

Dipartimento  
di Impresa e Management

Cattedra Comportamento Organizzativo

# Clima organizzativo e smart working

Prof.ssa Laura Innocenti

---

RELATORE

Prof. Gabriele Gabrielli

---

CORRELATORE

Valerio Vitiello (matr. 723091)

---

CANDIDATO

Anno Accademico 2020/2021

## Indice

<b>Introduzione</b> .....	3
<b>Capitolo 1: Il clima organizzativo</b> .....	5
<b>1.1 Il clima organizzativo: principali filoni teorici</b> .....	5
<b>1.2 Fattori determinanti e componenti del clima organizzativo</b> .....	12
1.2.1 <i>Approccio strutturale</i> .....	13
1.2.2 <i>Approccio percettivo</i> .....	14
1.2.3 <i>Approccio Interazionale</i> .....	15
1.2.4 <i>L'approccio culturale</i> .....	16
<b>1.3 L'impatto del clima sul contesto organizzativo: variabili individuali e organizzative</b> .....	17
1.3.1 <i>Il ruolo dei capi</i> .....	17
1.3.2 <i>Il supporto dell'organizzazione</i> .....	18
1.3.3 <i>L'ambiente di lavoro e l'autonomia decisionale: il caso Google</i> .....	20
1.3.4 <i>Formazione del personale e crescita nell'organizzazione</i> .....	21
1.3.6 <i>Giustizia organizzativa e imparzialità</i> .....	21
1.3.7 <i>Interazione e collaborazione tra colleghi</i> .....	23
<b>Capitolo 2: Smart working: sfide e opportunità</b> .....	25
<b>2.1 L'attenzione alla flessibilità dell'organizzazione del lavoro: i Flexible Work Arrangement</b> .....	25
2.1.2 <i>Il telelavoro</i> .....	26
<b>2.2 Lo smart working</b> .....	27
<b>2.3 Principali sfide dello smart working</b> .....	31
2.3.1 <i>Cambiamento culturale nelle organizzazioni</i> .....	31
2.3.2 <i>Strumenti e ambiente di lavoro</i> .....	32
2.3.3 <i>Creazione di un clima organizzativo positivo</i> .....	37
2.3.4 <i>Evoluzione dei modelli retributivi</i> .....	39
<b>2.4 Impatto sui costi aziendali</b> .....	41
<b>2.5 Work life balance</b> .....	44
<b>2.6 Inclusione e valorizzazione delle diversità</b> .....	47
2.6.1 <i>Parità di genere</i> .....	47
2.6.2 <i>Persone con diverse abilità</i> .....	49

2.6.3 Differenze geografiche e culturali.....	50
<b>Capitolo 3: Scenari per il futuro.....</b>	<b>52</b>
<b>3.1 Digitalizzazione.....</b>	<b>52</b>
<b>3.2 Vantaggi dello smart working.....</b>	<b>54</b>
3.2.1 I vantaggi per i lavoratori .....	54
3.2.2 I vantaggi per le organizzazioni .....	55
3.2.3 I vantaggi per la comunità e l'ambiente.....	57
<b>3.3 Gli svantaggi dello smart working.....</b>	<b>58</b>
<b>3.4 I possibili scenari futuri.....</b>	<b>61</b>
<b>3.5 Scenario 1: Ritorno alle modalità lavorative tradizionali .....</b>	<b>62</b>
<b>3.6 Scenario 2: Ricorso diffuso allo smart working .....</b>	<b>65</b>
3.6.1 Il caso Hewlett Packard Enterprise .....	66
3.6.2 Il caso Vodafone Italia .....	66
3.6.3 Alcune prime evidenze.....	68
<b>3.7 Scenario 3: modalità di lavoro ibrido.....</b>	<b>69</b>
3.7.1 Il caso American Express .....	73
3.7.2 Il caso Banca Mediolanum .....	74
3.7.3 Ulteriori considerazioni sulle determinanti del clima organizzativo nello scenario ibrido.....	76
<b>Capitolo 4: Dati ed evidenze sullo smart working in Italia durante la pandemia .....</b>	<b>80</b>
<b>4.1 L'impatto del Covid-19 sulla diffusione dello smart working .....</b>	<b>80</b>
<b>4.2 Lo smart working nelle pubbliche amministrazioni .....</b>	<b>81</b>
4.2.1 La situazione prima della pandemia da Covid-19 .....	82
4.2.2 Il cambio di passo durante la pandemia .....	84
4.2.3 Benefici e criticità dello smart working nella Pubblica Amministrazione .....	87
4.2.4 Impatto sull'efficienza delle pubbliche amministrazioni.....	88
<b>4.3 Lo smart working nelle imprese del settore privato .....</b>	<b>90</b>
4.3.1 La diffusione dello smart working nelle imprese del settore privato .....	90
<b>4.4 Lo smart working per i lavoratori.....</b>	<b>96</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>99</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>103</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>107</b>

## **Introduzione**

Il Covid-19 ha scosso uno dei pilastri sui quali poggiavano le organizzazioni, facendo venir meno l'elemento della presenza fisica dei lavoratori sul luogo di lavoro in favore dello smart working.

L'emergenza sanitaria globale e l'estesa diffusione del lavoro agile hanno reso ancora più importante la comprensione del comportamento umano nelle organizzazioni e dei driver che lo determinano (ad es. la giustizia organizzativa, l'imparzialità, il supporto dei capi e dell'organizzazione verso i lavoratori, l'ambiente di lavoro, il livello di autonomia decisionale dei dipendenti, etc.), portando con sé la necessità di una rivalutazione delle dinamiche organizzative, rivalutazione che sarà determinante ancor di più nell'era post-pandemica e destinata ad incidere tanto sul benessere umano quanto sull'efficienza organizzativa.

È opportuno interrogarsi su come le organizzazioni abbiano potuto mantenere e creare un clima organizzativo positivo anche con un ricorso così diffuso allo smart working, e su quali criticità siano state riscontrate.

Approfondendo il concetto di clima organizzativo è apparso davvero difficile immaginare che i lavoratori possano riuscire a percepire il clima organizzativo senza mettere piede in azienda, senza costruire relazioni informali con i colleghi e senza “respirare” le caratteristiche e i valori dell'organizzazione.

Comprendendo, tuttavia, quanto lo smart working possa essere apprezzato dai lavoratori e dalle organizzazioni, soprattutto in virtù dei benefici che porta nel bilanciare vita professionale e vita privata, sembra difficile immaginare che in futuro si possa tornare alla “vecchia” modalità lavorativa dimenticando gli aspetti positivi sperimentati con il ricorso diffuso al lavoro agile.

Pertanto, dopo un'analisi più approfondita del concetto di clima organizzativo e dello smart working, ho cercato di immaginare quali potranno essere i futuri scenari del mondo del lavoro post Covid-19, ipotizzandone tre:

- Ritorno alla “vecchia normalità”;
- Ricorso diffuso allo smart working;
- Scenario ibrido (uno scenario intermedio).

L'ipotesi che si vuole sostenere è che lo scenario che si potrà configurare con più probabilità è quello ibrido.

Una settimana lavorativa divisa tra lavoro in presenza e smart working, potrebbe, non solo, permettere al lavoratore di percepire più facilmente il clima organizzativo e di integrarsi nell'organizzazione, grazie alla possibilità di conoscere in presenza i manager, i colleghi e l'ufficio, ma potrebbe anche consentire ai lavoratori e alle organizzazioni di cogliere i benefici offerti dallo smart working (ad es. miglioramento della work life balance, riduzione dello stress, minore impatto dei mezzi di trasporto sull'ambiente, etc.).

Pertanto, nell'elaborato, si cercherà di avvalorare l'ipotesi analizzando in modo più approfondito lo smart working, l'impatto che questo ha avuto sulle organizzazioni e sui i lavoratori in Italia, evidenziando, inoltre, i possibili benefici e le criticità dei diversi scenari sulle determinanti del clima organizzativo.

Il lavoro è strutturato su quattro capitoli:

- nel primo capitolo viene esposto il concetto di clima organizzativo;
- nel secondo capitolo viene analizzato lo smart working con le sfide e le opportunità che presenta;
- nel terzo capitolo vengono ipotizzati i possibili scenari futuri (con riferimenti ad organizzazioni che si sono mosse nelle direzioni ipotizzate);
- nel quarto capitolo viene presentata un'analisi dei dati relativi allo smart working e ai suoi risultati, con particolare distinzione tra settore pubblico e settore privato. Saranno inoltre presenti numerosi grafici elaborati personalmente, utili per una migliore comprensione dei dati riportati.

## Capitolo 1: Il clima organizzativo

### 1.1 Il clima organizzativo: principali filoni teorici

Non esiste una definizione di clima organizzativo che metta pienamente d'accordo gli studiosi. Alcuni ricercatori danno maggiore importanza all'aspetto soggettivo, intendendo con questo che il clima organizzativo è determinato dall'insieme delle caratteristiche che gli individui, attraverso le proprie percezioni, attribuiscono al luogo di lavoro. Altri studiosi, invece, ritengono che il clima organizzativo sia determinato dalle caratteristiche oggettive dell'organizzazione e che esso esista, pertanto, indipendentemente dalle percezioni soggettive degli individui.

Pur con questa possibile diversa impostazione di fondo, tutti gli studiosi analizzano il clima organizzativo dando importanza sia alla sfera delle percezioni soggettive sia alle caratteristiche oggettive dell'organizzazione.<sup>1</sup>

Il clima organizzativo può essere pertanto definito come il significato che gli individui danno, attraverso percezioni condivise, alle politiche, ai processi, alle procedure, agli eventi di cui hanno esperienza e ai comportamenti che vengono premiati o puniti all'interno dell'organizzazione.

