati su <https://www.avaya.com>
- D'Atri A., De Marco M., Casalino N., (Eds), *Physica-Verlag, Springer, Heidelberg, Germany*.
- Development Economics, (2018) *Added Value of Flexible Working* [www.bitmat.it](http://www.bitmat.it)
- Di Donna L., (2020) *L'implementazione dello smart working richiede un adeguamento del sistema di valutazione della performance* [www.neopa.it](http://www.neopa.it)
- Di Stefano, G., & Gaudiino, M. (2019). *Workaholism and work engagement: How are they similar? How are they different? A systematic review and meta-analysis*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 329–347.

Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri, Dipartimento Funzione Pubblica, 1° giugno 2017, n.3 (<https://www.mef.gov.it>)

Eni Data Lab (2020). *Quel cambio di passo chiamato smart working* [www.eni.it](http://www.eni.it)

Felstead A., Jewson N., Phizacklea A., & Walters S. (2002). *Opportunities to work at home in the context of work-life balance*. *Human resource management journal* 12(1), 54 – 76.

Fontana N., (2020) *Smart Working: cosa è? Vantaggi e svantaggi del lavoro agile* [www.iltuosmartworking.it](http://www.iltuosmartworking.it)

Greco C. (2021), *Remote vs smart working: la differenza che abilita la trasformazione digitale* [www.zerounoweb.it](http://www.zerounoweb.it)

Haddon, L., & Brynin, M. (2005). The character of telework and the characteristics of teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 34-46.

Harari O., (1994). Working smart: The new strategic imperative <http://web.a.ebscohost.com>

Higginbottom K., (2014) *Workplace stress leads to less productive employees*. Hui, F. K. P., & Aye, L. (2018). Occupational stress and workplace design. *Buildings*, 8(10), 133.

Hill, E., Miller, B., Weiner, S., & Colihan, J. (1998). *Influences of The Virtual Office on Aspects of Work and Work/Life Balance*. *Personnel Psychology*, 51, 667-683.

Il Sole 24 Ore. Casadei, C. (2018). *Eni apre ai suoi 20mila dipendenti lo smart working per mamma e papà* [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)

INPS, (2021) *Rapporto di Ricerca: Indagine sullo Smart Working*.

Jobs in Action. (2017). Smart working: parente, servono nuove evoluzioni normative

Kennedy E. J., Lawton L., (1990) *Organizational socialization and gender differences in students at work*

Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). *Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime*. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53–68.

Langè, V. & Gastaldi, L., (2020) *Coping Italian Emergency COVID-19 through Smart*

Legge n. 81/2017, 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

Machlowitz, M. (1980). *Workaholics*

Macina V. (2020) *Smart working, home working, remote working, agile working*  
<https://www.ictpower.it>

Makimoto T., Manners D., (1997) *Digital Nomad*

Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). *Three generations of Telework: New ICT s and the (R) evolution from Home Office to Virtual Office*. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195-208.

Messina P., (2020) *Quali vantaggi dello smart working per le aziende? Scenari e opportunità di business*.

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1980). *Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design*. *Management science*, 26(3), 322-341.

Nilles J. M. (1988). *Traffic reduction by telecommuting. Working: From Necessity to Opportunity*. *Journal of Mediterranean Knowledge*

Nilles, J. M. (1988). *Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography*. *Transportation Research Part A: General*, 22(4), 301-317.

Nous s.r.l., *Le 3B e le 4 leve: oltre il solito significato di Smart working* <https://www.nous-srl.com>

Oates, W. (1971). *Confessions of a Workaholic: The Facts about Work Addiction*. New York: World Publishing Co.

Osservatori Smart Working (2015). *Cresce il numero degli smart worker italiani: 570mila (+20%) lavoratori più soddisfatti degli altri*.

Osservatorio Smart Working, (2018) *Smart Working: continua la crescita tra le grandi aziende*.