In altre parole, nella determinazione del clima organizzativo, le percezioni si collegano all'ambiente di lavoro e agli eventi che in esso accadono.<sup>2</sup>

La letteratura, dunque, è d'accordo sul fatto che il concetto di clima organizzativo ha natura multidimensionale.

Il clima organizzativo comprende l'insieme di quei nuclei culturali, di quei processi e di quelle pratiche dell'organizzazione, che rendono dinamica la convivenza nel contesto lavorativo, promuovono il miglioramento della qualità della vita all'interno delle organizzazioni, contribuiscono al miglioramento del benessere psicologico dei lavoratori e sono determinanti per il raggiungimento dei risultati individuali e collettivi.

---

<sup>1</sup> Christian Hoßbach, 2019

<sup>2</sup> Vicente Pecino, Miguel A. Mañas, Pedro A. Díaz-Fúnez, José M. Aguilar-Parra, David Padilla-Góngora, Remedios López-Liria, *Organisational Climate, Role Stress, and Public Employees' Job Satisfaction*, in "International Journal of Environmental Research and Public Health", 21-05-2019, pp. 2-3

Le teorie che mirano a spiegare come si formi il clima organizzativo sono diverse e possono essere sintetizzate in quattro approcci principali: strutturale, percettivo, interazionale e culturale.

Prima di soffermarsi su tali approcci, trattati nel successivo paragrafo 1.2, occorre analizzare brevemente come il concetto moderno di clima organizzativo si è andato ad affermare, e quando lo esso è stato riconosciuto dalla letteratura iniziando ad essere oggetto di studio.

Il concetto di clima organizzativo come lo conosciamo oggi è il risultato di un'evoluzione iniziata alla fine degli anni '30 e consolidatasi negli ultimi venti anni.<sup>3</sup>

Lo psicologo tedesco Kurt Lewin è stato il primo a riconoscere l'esistenza e l'importanza del clima organizzativo. Lewin attraverso i suoi studi sulle dinamiche di gruppo (1939) ha evidenziato come la percezione di un gruppo rispetto all'ambiente di lavoro (nel senso più ampio di ambiente fisico e psicologico) non è riconducibile semplicemente alla somma delle percezioni individuali dei componenti dello stesso ma è piuttosto una combinazione più complessa di queste percezioni alimentata dalle esperienze e dalle relazioni instaurate tra i membri del gruppo.<sup>4</sup>

Gli studi di Lewin si concentravano principalmente sulla gestione delle persone e sulle conseguenze dei diversi stili di leadership sui lavoratori. Pertanto, il primo concetto di clima proposto dallo psicologo tedesco è strettamente legato alla relazione tra management e lavoratori. Lewin studiò le conseguenze di tre tipi di leadership sui comportamenti e le performance dei lavoratori: stile autoritario, democratico e *laissez-faire*.

I tre stili di leadership erano secondo Lewin caratterizzati dai diversi gradi di autonomia lasciata ai lavoratori: minima nello stile autoritario, equilibrata nello stile democratico e massima nello stile *laissez-faire*.

Gli studi di Lewin evidenziarono come lo stile democratico, caratterizzato dal riconoscimento di una maggiore autonomia decisionale ai lavoratori e da un miglioramento delle condizioni psicologiche individuali, sembrava essere quello in

---

<sup>3</sup> Laura Innocenti, 2013 p.24

<sup>4</sup> *Ibidem*

grado di stimolare maggiormente la partecipazione attiva dei lavoratori, e di renderli più propensi a collaborare, incrementando così la performance collettiva.<sup>5</sup>

Lewin elaborò per primo il termine “clima sociale”, con il quale faceva riferimento al clima che si crea all’interno di un gruppo di individui, ponendo l’attenzione sul ruolo determinante dei leader (Lewin utilizzò per la prima volta tale termine con riferimento al clima creato dal leader all’interno di un gruppo di campeggiatori).<sup>6</sup>

Gli studi [di Lewin] consentirono di comprendere come diversi stili di leadership possano avere conseguenze diverse sulle azioni del gruppo mettendo in evidenza il rapporto di causalità tra il clima psicologico che lo stile di leadership determina e le azioni messe in atto dal gruppo.

Nei decenni immediatamente successivi alla Seconda guerra mondiale il concetto di clima organizzativo è stato oggetto di ricerca da parte di diversi studiosi e si è consolidata l’idea che il miglioramento delle condizioni lavorative e l’attenzione al benessere psicologico dei lavoratori siano determinanti per il raggiungimento di maggiori livelli di performance individuali e collettive.

Chris Argyris è stato il primo studioso ad offrire una visione strutturata del clima organizzativo. Egli identificò diverse componenti sia individuali, legate alla sfera dei valori e dei bisogni dei singoli, sia organizzative, quali la cultura, le politiche e le procedure.<sup>7</sup> Argyris, inoltre, pose attenzione sugli sforzi messi in atto dagli individui per allineare i propri obiettivi con quelli dell’organizzazione.

Fin da subito la ricerca degli studiosi si concentrò molto sul ruolo del management come determinante del clima organizzativo.

In linea con gli autori precedentemente citati si pone l’economista e psicologo Douglas McGregor che negli anni ’60 introdusse con la sua opera: “The Human Side

---

<sup>5</sup> Ivi pp. 25-27

<sup>6</sup> Benjamin Schneider, Cheri Ostroff, Vicente González Romà, Michael A. West, *Organizational Climate and Culture: Reflections on the History of the Constructs in the Journal of Applied Psychology*, in “Journal of Applied Psychology”, 2017, Vol.102, No. 3, p.470

<sup>7</sup> Laura Innocenti, 2013 p.24

of Enterprise” un modello teorico che è considerato ancora oggi come uno dei pilastri sui quali si è sviluppato il pensiero organizzativo.

Nella sua opera McGregor introduce due concetti: la teoria X e la teoria Y. Le due teorie poggiano su visioni diametralmente opposte di ciò che spinge gli individui a lavorare e di conseguenza degli stili di leadership che devono essere adottati dal management per raggiungere gli obiettivi di business.<sup>8</sup>

Secondo la teoria X gli individui nei contesti lavorativi sono svogliati, non vogliono assumersi responsabilità e non lavorano perché trovano o cercano soddisfazione in ciò che fanno, ma esclusivamente per il compenso. Pertanto, il management deve introdurre una serie di regole ferree e di procedure prestabilite per ottenere il massimo dai lavoratori, mantenendo molto elevato il controllo su di essi e privandoli di ogni possibile autonomia decisionale.<sup>9</sup>

In tal modo si configurerebbe un sistema organizzativo che può ricordare l’organizzazione scientifica del lavoro di Taylor.

La teoria Y ci offre una visione totalmente diversa dei lavoratori e di conseguenza dello stile di leadership che dovrebbe essere attuato dal management.

Secondo la teoria Y le persone non solo ricercano la soddisfazione nel lavoro ma presentano una crescente predisposizione ad assumersi responsabilità con l’aumentare dell’esperienza. Inoltre, se ai lavoratori viene lasciato un margine di discrezionalità decisionale, essi dimostrano non di rado capacità di risolvere i problemi mettendo anche in campo creatività e fantasia. È intuibile che, alla luce di tale teoria, l’approccio del management nei confronti dei lavoratori dovrebbe essere totalmente diverso. Il management deve stimolare i lavoratori assegnando obiettivi sfidanti e lasciando loro autonomia così da stimolarli e farne emergere il potenziale.<sup>10</sup>

Mc Gregor sviluppò il termine “clima manageriale” per identificare il rapporto tra il leader e i suoi seguaci, sottolineando come il comportamento dei manager e lo

---

<sup>8</sup> Ivi pp.28-31

<sup>9</sup> Ibidem

<sup>10</sup> Ibidem

stile di leadership adottati giocano un ruolo fondamentale nella determinazione del clima.<sup>11</sup>

È possibile rivedere nella definizione di “clima manageriale” offerta da McGregor un’analogia con il “clima sociale” introdotto da Lewin nei suoi studi, precedentemente richiamato.

Dagli anni '60 si inizia ad affermare quello che viene chiamato approccio strutturale. Secondo tale approccio il clima organizzativo è determinato dalle caratteristiche dell’organizzazione (sistema di controllo, dimensione dell’organizzazione, politiche, procedure...) e non dalle percezioni individuali dei lavoratori che, nella determinazione del clima, assumono un ruolo secondario rispetto alla struttura organizzativa.

Due dei massimi esponenti di tale filone di pensiero sono Payne e Pugh (1976), i quali hanno sostenuto che è proprio la struttura dell’organizzazione a determinare il clima organizzativo e che, dunque, strutture organizzative differenti generano climi organizzativi differenti.<sup>12</sup>

Nel corso degli anni '70 gli studiosi hanno cercato di rispondere ad alcune criticità che questo approccio aveva mostrato nella sua espressione iniziale. Il motivo di maggiore critica dipendeva dal fatto che non ci fosse una distinzione tra clima organizzativo e clima psicologico, andando così a mischiare la sfera delle percezioni individuali con quelle collettive, racchiudendo tutto nel concetto più ampio di clima organizzativo.

I contributi più rilevanti nel distinguere il clima psicologico e il clima organizzativo si devono a Hellriegel e Slocum (1974), prima, e a James e Jones (1974) poi.<sup>13</sup> Secondo gli autori il clima psicologico misura il clima a livello individuale (è la percezione del singolo lavoratore rispetto al clima organizzativo), mentre il clima

---

<sup>11</sup> Benjamin Schneider, Cheri Ostroff, Vicente González Romà, Michael A. West, *Organizational Climate and Culture: Reflections on the History of the Constructs in the Journal of Applied Psychology*, in “Journal of Applied Psychology”, 2017, Vol.102, No. 3, p.470

<sup>12</sup> Laura Innocenti, 2013 p. 32

<sup>13</sup> Ivi p.33

organizzativo misura il clima attraverso una lente più ampia che è costituita dalla “somma” delle percezioni individuali.

Ulteriori studi condotti negli anni '70 hanno portato l'attenzione su una seconda criticità, ovvero che il clima organizzativo potesse essere erroneamente considerato coincidente con la soddisfazione dell'individuo per il proprio lavoro. Una prima distinzione che è opportuno operare al fine di capirne la differenza è data dal fatto che il clima è una dimensione comune alla collettività dei lavoratori in un contesto organizzativo e si consolida proprio a livello di gruppo, mentre la soddisfazione per il lavoro è legata esclusivamente alla sfera individuale.<sup>14</sup>

Il periodo tra il 1971 e il 1984 è caratterizzato dalle numerose ricerche volte a comprendere cosa determina il clima organizzativo.

Nel 1974 Pfeifer e Schneider hanno condotto uno studio sulle differenti percezioni che individui di etnia diversa hanno dell'ambiente universitario. Nel 1975 Schneider e Snyder hanno studiato la relazione intercorrente tra la soddisfazione derivante dal lavoro svolto e il clima organizzativo. Nel 1976 Cook, Walizer e Mace hanno approfondito come il clima percepito all'interno delle unità militari, considerando anche le caratteristiche personali e situazionali, potesse influire sull'uso di droghe da parte dei soldati.<sup>15</sup>

L'oggetto di questi studi, che rappresentano solo alcuni dei molti condotti in questo periodo storico, mostra che i ricercatori guardavano tutti allo stesso macro-concetto ma concentrandosi su dimensioni differenti. Ciascuna ricerca, infatti, si concentra sull'analisi del clima organizzativo ponendo tuttavia l'attenzione su aspetti diversi.

Il periodo compreso tra il 1986 e il 1999 è caratterizzato da una minore attenzione degli studiosi al tema del clima organizzativo. Anche il *Journal of Applied Psychology* che fino a quel momento riportava con continuità i contributi dei ricercatori

---

<sup>14</sup> Ivi p.34

<sup>15</sup> Benjamin Schneider, Cheri Ostroff, Vicente González Romà, Michael A. West, *Organizational Climate and Culture: Reflections on the History of the Constructs in the Journal of Applied Psychology*, in “*Journal of Applied Psychology*”, 2017, Vol.102, No. 3, p.471

sul clima organizzativo, ha visto ridursi la quantità di articoli su tale argomento a circa uno all'anno.<sup>16</sup>

La ragione di tale cambiamento va ricercata nella nascita del concetto di cultura organizzativa e nella crescente attenzione che questo raccoglieva da parte dei ricercatori.<sup>17</sup>

Peraltro, le numerose ricerche condotte sulla cultura organizzativa hanno permesso di tracciare una netta distinzione tra tale concetto e quello di clima organizzativo che è più tardi tornato ad essere oggetto di grande attenzione con lo sviluppo del filone dello Human Resource Management.

Nel periodo compreso tra il 2000 e il 2015 sono stati condotti moltissimi studi che hanno avuto ad oggetto sia la cultura organizzativa che il clima organizzativo. Quest'ultimo è tornato a godere di grande considerazione per il ruolo giocato nella determinazione della performance individuale e organizzativa.<sup>18</sup>

Gli studiosi hanno iniziato a studiare il clima organizzativo attraverso ricerche multilivello, esaminandone aspetti specifici. Ad esempio, sono stati introdotti concetti quali clima di sicurezza, clima di servizio e forza del clima.

Sul concetto di "clima di sicurezza" si concentra Zohar nel 2000 ponendo l'attenzione su come le percezioni dei supervisori riguardo alla sicurezza sui luoghi di lavoro abbiano un'incidenza sulla frequenza di incidenti sul lavoro. Zohar e Luri (2005) evidenziano come una maggiore attenzione da parte dei supervisori sulle condizioni di sicurezza del luogo di lavoro comportino un miglioramento dei rapporti con i dipendenti.<sup>19</sup> A questo riguardo, uno studio condotto da Probst, Brubaker e Barsotti nel 2008 ha dimostrato come l'attenzione dei supervisori nei confronti dei dipendenti, attraverso la richiesta a questi ultimi di feedback settimanali riguardo alla sicurezza sul luogo di lavoro, non solo permette di diminuire il numero di infortuni sul

---

<sup>16</sup> Ivi p.474

<sup>17</sup> Laura Innocenti, 2013 pp.35-36

<sup>18</sup> Benjamin Schneider, Cheri Ostroff, Vicente González Romà, Michael A. West, *Organizational Climate and Culture: Reflections on the History of the Constructs in the Journal of Applied Psychology*, in "Journal of Applied Psychology", 2017, Vol.102, No. 3, pp. 476-477

<sup>19</sup> Ivi 477-478

lavoro ma, facendo sentire i dipendenti maggiormente sicuri, contribuisce al miglioramento del clima organizzativo.<sup>20</sup>

Il “clima di servizio” inizia ad essere considerato dagli studiosi dai primi anni duemila. Con tale concetto si fa riferimento al clima originato dall’interazione tra clienti e lavoratori nell’erogazione di un servizio.

Già nel 2003 Susskind, Kacmar, e Borchgrevink hanno evidenziato l’importanza di trasmettere ai lavoratori un forte orientamento al cliente. Tale comportamento permette al cliente di avere una migliore esperienza di acquisto, ma soprattutto incrementa la soddisfazione del lavoratore per effetto dell’interazione positiva con il cliente, con evidenti implicazioni sul clima organizzativo.

Uno studio più recente (2011) condotto da Ehrhart, Witt, Schneider e Perry ha dimostrato come al miglioramento del clima di servizio e alla maggiore soddisfazione dei clienti contribuisca anche la maggiore attenzione che le unità possono ricevere all’interno dell’organizzazione da parte delle funzioni corporate attraverso il miglioramento della qualità dei servizi interni.<sup>21</sup>

Dai primi anni del ventunesimo secolo è oggetto di studio anche la forza del clima organizzativo, ovvero quanto questo è condiviso all’interno delle organizzazioni. Il clima organizzativo è più forte quanto più la sua percezione è omogenea per i membri dell’organizzazione, indipendentemente dall’unità di appartenenza e dal ruolo ricoperto. Nel 2011 uno studio condotto da Michael Ramsay Bashur e dai suoi colleghi, pubblicato sul *Journal of Applied Psychology*, ha dimostrato come la performance dei team è tanto più elevata quanto più le percezioni riguardo il clima organizzativo dei manager e dei collaboratori sono allineate.<sup>22</sup>

## **1.2 Fattori determinanti e componenti del clima organizzativo**

Avendo ripercorso brevemente l’evoluzione storica del costrutto di clima organizzativo, ci dobbiamo chiedere quali sono i fattori determinanti e le componenti principali del clima organizzativo. Per rispondere a tale domanda possiamo fare

---

<sup>20</sup> Ibidem

<sup>21</sup> Ivi. 479-480

<sup>22</sup> Ibidem

riferimento allo studio di Moran e Volkwein (1992). Gli autori hanno raccolto e analizzato le ricerche e i contributi più importanti sul clima organizzativo, identificando tre approcci principali ed uno aggiuntivo, al fine di comprendere le determinanti e le componenti del costrutto preso in esame:

- Approccio strutturale;
- Approccio percettivo;
- Approccio interazionale;
- Approccio culturale.

### *1.2.1 Approccio strutturale*

L'approccio strutturale, condiviso da Payne e Pugh (precedentemente richiamati), vede proprio nella struttura organizzativa la determinante principale del clima, sostenendo che questo esiste indipendentemente dalle percezioni degli individui e che è, quindi, un attributo dell'organizzazione che influenza comportamenti, percezioni e atteggiamenti degli individui.<sup>23</sup>

In relazione ai fattori che determinano il clima, l'approccio strutturale identifica i seguenti:

- Dimensione organizzativa;
- Grado di autonomia decisionale;
- Numero di livelli gerarchici;
- Politiche e procedure;
- Livello tecnologico degli strumenti utilizzati.

In quest'ottica i lavoratori assorbono il clima organizzativo e non contribuiscono alla sua formazione. Vediamo che tale approccio, nell'analizzare la realtà, rileva unicamente la dimensione oggettiva senza considerare le variabili soggettive date dalle percezioni degli individui. Seppure alcuni aspetti di questo approccio possano essere condivisi, questo mostra comunque delle evidenti carenze, prima tra tutte, l'assenza di una spiegazione di come sia possibile che in diversi reparti della stessa struttura il clima organizzativo possa essere percepito in modo differente

---

<sup>23</sup> Vincenzo Formisano, "ANALISI DEL CLIMA ORGANIZZATIVO: IL CASO DI UN ISTITUTO DI CREDITO", Minerva Bancaria, N. 1-2, 2009, p.53

dagli individui, se nella sua determinazione del rilevi solamente la dimensione oggettiva.<sup>24</sup>

Oltre alla carenza sopra menzionata, le critiche mosse all'approccio strutturale riguardano anche il fatto che questo non tiene in considerazione le interpretazioni soggettive e di gruppo delle caratteristiche strutturali.<sup>25</sup>

### *1.2.2 Approccio percettivo*

L'approccio percettivo, di cui James e Jones (1974) sono due dei ricercatori più rappresentativi, pone l'attenzione sulla dimensione soggettiva e vede nelle percezioni individuali dei lavoratori la determinante del clima organizzativo.