- Osservatorio Smart Working, (2020) *Smart Worker: chi sono e quanti sono i lavoratori agili in Italia*.
- Palmieri G., (2021) *Smart working e work-life balance: un connubio perfetto*.
- Parasole E., Wray M., Coaching and Mentoring: practical methods to improve learning, Kogan Page, Londra, 2000.
- Parrloe E., Coaching, Mentoring and Assessing: a practical guide to developing confidence, Kogan Page, Londra, 1992.
- Pellegrini M., Uskov V., Casalino N. (2020), Reimagining and re-designing the post-Covid-19 higher education organizations to address new challenges and responses for safe and effective teaching activities, Law and Economics Yearly Review Journal - LEYR, Queen Mary University, London, UK, vol. 9, part 1, pp. 219-248, ISSN 2050-9014.
- Peltier B., The psychology of executive Coaching: theory and application, 2011.
- Pelz L., NLP Coaching: an evidence-based approach for coaches, leaders and individuals, 2010.
- Perry Z., Skiffington S., The Coaching at work toolkit, McGraw-Hill Trade, Australia, 2001.
- Pfeffer J., Seven practices of successful organizations, California Management, 1998.
- Piccardo C., Reynaudo M., Il Counselling individuale e di gruppo nelle organizzazioni, Franco Angeli, Milano, 2003.
- Politecnico di Milano, (2020) *Lo Smart working in Regione Lazio*.
- Pollock, F. (1956). Automation: a study of its Economic and Social Consequences.
- Porter, G., & Kakabadse, N. K. (2006). *HRM perspectives on addiction to technology and work*. Journal of Management Development, 25(6), 535–560.
- Porter, M.E.: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press, New York (1985).
- Pozzoli E., Raimondi R. La catena del valore delle informazioni in azienda. Portali aziendali ed Enterprise Content Management. Egea (2005).

- Price A., Human Resource Management in a business context, Third Edition, 2008
- PwC. (2017). The disruptive effects of automation could mean changes for retail and consumer goods companies. R&C Trendwatch.
- PwC. (s.d.). Workforce of the future: the competing forces shaping 2030. Tratto da <https://www.pwc.com>
- PwC. Ufficio Studi, (2020) *Smart working e coworking, verso un nuovo modello di lavoro*
- Radicchi, D. (2014). Cultura d'impresa e gestione del cambiamento: analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa. Tratto da <https://www.unistrapg.it>
- Redazione PMI.it, (2020) *Smart Working, benefici ambientali e brand positioning*
- Ricci F., (2012) *Conciliazione vita lavorativa e vita privata. Pratiche di work life balance nelle organizzazioni.*
- Riccò R., Porta S., (2017). Sviluppo & Organizzazione <https://www.researchgate.net>
- Rogers, D.: The network is your customer: 5 strategies do thrive in a digital age. Yale University Press, UK (2011).
- Rogers, E. M. (1983). Diffusion of Innovation (Terza ed.). Londra: The Free Press.
- Rosabeth Moss Kanter, (1977) *Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy*
- Russom, P., The Four Imperatives of Data Governance Maturity. TDWI Monograph (2008).
- Salaman G., Storey J., Billsberry J., Strategic Human Resource Management: defining the field, 2005
- Santamato T., (2020) *Smart working, passato il covid non si tornerà indietro.* [www.ansa.it](http://www.ansa.it)
- Schaufeli, H. B., & Salanova, M., (2010) 33 How to improve work engagement? *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice.*

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept*. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (p. 10–24). Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach*. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 3(1), 71–92.
- Schein, E. H. (1985). The Jossey-Bass management series and The Jossey-Bass social and behavioral science series. *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. Jossey-Bass.
- Schumpeter, J. (1912). *Teoria dello sviluppo economico*.
- Scott, K. S., Moore, K. S., & Miceli, M. P. (1997). *An exploration of the meaning and consequences of workaholism*. *Human Relations*, 50(3), 287–314.
- Smeup, (2020). *Smart working vs Home working*.
- Talignani G. (2020). *Smart working, quanti benefici per l'ambiente*. *La Repubblica*.
- Tech F. (2021). *Performance Management System*.
- Toffler, A (1980). *The third wave*. New York: Morrow.
- UE, (2002) *Framework Agreement on Telework*.
- Varvelli, R. (2004). *Innovazione tecnologica e innovazione organizzativa*. *Organizzazione aziendale*.
- VeLa Smart Working per le PA, (2019).
- Verganti, R.: *Design driven innovation*. *Harv. Bus. Sch.* 40, (2009).
- Verna, M. A. (2015). *Interventi formativi "su misura" per le PMI*.
- Vihelmsen B., Thulin E., (2016) *Who and where are the flexible workers?*.

Weizmann H.C., Gestione delle risorse umane e valore dell'impresa, Milano, Franco Angeli, 2010.

Welz C., Wolf F. (2010). *Telework in the European Union*. Eurofound.

Work-life balance. (2002). *The Word Spy* (<https://wordspy.com>).

Wu, M.: Towards a stakeholder perspective on competitive advantage. *Int. J. Bus. Manag.* 8, (2013).

## Sitografia

<http://www.funzionepubblica.gov.it>

<http://www.telelavorare.org>

<https://eur-lex.europa.eu>

<https://www.eni.com>

<https://www.lavoro.gov.it>

<https://www.lavoro.gov.it>

<https://www.osservatori.net>

<https://www.osservatori.net>

<https://www.smartworkingvela.it/kit>

<https://www.smeup.com>

<https://www.techfunnel.com>