Infatti, secondo tale approccio, gli individui interpretano le situazioni in base alle loro percezioni e dunque secondo gli aspetti per loro rilevanti. È evidente come la dimensione psicologica di ciascun individuo giochi un ruolo determinante.<sup>26</sup>

Secondo l'approccio percettivo, dunque, l'individuo crea una propria rappresentazione psicologica del clima organizzativo attraverso le percezioni e l'interpretazione di processi come la leadership, la comunicazione tra colleghi, le comunicazioni da parte dei dirigenti, i processi decisionali, le procedure, etc.

Pertanto, è come se gli individui percepissero l'ambiente e le situazioni oggettive attraverso una lente soggettiva che ne determina una visione del tutto personale.

La visione propria dell'approccio percettivo, che tiene in considerazione la dimensione psicologica, risulta complementare rispetto a quella dell'approccio strutturale. Infatti, mentre quest'ultima vede nella struttura la determinante del clima organizzativo e delle percezioni individuali, la prima vede nelle percezioni degli individui la determinante del modo in cui essi interagiscono tra loro e della struttura che si viene a creare.<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> Ivi p. 54

<sup>25</sup> Laura Innocenti, 2013 p.48

<sup>26</sup> Vincenzo Formisano, "ANALISI DEL CLIMA ORGANIZZATIVO: IL CASO DI UN ISTITUTO DI CREDITO", *Minerva Bancaria*, N. 1-2, 2009, p.53

<sup>27</sup> Ivi pp. 54-55

L'approccio percettivo viene criticato dagli studiosi poiché non considera le interazioni con gli altri lavoratori come fattore determinante nell'interpretazione di una situazione, ma viene data importanza solamente all'interpretazione soggettiva di ciascun individuo.

### *1.2.3 Approccio Interazionale*

Con l'approccio interazionale viene abbandonata la convinzione che il clima organizzativo possa essere originato dalla struttura delle organizzazioni o dalle percezioni soggettive degli individui.<sup>28</sup>

Secondo tale approccio, infatti, il clima organizzativo ha origine dalle interazioni tra gli individui che fanno parte di un'organizzazione e da come questi vedono l'organizzazione stessa.<sup>29</sup>

Uno dei massimi sostenitori di questa teoria fu Schneider che, attraverso numerose ricerche, cercò di superare i limiti che caratterizzavano i modelli precedenti, ipotizzando un nuovo modello che andasse oltre la dicotomia lavoratore/organizzazione, e che tenesse in considerazione come le percezioni degli individui riguardo l'organizzazione siano strettamente legate alle relazioni che gli stessi hanno tra loro e all'ambiente in cui tali relazioni si sviluppano.

Nel 1983 Schneider, in uno dei suoi studi, analizzò congiuntamente scale di misura della soddisfazione dei lavoratori e del clima organizzativo. Da tali studi emerse che il livello di soddisfazione risulta essere diverso tra lavoratori aventi ruoli organizzativi differenti, mentre i pareri e i giudizi sul clima organizzativo risultano essere gli stessi anche tra lavoratori che occupano posizioni molto distanti nell'organigramma aziendale.<sup>30</sup>

L'approccio interazionale risulta essere quasi un connubio tra l'approccio strutturale e l'approccio percettivo. Infatti, tale approccio mette in relazione la determinante oggettiva del clima organizzativo (la struttura) e la determinante soggettiva (percezioni individuali).

---

<sup>28</sup> Laura Innocenti, 2013 p.49

<sup>29</sup> Vincenzo Formisano, "ANALISI DEL CLIMA ORGANIZZATIVO: IL CASO DI UN ISTITUTO DI CREDITO", *Minerva Bancaria*, N. 1-2, 2009, p.54-55

<sup>30</sup> Ivi pp.55-56

L'approccio interazionale introduce un punto di vista innovativo sul clima, suggerendo che il clima organizzativo è determinato sia dalla struttura dell'organizzazione, sia dalle percezioni individuali dei lavoratori. Esso introduce inoltre un'ulteriore variabile costituita dalle interazioni tra gli individui, riguardo alle quali la comunicazione all'interno del contesto organizzativo gioca un ruolo fondamentale.<sup>31</sup>

L'innovatività di tale approccio è rappresentata dal fatto che è l'interazione ad originare il significato, in combinazione con la determinante oggettiva e la determinante soggettiva del clima organizzativo.<sup>32</sup>

La principale critica che viene mossa all'approccio interazionale è che questo non consideri quanto una cultura organizzativa forte e condivisa possa influire sugli individui e sulle relazioni all'interno del contesto organizzativo.<sup>33</sup>

#### *1.2.4 L'approccio culturale*

Gli studi successivi, che hanno dato origine a quello che viene definito approccio culturale, hanno spostato l'attenzione dall'individuo verso i gruppi, evidenziando come questi abbiano un'influenza determinante sul clima attraverso la creazione della cultura organizzativa.

La cultura non è un prodotto del singolo ma nasce dalla condivisione di valori, miti e processi che indirizzano l'agire degli individui verso un obiettivo condiviso e che sommandosi portano il massimo beneficio all'organizzazione.<sup>34</sup>

Secondo l'approccio culturale, il clima organizzativo è un elemento che rientra nel concetto più ampio di cultura organizzativa. Sebbene venga evidenziata, nella determinazione del clima organizzativo, l'importanza della struttura organizzativa e delle percezioni individuali, con tale approccio gli autori hanno posto l'attenzione sulle dinamiche e sulle relazioni collettive all'interno delle organizzazioni. Infatti, viene

---

<sup>31</sup> Ibidem

<sup>32</sup> Laura Innocenti, 2013 p.45

<sup>33</sup> Ivi p.50

<sup>34</sup> Ivi pp.46-48

evidenziato come le percezioni individuali non sono originate solamente dalla personalità degli individui ma anche dai processi cognitivi collettivi.<sup>35</sup>

La principale critica mossa all'approccio culturale riguarda il fatto che il confine tra il concetto di clima organizzativo e quello di cultura organizzativa è molto sottile. Risulta, per questo motivo, necessario chiarire sempre in modo approfondito la relazione tra i due.<sup>36</sup>

### **1.3 L'impatto del clima sul contesto organizzativo: variabili individuali e organizzative**

Un clima organizzativo positivo è determinante per il raggiungimento di elevate performance individuali e organizzative. Dal momento che le variabili organizzative e individuali sono essere strettamente correlate tra loro, cercheremo di analizzare gli elementi che determinano il clima organizzativo soffermandoci su entrambi gli aspetti.

#### *1.3.1 Il ruolo dei capi*

La letteratura converge nell'affermare che il ruolo dei capi, nello specifico la leadership, è cruciale per la creazione di atteggiamenti dei dipendenti e di un clima organizzativo positivi.<sup>37</sup>

I manager, infatti, hanno il compito di far comprendere ed accettare ai propri collaboratori le decisioni prese, rendendo più semplice il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione, limitando i conflitti ed evitando il disperdersi di energie.

Uno stile di leadership maggiormente rivolto all'ascolto e alla spiegazione delle decisioni prese migliora i rapporti tra manager e collaboratori andando, inoltre, a far leva su variabili individuali come la motivazione e la soddisfazione sul lavoro.<sup>38</sup> Infatti, sebbene non esista un stile di leadership valido a priori per ogni situazione, uno stile che incentiva il coinvolgimento dei lavoratori, che è improntato sull'ascolto dei

---

<sup>35</sup> Ibidem

<sup>36</sup> Ivi pp. 56-57

<sup>37</sup> Gregory A. Aarons, Mark G. Ehrhart, Lauren R. Farahnak, Marisa Sklar, "Aligning Leadership Across Systems and Organizations to Develop a Strategic Climate for Evidence-Based Practice Implementation", in *Annual Review Public Health* 2014, N. 35, p. 258

<sup>38</sup> Sodexo, *Quali sono i fattori che determinano il clima organizzativo?* <https://blog.sodexo.it/quali-fattori-determinano-il-clima-organizzativo>

loro bisogni, e che, nei limiti dei loro compiti, lasci ai lavoratori una maggiore autonomia decisionale, avrà una forte influenza sul clima organizzativo e sulle percezioni positive che avranno i lavoratori riguardo al proprio lavoro e all'organizzazione nel suo complesso. Pertanto, la chiave per la creazione di un clima positivo attraverso la leadership risiede nella capacità dei capi di motivare e stimolare i dipendenti, così da massimizzare il loro contributo all'organizzazione e la loro soddisfazione sul lavoro. Questa visione si contrappone a quello che in passato era considerato il ruolo dei capi, ovvero comandanti che dovevano preoccuparsi di far eseguire gli ordini e che il lavoro venisse svolto senza uscire dagli schemi predefiniti. Questa prima visione del ruolo dei capi viene espressa dagli studiosi della materia, attraverso il concetto di leadership transazionale, mentre la visione che attribuisce ai capi il compito di motivare e stimolare positivamente i collaboratori viene espressa attraverso il concetto di leadership trasformazionale.

Risulta pertanto necessario che l'organizzazione si preoccupi affinché i manager non siano percepiti dai collaboratori solo come coloro che prendono le decisioni, ma come punti di riferimento anche a livello umano, in grado di mantenere l'equilibrio e l'armonia in momenti di particolare stress o disagio emotivo e di guidare i lavoratori anche in un'ottica di lungo termine. È in sostanza indispensabile per la costruzione e lo sviluppo di un clima positivo che i manager godano della piena fiducia dei loro collaboratori.

Le organizzazioni devono assicurarsi che traspaia sempre l'integrità dei manager, ovvero, che i comportamenti da loro messi in atto siano in linea con quanto essi affermano (sia in termini di valori che di promesse fatte). Per effetto di ciò anche gli atteggiamenti dei lavoratori saranno in linea con i valori dell'organizzazione grazie a un'integrità sostanziale percepita e non "di facciata".<sup>39</sup>

### *1.3.2 Il supporto dell'organizzazione*

Un elemento importante per il consolidamento del legame tra individui e contesto lavorativo è la percezione di essere supportati dall'organizzazione.<sup>40</sup> Sentirsi apprezzati e seguiti dall'organizzazione rappresenta, per gli individui, un fattore

---

<sup>39</sup> Laura Innocenti, 2013 pp.81-87

<sup>40</sup> Ivi p.75

determinante nella creazione del senso di appartenenza e contribuisce in larga misura alla soddisfazione di bisogni di affiliazione ed apprezzamento. È importante a tal fine, e al fine di massimizzare l'efficacia degli sforzi, che l'organizzazione assegni ai lavoratori obiettivi stimolanti che non siano né troppo facili né troppo difficili da raggiungere e che metta a disposizione degli individui le risorse necessarie per raggiungerli.

È dunque importante che l'organizzazione supporti i lavoratori nei momenti di stress, ne riconosca i meriti e li ricompensi per gli sforzi, facendoli sentire importanti e apprezzati, consolidando così un clima organizzativo positivo. È inoltre importante, a tal fine, che gli individui percepiscano che l'organizzazione si interessa del loro benessere e tiene in considerazione i loro bisogni, obiettivi e valori. <sup>41</sup>

Per ottenere il massimo dai dipendenti le organizzazioni devono impegnarsi affinché questi siano sempre motivati a contribuire al raggiungimento dei risultati collettivi, sentendo che essi sono in linea con i propri obiettivi. Il risultato ottimale, in termini di engagement, sarebbe raggiunto qualora l'organizzazione riuscisse a far condividere i propri valori ai dipendenti, che in tal caso risulterebbero ancora più motivati, lavorando per un fine che sentirebbero proprio. <sup>42</sup>

Un'organizzazione che mette al primo posto il benessere dell'individuo, il suo senso di appartenenza all'organizzazione, la condivisione di valori e obiettivi, potrà contare su quello che la dottrina definisce engagement trasformativo. L'engagement trasformativo è caratterizzato dall'integrazione dei dipendenti, dalla ricerca della proattività dei lavoratori attraverso il riconoscimento ad essi di maggiore autonomia decisionale. <sup>43</sup>

È importante, inoltre, che all'interno di un'organizzazione i sistemi di HR si preoccupino di creare occasioni informali (es. pausa pranzo) affinché i lavoratori possano approfittare del tempo libero per costruire relazioni più profonde con i colleghi. Ciò, oltre a rendere l'ambiente di lavoro più piacevole e familiare, sarà vantaggioso per l'organizzazione, in quanto i rapporti consolidati in momenti

---

<sup>41</sup> Ivi pp.75-78

<sup>42</sup> Emma Bridger, 2016 pp.14-16

<sup>43</sup> Ibidem

informali portano a sinergie e a maggiore collaborazione tra colleghi, efficaci per il raggiungimento di obiettivi comuni.<sup>44</sup>

### *1.3.3 L'ambiente di lavoro e l'autonomia decisionale: il caso Google*

Un fattore determinante per la creazione di un clima organizzativo positivo è l'ambiente di lavoro. Un ambiente ben strutturato ha la capacità di stimolare la creatività e favorire la costruzione di rapporti solidi tra colleghi.<sup>45</sup> Un caso che può aiutare a comprendere l'importanza dell'ambiente di lavoro nel determinare il clima organizzativo è quello di Google.

In Google l'ambiente di lavoro è interamente pensato per sviluppare la creatività e permettere l'instaurazione di relazioni tra colleghi. In Google, si respira un'aria molto informale dove l'innovazione e la creatività sono considerati veri e propri valori. Viene permesso ai dipendenti di portare gli animali al lavoro, ci sono ampie aree dove potersi svagare da soli o con i colleghi, i tavoli nella mensa sono molto lunghi, appositamente per evitare che singoli dipendenti si isolino e per permettere agli individui di conoscersi anche in occasioni informali. Viene inoltre richiesto ai dipendenti di investire parte del proprio tempo per l'autonoma elaborazione di idee innovative.

La creatività, dunque, non solo viene stimolata, ma viene anche formalmente riconosciuto, attraverso l'attribuzione di appositi premi, il valore di coloro che si assumono rischi nel lavorare a nuove idee.<sup>46</sup>

Il caso di Google è utile non tanto nell'idea che il suo approccio possa essere valido per ogni azienda, ma piuttosto per sottolineare come un clima positivo (sviluppato sulle caratteristiche e sui valori dell'organizzazione) sia un fattore determinante per il raggiungimento di obiettivi comuni e quanto sia indispensabile per far percepire ai lavoratori che il loro benessere è importante per l'organizzazione. Il sentirsi parte dell'organizzazione e sentirsi considerati da questa, costituisce un fattore

---

<sup>44</sup> Sodexo, *Quali sono i fattori che determinano il clima organizzativo?* <https://blog.sodexo.it/quali-fattori-determinano-il-clima-organizzativo>

<sup>45</sup> Ibidem

<sup>46</sup> Boris Groysberg, David A. Thomas, Allison Berkley Wagonfeld, "KEEPING GOOGLE "GOOGLEY"", Harvard Business School, luglio 2011, pp. 9-10

motivante che contribuisce alla creazione del commitment e rappresenta un elemento di retention molto valido.

Inoltre, sempre dal caso Google, si evince che anche il livello di autonomia decisionale deve essere ben considerato dalle organizzazioni. Infatti, i lavoratori che godono di maggiore autonomia nella sfera dei rispettivi compiti, sono più soddisfatti e maggiormente motivati.

#### *1.3.4 Formazione del personale e crescita nell'organizzazione*

Un altro fattore che ha un'influenza importante sul clima organizzativo e sugli individui è l'attenzione prestata dalle organizzazioni alla formazione del personale.<sup>47</sup> È infatti certo che un'organizzazione che investe sulla formazione dei lavoratori, sulla crescita professionale e sull'aggiornamento delle competenze, oltre ad investire sulla sua stessa efficienza, influisce sulla percezione che hanno i dipendenti di non essere considerati come delle "macchine", ma come individui da valorizzare, da far crescere e da seguire durante un percorso di carriera ben definito.

In questo ambito gioca un ruolo fondamentale l'ascolto da parte del management nei confronti dei lavoratori, al fine di conoscerne i bisogni, gli obiettivi e le ambizioni personali.

#### *1.3.6 Giustizia organizzativa e imparzialità*

Un altro aspetto da tenere in considerazione è quello della giustizia organizzativa.

Le persone valutano il contesto di lavoro e considerano con attenzione come i loro sforzi vengono riconosciuti. È dunque importante che venga percepito il senso di giustizia all'interno dell'organizzazione, e che gli individui possano contare sul fatto che venga loro riconosciuto il merito per il lavoro svolto nel breve e nel lungo periodo.<sup>48</sup> A titolo di esempio, l'assunzione in azienda di una persona con una retribuzione pari a quella di un'altra che ricopre la medesima posizione e che ha lavorato diversi anni per raggiungere quel livello retributivo, sarebbe percepita come

---

<sup>47</sup> Sodexo, *Quali sono i fattori che determinano il clima organizzativo?* <https://blog.sodexo.it/quali-fattori-determinano-il-clima-organizzativo>

<sup>48</sup> Laura Innocenti 2013, pp. 90-92

una carenza di giustizia organizzativa. Questo potrebbe ripercuotersi, oltre che sulla sfera emotiva dell'individuo, anche sull'efficienza dell'organizzazione laddove essa non potesse più contare sull'impegno del lavoratore al massimo delle sue potenzialità.

Simons e Roberson (2003) sono stati tra i primi studiosi a condurre ricerche approfondite sulla giustizia organizzativa, sia a livello dell'intera organizzazione che a livello dei singoli dipartimenti. Attraverso i loro studi hanno dimostrato che la percezione di giustizia organizzativa comporta alti benefici alle organizzazioni. Essa, infatti, contribuisce ad aumentare la soddisfazione e il commitment dei dipendenti (cioè il legame tra dipendenti e organizzazione e l'allineamento tra i relativi valori) e a ridurre i tassi di turnover.<sup>49</sup>

Liao e Ripp (2005) hanno ampliato lo studio dimostrando l'importanza della percezione della giustizia organizzativa a livello di gruppo. Se la giustizia organizzativa è percepita a livello di gruppo essa viene percepita anche a livello individuale contribuendo al consolidamento di percezioni positive condivise. Quando tali percezioni si consolidano negli individui esse originano un forte senso di appartenenza e di sicurezza (in termini di parità di trattamento) e contribuiscono, come già osservato da Simons e Roberson, alla creazione del commitment organizzativo.<sup>50</sup>

Per favorire un clima organizzativo positivo è importante, inoltre, che venga percepita l'imparzialità. Le organizzazioni si devono preoccupare di tutelare le persone che possono essere percepite come diverse, ad esempio, per motivi culturali, religiosi, di genere, di orientamento sessuale, di provenienza geografica. Al riguardo, le organizzazioni migliori sono proprio quelle che non si limitano a tutelare le diversità in ossequio a un principio di equità, ma si preoccupano di valorizzarle, potendo queste costituire, soprattutto in un mondo sempre più aperto e connesso, grandi punti di forza.<sup>51</sup> In questi contesti le differenze individuali non sono solo rispettate, ma ne viene

---

<sup>49</sup> Benjamin Schneider, Cheri Ostroff, Vicente González Romà, Michael A. West, *Organizational Climate and Culture: Reflections on the History of the Constructs in the Journal of Applied Psychology*, in "Journal of Applied Psychology", 2017, Vol.102, No. 3, pp. 480-481

<sup>50</sup> Ibidem

<sup>51</sup> Laura Innocenti pp.97-99

incoraggiata la manifestazione al fine di permettere alle persone di esprimere tutto il proprio potenziale in libertà.<sup>52</sup>

La stessa attenzione deve essere dedicata alle persone con diverse abilità, coinvolgendole in tutte le attività aziendali e rendendole pienamente partecipi della vita organizzativa. È infatti importante che l'organizzazione si preoccupi, accrescendo il livello occupazionale, di abbattere le barriere psicologiche o i bias cognitivi che possono crearsi nei confronti delle persone disabili.<sup>53</sup>

### *1.3.7 Interazione e collaborazione tra colleghi*

È importante infine soffermarsi sulla rilevanza dell'interazione e della collaborazione tra colleghi.<sup>54</sup>

Come accennato precedentemente, è molto importante che le organizzazioni incentivino l'instaurarsi di relazioni tra colleghi sia attraverso la costruzione di momenti informali durante la giornata lavorativa (pause caffè, pause pranzo, aree relax) sia attraverso l'organizzazione di eventi come cene o feste aziendali che permettano agli individui di stringere rapporti amicali tra loro e contribuiscano a diffondere la percezione di un clima organizzativo positivo.

È importante, inoltre, incentivare l'instaurarsi di relazioni anche attraverso la collaborazione nel lavoro. Questo può avvenire, ad esempio, assegnando obiettivi che i lavoratori possano raggiungere solo mettendo insieme le forze e collaborando tra loro, acquisendo consapevolezza che la forza di un gruppo è maggiore della sola somma degli sforzi individuali.<sup>55</sup>

In sostanza, per creare un clima organizzativo positivo il collettivismo deve prevalere rispetto all'individualismo.<sup>56</sup> Se, da un lato, le organizzazioni devono stimolare la competizione tra colleghi, dall'altro esse devono assicurarsi che per i lavoratori sia sempre chiaro che la collaborazione porta vantaggi non solo

---

<sup>52</sup> Elisa Coli, Luca Giachi, Stefania Giuffrida, Oriana Ippoliti, Tiziana Micolitti, Antonella Risotto, 2012 pp. 59-61

<sup>53</sup> Ibidem

<sup>54</sup> Laura Innocenti pp.103-105

<sup>55</sup> Ibidem

<sup>56</sup> Elisa Coli, Luca Giachi, Stefania Giuffrida, Oriana Ippoliti, Tiziana Micolitti, Antonella Risotto, 2012 pp. 61-62

all'organizzazione ma anche ai singoli individui.<sup>57</sup> È quindi importante insistere anche sul tema della condivisione delle conoscenze e delle informazioni: il vantaggio competitivo che il singolo può trarre dal possesso di un'informazione non condivisa con altri colleghi non danneggia solo il suo sistema di relazioni con esse, ma anche l'efficienza dell'organizzazione.

---

<sup>57</sup> Laura Innocenti 2013, pp.103-105

## **Capitolo 2: Smart working: sfide e opportunità**

### **2.1 L'attenzione alla flessibilità dell'organizzazione del lavoro: i Flexible Work Arrangement**

La flessibilità dell'organizzazione del lavoro è da anni un argomento oggetto di studio da parte di ricercatori e professionisti.

Gli studiosi si sono interrogati su quali pratiche organizzative possono aiutare a ridurre i conflitti sul luogo di lavoro e a migliorare la gestione del tempo per i lavoratori. Tra le varie pratiche organizzative, l'attenzione si è focalizzata sui Flexible Work Arrangement (FWA), individuando in essi una chiave per una migliore gestione delle responsabilità lavorative e personali.<sup>1</sup>

I Flexible Work Arrangement sono definiti come opzioni, legate alle modalità di lavoro, che permettono ai lavoratori di avere maggiore flessibilità, sia per quanto riguarda sia il luogo dove eseguire la prestazione, sia i tempi entro i quali eseguirla.

Queste pratiche si sono diffuse all'interno delle organizzazioni e sono spesso parte di strategie volte ad attrarre, trattenere e motivare talenti. Il tema centrale sul quale si concentrano gli studi dei sostenitori degli FWA riguarda l'impatto positivo che questi hanno sulla Work life balance dei lavoratori.<sup>2</sup>

I Flexible Work Arrangement riducono lo stress dei lavoratori e permettono a questi, attraverso la flessibilità negli orari, nei tempi, e nel luogo di lavoro, di avere più tempo a disposizione da dedicare e alla cura dei rapporti e delle responsabilità familiari e amicali, ad attività sportive e ricreative, rendendoli più soddisfatti, motivati ed efficienti.

L'idea che i FWA siano efficaci nell'aiutare i lavoratori a bilanciare vita privata e vita professionale è supportata dalla Teoria delle risorse. Secondo tale teoria quando le risorse di un individuo sono sufficienti a soddisfare le richieste di un solo ruolo (es. prestazione lavorativa), il lavoratore esaurisce le risorse necessarie per soddisfare le

---

<sup>1</sup> Tammy D. Allen, Ryan C. Johnson, Kaitlin M. Kiburz, Kristen M. Shockley, "WORK-FAMILY CONFLICT AND FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS: DECONSTRUCTING FLEXIBILITY", *Personnel Psychology*, N.66, 2013, pp. 345-348

<sup>2</sup> *Ibidem*

richieste dell'altro ruolo (es. responsabilità familiari) e si possono creare conflitti interpersonali o intrapersonali.<sup>3</sup>

Gli FWA, prevedendo orari di lavoro flessibili (ad es. offrendo la possibilità di gestire le otto ore di lavoro giornaliere in autonomia, potendo entrare in ufficio dalle 7 alle 9 e 30 e potendo uscire dalle 16 alle 17 e 30), prevedendo la flessibilità nella quantità di lavoro (es. part-time) e nel luogo di lavoro (es. telelavoro),<sup>4</sup> consentono ai lavoratori di avere flessibilità sia nel tempo che nel luogo di lavoro.

Il tempo è una risorsa indispensabile per far fronte agli impegni professionali e privati e gli FWA rappresentano uno strumento utile per migliorare l'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, riducendo lo stress dei lavoratori così da migliorarne anche la performance.

Tra i Flexible Work Arrangement assume particolare rilievo il telelavoro sul quale è opportuno soffermarsi evidenziandone le caratteristiche e sottolineando anche le differenze con lo smart working.

### *2.1.2 Il telelavoro*

Il D.P.R. n. 70 del 1999 definisce il telelavoro come una forma di lavoro svolto a distanza, ovvero al di fuori dell'azienda e dai luoghi di lavoro tradizionali attraverso l'utilizzo di strumenti di comunicazione informatici e telematici (es. computer, telefono cellulare etc.).

Il 23 marzo 2000 è stato stipulato l'Accordo quadro nazionale per l'applicazione del telelavoro ai rapporti di lavoro del personale dipendente delle pubbliche amministrazioni, nel quale si afferma che seppure la modalità di telelavoro sia differente da quella tradizionale, la natura giuridica del rapporto di lavoro non cambia.<sup>5</sup>

Il telelavoro nei rapporti di lavoro privato non è disciplinato dal legislatore. Il legislatore si limita a incentivare l'adozione del telelavoro senza darne una definizione

---

<sup>3</sup> Ibidem

<sup>4</sup> Ann Marie Ryan, Ellen Ernst Kossek, "WORK-LIFE POLICY IMPLEMENTATION: BREAKING DOWN OR CREATING BARRIERS TO INCLUSIVENESS?", Human Resource Management, 2008, Vol. 47, No. 2, 2008, pp. 295–296

<sup>5</sup> Masucci Maria Paola, "Telelavoro nel settore privato e pubblico: si può", Diritto.it (pdf), 2018

generale, ma evidenziandone le positive implicazioni sociali e organizzative, tipiche dei Flexible Work Arrangement.

Prima di affrontare il tema dello smart working, è opportuno soffermarsi sulle differenze tra questo e il telelavoro.

Lo Smart Working, definito e regolamentato dalla Legge n.81/2017, è una modalità di lavoro da remoto basata sul raggiungimento di obiettivi prestabiliti, che non prevede né una postazione fissa né vincoli di orario. Il telelavoro è una modalità di lavoro che, sebbene non preveda una postazione fissa, si limita a “spostare” il lavoro in un altro ambiente, ricalcando le caratteristiche della modalità di lavoro in presenza.

## **2.2 Lo smart working**

Il Covid-19 ha scosso uno dei pilastri su cui si poggiavano le organizzazioni, facendo venire a mancare l'elemento della presenza fisica in favore di soluzioni organizzative che contemplano la prestazione da remoto dell'attività lavorativa.

È bene precisare in via preliminare che, sebbene la modalità di lavoro da remoto adottata diffusamente da marzo 2020 sia chiamata comunemente smart working, tale definizione non può essere utilizzata per indicare qualsiasi forma di lavoro da remoto.

Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali definisce lo smart working come: 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 lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività.<sup>6</sup>

La Legge n.81/2017, nel definire e regolamentare lo smart working in Italia, ne evidenzia l'impatto positivo sulla flessibilità organizzativa e pone l'attenzione sulla volontarietà delle parti che sottoscrivono l'accordo e sugli strumenti che le organizzazioni devono mettere a disposizione dei lavoratori (pc, tablet, smartphone

---

<sup>6</sup> Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, [https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default.aspx#:~:text=Il%20lavoro%20agile%20\(o%20smart,il%20lavoratore%20a%20conciliare%20i](https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default.aspx#:~:text=Il%20lavoro%20agile%20(o%20smart,il%20lavoratore%20a%20conciliare%20i)

etc.). La stessa legge definisce chiaramente come strutturare gli accordi di durata determinata o indeterminata tra aziende e lavoratori. Nell'accordo deve essere specificato come il lavoratore deve utilizzare gli strumenti tecnologici messi a disposizione dall'organizzazione e devono essere esplicitate la misura e la modalità di esercizio del potere direttivo e di controllo sui lavoratori.<sup>7</sup>

La Legge n.81/2017 prevede che il trattamento normativo e retributivo dei lavoratori agili deve essere lo stesso previsto per i lavoratori che svolgono le attività in modalità ordinarie.

La novità più rilevante della legge che regola lo smart working è l'attribuzione ai lavoratori del diritto alla disconnessione. Il legislatore, infatti, ha previsto che, in merito all'orario di lavoro, per gli smart worker devono valere i limiti temporali individuati dal Decreto Legislativo n.66/2003 e dalla contrattazione collettiva. Con tale disciplina si è voluto evitare un possibile uso distorto dello smart working.<sup>8</sup>

Nel marzo del 2020, a causa delle misure di isolamento imposte dal Covid-19, i lavoratori da remoto in Italia sono passati da circa 570 mila a 8 milioni.<sup>9</sup> Si è assistito a una brusca accelerazione di un fenomeno che avrebbe impiegato molto più tempo a diffondersi e che ha colto impreparate la maggior parte delle aziende sia del settore pubblico che del settore privato. Queste, infatti, con grande sforzo sia da parte propria che da parte dei lavoratori, sono state chiamate a massimizzare una forma di lavoro che, adottata in misura marginale e guardata con scarsa fiducia da parte delle organizzazioni prima della pandemia, è risultata indispensabile per continuare a svolgere tutte le attività che non richiedono la presenza fisica.

Dal momento che da marzo 2020 non per tutte le aziende e non per tutte le persone è stato possibile lavorare a distanza mantenendo le condizioni che rendono il lavoro "smart", è bene tenere in considerazione che non per tutti si è trattato, e si tratta tutt'ora di smart working ma per molti si tratta di lavorare a distanza spesso in

---

<sup>7</sup> FEDERIMPRESEITALIA, <https://www.federimpreseitalia.org/news-eventi/14091/smart-working-le-novita-introdotte-con-la-legge-81-17.html>

<sup>8</sup> Ibidem

<sup>9</sup> Domenico De Masi, 2020 p.13-16

condizioni che sono lontane da quelle offerte dall'ufficio (es. spazio condiviso con familiari, rete internet lenta).

Per smart working si intende una modalità di lavoro “intelligente” attraverso la quale il lavoratore riesce a svolgere tutte le attività che svolgerebbe in presenza, potendo contare sugli stessi strumenti di lavoro (es. pc, connessione Internet veloce) e sugli stessi spazi (ambiente di lavoro individuale o condiviso esclusivamente con altri lavoratori) di cui potrebbe disporre in presenza.<sup>10</sup>

Potendo replicare queste condizioni, le organizzazioni, non solo potrebbero contare su lavoratori meno stressati, ma potrebbero anche ridurre significativamente i costi legati agli spazi di lavoro (es. affitto, manutenzione, utenze) e verrebbe dato un forte contributo anche in termini di sostenibilità ambientale attraverso la riduzione degli spostamenti.

Pertanto, lo smart working è una modalità di lavoro che riesce ad ottimizzare l'efficienza delle organizzazioni, permettendo ai lavoratori di migliorare la gestione della work life balance potendo gestire meglio i propri impegni lavorativi e quelli legati alla vita privata. Questo può avvenire solamente mettendo i lavoratori in condizione di lavorare in maniera efficiente anche da casa.

Nella modalità smart working anche la misurazione del lavoro è diversa: le performance dei lavoratori sono misurate attraverso i risultati ottenuti e non attraverso la “vigilanza” costante dei superiori.

È possibile esprimere il concetto attraverso un esempio. Immaginiamo due individui, Stefania e Antonio.

Stefania è una manager ben inserita nell'organizzazione, vive in una casa con giardino dove dispone di una stanza ad uso studio per lavorare con connessione ad Internet veloce.

Antonio, invece, assunto durante il lockdown, quindi poco inserito in azienda in termini di relazioni informali, vive in un appartamento, senza spazio privato per

---

<sup>10</sup> Ibidem

lavorare e con una connessione internet che non supporta contemporaneamente le video-lezioni dei figli e le sue riunioni di lavoro.

Stefania avrà sicuramente una chiara percezione del contesto organizzativo in cui opera, sarà influenzata positivamente dal nuovo ambiente lavorativo, riuscirà a mantenere vivi i rapporti con i collaboratori in quanto precedentemente consolidati.

Antonio si troverà invece in una situazione molto stressante, inserito in un contesto organizzativo che conosce solo virtualmente (difficoltà a instaurare rapporti con altre persone anche per la mancanza di occasioni informali di incontro), influenzato in maniera negativa dall'ambiente e dalle circostanze esterne.

Questa sommaria esemplificazione consente di mettere in luce quanto il lavoro da casa possa influire in maniera più o meno positiva sulla performance individuale a seconda dei differenti contesti economico-sociali, ma anche del ruolo occupato e del livello di integrazione all'interno dell'organizzazione, strettamente correlato, quest'ultimo, al tempo che ciascuna persona ha avuto a disposizione per instaurare rapporti formali e informali con i colleghi.

Volendo applicare la definizione di smart working all'esempio appena riportato, si può concludere che essa si adatta solo al caso di Stefania, potendo essa contare su strumenti di lavoro e su un ambiente fisico che le consentono di lavorare efficientemente anche da casa, traendone benefici in termini di gestione del proprio tempo e riduzione dello stress.

Per Antonio, invece, non si può parlare di smart working in senso stretto, in quanto egli non solo non può lavorare efficientemente senza strumenti paragonabili a quelli che avrebbe in ufficio (es. connessione Internet veloce), ma non ha neanche alcun beneficio riguardo alle condizioni di lavoro, potendo contare solo su uno spazio condiviso con la propria famiglia e con i bambini in luogo di uno privato o condiviso con altri lavoratori. Il lavoro a distanza, nel caso di Antonio, porta una riduzione dell'efficienza che causa congiuntamente all'impossibilità di lavorare in un ambiente stimolante, un aumento dei livelli di stress.

L'esempio appena fatto coinvolge due individui posti agli estremi opposti. Esso, tuttavia, è utile per comprendere ciò che realmente si può considerare smart

working e può servire come spunto nell'analisi di ciò che le aziende hanno iniziato a considerare da un anno e continueranno a considerare per il futuro, tenuto conto degli inequivocabili vantaggi del lavoro da remoto e delle indispensabili condizioni da rispettare affinché esso possa essere adottato in modo effettivamente "smart".

## **2.3 Principali sfide dello smart working**

### *2.3.1 Cambiamento culturale nelle organizzazioni*

La prima sfida che si dovrà affrontare per godere in futuro dei vantaggi legati allo smart working, è strettamente legata all'aspetto culturale. L'Italia, sebbene sia il paese che da marzo 2020 ha fatto maggiormente ricorso allo smart working risulta essere ancora indietro rispetto ai paesi del Nord Europa e agli Stati Uniti.<sup>11</sup>

Secondo i dati dell'edizione 2015 della European Working Condition Survey (EWCS), il 19% dei lavoratori europei lavorava da remoto, ma con una distribuzione non omogenea tra i paesi. Lo smart working prima della pandemia era maggiormente diffuso nel resto d'Europa: Danimarca (38%), Svezia (33%), Paesi Bassi (31%), Lussemburgo (29%), Regno Unito (27%), Francia (26%) e Estonia (25%). L'Italia era il paese con la minore quota di lavoratori che si avvale delle ICT per poter lavorare a distanza (8%).<sup>12</sup>

In Italia il ricorso più ampio al lavoro da remoto è emerso in modo improvviso quale effetto di una situazione di emergenza sanitaria con una forzatura dettata dalle circostanze e non da una consapevole riorganizzazione del lavoro di tipo smart.<sup>13</sup>

Per godere dei benefici dello smart working, dal lato sia delle organizzazioni che dei lavoratori, sarà necessario un cambiamento nella cultura manageriale. Tale cambiamento potrà avvenire abbandonando l'idea che i lavoratori non siano in grado di pianificare autonomamente le proprie attività, di lavorare per obiettivi e senza il controllo autoritario dei manager, in favore di una riduzione dei costi per le imprese e di miglioramento della work life balance per i lavoratori.

---

<sup>11</sup> Teresa Barbieri, "IL LAVORO DA REMOTO PRIMA E DURANTE IL COVID-19: ALCUNE EVIDENZE DALL'EUROFOUND", Menabò di Etica ed Economia, N.136, 2020, pp. 3-5

<sup>12</sup> Ibidem

<sup>13</sup> Ibidem

In seguito alla pandemia da Covid-19, dunque, le organizzazioni i cui manager avranno un orientamento al controllo saranno più propensi a resistere allo smart working, mentre le organizzazioni con manager maggiormente orientati a concedere autonomia e fiducia ai lavoratori favoriranno il diffondersi dello smart working e dei suoi benefici.<sup>14</sup>

### *2.3.2 Strumenti e ambiente di lavoro*

A marzo 2020 la pandemia ha colto impreparate le aziende e i lavoratori, in molti casi sprovvisti degli strumenti necessari per lo svolgimento dell'attività lavorativa da remoto (pc, tablet, smartphone). Tuttavia, il perdurare del distanziamento sociale ha portato la maggior parte dei lavoratori (autonomi e dipendenti), le cui attività possono essere svolte da remoto, a disporre di tali strumenti. Il lockdown ha inoltre richiesto, anche i lavoratori meno digitalizzati, di imparare ad utilizzare le nuove tecnologie e tutte le piattaforme utili per connettersi con i colleghi e con l'esterno dell'azienda (Skype, Cisco Webex, Zoom).<sup>15</sup>

Sono diverse le imprese che stanno approfittando della rapida trasformazione che sta coinvolgendo tutti i lavori per i quali non è indispensabile il lavoro in presenza. Tra le imprese che si sono schierate in prima linea a sostegno dello smart working vi è Bayer, azienda da sempre orientata verso l'innovazione e la sostenibilità. Bayer già prima della pandemia da Covid-19 aveva iniziato a sperimentare forme di lavoro a distanza e di digitalizzazione di processi organizzativi, ma, dal 2020, il processo già in corso ha subito una rapida accelerazione e dalla casa madre tedesca è arrivata la direttiva di spingere la nuova normalità in questa nuova direzione.

Il 3 febbraio 2021, le Segreterie Nazionali e territoriali di SLC CGIL, FISTEL CISL, UILCOM UIL unitamente al Coordinamento delle RSU hanno sottoscritto un accordo sullo Smart Working in Wind Tre e Wind Tre Retail. L'accordo, con validità dal 1° aprile 2021 al 31 marzo 2022, riguarderà tutti i dipendenti di Wind Tre e di

---

<sup>14</sup> Domenico De Masi, 2020 pp. 546-547

<sup>15</sup> Ivi pp. 464-465

Wind Tre retail il cui lavoro risulta compatibile con la modalità smart working, che potranno scegliere se lavorare da remoto.<sup>16</sup>

L'accordo prevede che i lavoratori possano decidere, senza vincoli prestabiliti, quando lavorare da remoto. I lavoratori che decideranno di aderire allo smart working potranno comunque recarsi in ufficio ogni qual volta lo desiderino, essendo sufficiente la prenotazione dello spazio in sede. L'azienda, dando un preavviso di almeno 48 ore, potrà richiedere una diversa programmazione delle giornate in smart working.

L'obiettivo dell'accordo è quello di costruire un forte senso di responsabilità che leghi azienda e lavoratori, per i quali la presenza fisica sarà limitata ad alcune attività e non a giorni prestabiliti.

In merito alle sedi lavorative, Wind Tre ha deciso di mantenere l'attuale impianto organizzativo, rimandando al futuro eventuali ridimensionamenti degli spazi.

Wind Tre ha dedicato particolare attenzione alla formazione dei dipendenti, sia per rendere efficiente la nuova modalità lavorativa (massimizzando la digitalizzazione dei lavoratori), sia per permettere ai dipendenti di lavorare in sicurezza, mantenendo le condizioni di riservatezza e privacy (erogando corsi su safety, privacy e trattamento dei dati).<sup>17</sup>

Wind Tre continuerà a fornire ai lavoratori tutti gli strumenti necessari per il lavoro da remoto (pc, tablet, smartphone, rete Wi-Fi etc.). Fornirà, inoltre, sedie ergonomiche ai dipendenti del Customer Operations e ai lavoratori con problematiche muscolo-scheletriche che ne faranno richiesta.<sup>18</sup>

A marzo 2021 Bayer Italia ha firmato un accordo con i sindacati volto a definire le condizioni di alternanza tra lavoro in presenza e smart working. Per spiegare le ragioni di questo accordo, Monica Poggia, Ceo di Bayer Italia ha detto: “Vogliamo promuovere una cultura della responsabilità e della fiducia. A me non piace il termine produttività se applicata alle persone; eppure, sono convinta che conciliando vita

---

<sup>16</sup> CGIL, SLC, <https://www.slc-cgil.it/notizie-tlc-ed-emittenza/3359-sottoscritto-accordo-smart-working-a-wind-tre-e-wind-tre-retail.html>, 2021

<sup>17</sup> Ibidem

<sup>18</sup> Ibidem

privata e lavoro, dando fiducia e responsabilità ai collaboratori, sarà più semplice raggiungere i risultati che ci siamo prefissati”.<sup>19</sup>

L'amministratore delegato di Bayer ha parlato inoltre di uno sforzo necessario al fine di superare la visione del lavoro novecentesca, fondata sul controllo e sul comando, in favore di una nuova visione fondata sulla fiducia, la condivisione e un maggiore orientamento ai risultati anche in termini di valutazione di quanto fatto dal lavoratore. Viene richiesto anche ai manager di impegnarsi utilizzando tutti i mezzi digitali a disposizione per seguire i collaboratori anche a distanza.

La svolta operata da Bayer sembra rispondere anche alle problematiche legate all'ambiente di lavoro che non sempre permette ai lavoratori di lavorare da remoto in modalità smart, ovvero potendo contare sugli stessi comfort e strumenti sui quali potrebbero contare in ufficio. Pertanto, l'amministratore delegato di Bayer Italia ha chiarito che la settimana lavorativa sarà sempre di 40 ore settimanali, ma sarà lasciata massima libertà ai dipendenti nella scelta di lavorare in presenza o da remoto, fatta eccezione per le riunioni importanti e per i *brainstorming* per i quali sarà richiesta la presenza in sede.<sup>20</sup>

Tra le diverse aziende che hanno abbracciato lo smart working vi è anche Spotify. Spotify ha annunciato ai suoi dipendenti che potranno continuare a lavorare in smart working anche una volta superata la pandemia da Covid-19. La convinzione dei manager è che l'efficienza della giornata lavorativa non può essere misurata dalle ore trascorse in ufficio. Inoltre, la possibilità data ai lavoratori di scegliere se lavorare da remoto o in presenza potrebbe migliorare la gestione del tempo da dedicare al lavoro e alla propria vita privata.<sup>21</sup>

Anche Twitter, già a maggio 2020, ha dichiarato che i suoi lavoratori saranno per sempre liberi di scegliere se lavorare da casa o in presenza.

Appare interessante quanto detto da Brent Hyder, Chief People Officer di Salesforce, il quale sostiene che la giornata lavorativa composta da 8 ore sia ormai

---

<sup>19</sup> Benna Christian, “La ceo di Bayer e l'ufficio senza controlli: «Cartellino da timbrare addio, conterà solo il risultato”, Corriere della Sera, 21 marzo 2021 pp. 1-2

<sup>20</sup> Ibidem

<sup>21</sup> Corinna De Cesare, “Lavoro in ufficio o smart working? Cosa fanno le aziende (e chi richiama i dipendenti in sede), Corriere della Sera, 24 marzo 2021 pp.1-2

superata e che la pandemia da Covid-19 ha dato alle organizzazioni l'opportunità di creare un ambiente di lavoro dove i lavoratori sono sempre connessi anche quando non si trovano in presenza, beneficiando al tempo stesso di un maggiore equilibrio tra casa e lavoro. La convinzione di Hyder trae origine dai risultati di una serie di sondaggi proposti ai dipendenti di Salesforce, che hanno portato, tra l'altro, all'introduzione di tre nuove modalità di lavoro: la prima permetterà ai lavoratori coinvolti di lavorare in ufficio da 1 a 3 giorni la settimana per lavori in team, meeting e presentazioni; la seconda coinvolgerà quei lavoratori che, potendo svolgere il proprio lavoro da casa senza alcun inconveniente, potranno scegliere di restare stabilmente in smart working; la terza modalità sarà riservata ad una piccola parte di lavoratori che continueranno a recarsi in ufficio 4 o 5 volte a settimana.<sup>22</sup>

I fattori comuni alle aziende che scelgono di incentivare lo smart working sembrano essere la fiducia nei confronti dei propri dipendenti, una nuova visione dell'organizzazione del lavoro e l'idea che lo smart working possa migliorare l'efficienza e la soddisfazione dei lavoratori grazie al miglioramento della work life balance.

Il lavoro del futuro sembra dunque essere senza tempo e senza luogo. Sta cambiando, come anticipato da Gabrielli (2019), il significato del tempo e dell'orario di lavoro e il coordinamento dello di quest'ultimo nelle organizzazioni. La svolta più significativa di questa nuova modalità di lavoro è data infatti dalla flessibilità che da un lato permette al lavoratore di gestire in modo migliore il proprio tempo incrementando la work life balance, e dall'altro porta i lavoratori stessi ad "autodeterminare" il proprio orario facendo venir meno uno degli aspetti principali del lavoro subordinato.<sup>23</sup>

Un altro fattore comune alle aziende favorevoli a un più intenso ricorso allo smart working sembrerebbe essere anche l'orientamento all'innovazione. A questo riguardo, tuttavia, è opportuno menzionare anche il caso di Google, azienda molto innovativa, che risulta però essere leggermente in controtendenza rispetto alle altre.

---

<sup>22</sup> Ibidem

<sup>23</sup> Gabriele Gabrielli, 2019, pp. 50-51

Google ha annunciato che, nel corso del prossimo anno, investirà circa 7 miliardi di dollari in uffici e spazi dedicati al lavoro, puntando inoltre a creare circa 10 mila posti di lavoro. Gli investimenti di Google non si concentreranno solo sugli uffici già esistenti in California ma verranno utilizzati anche per l'espansione in altre città, quali New York, Chicago e altre città di dimensioni più piccole.

Da questo annuncio sembra potersi ricavare che per Google resta molto importante la presenza dei dipendenti sul luogo di lavoro, anche in considerazione di quanto accennato nel precedente capitolo riguardo all'attenzione che l'azienda pone nella creazione di un ambiente di lavoro che stimoli la creatività dei dipendenti e l'instaurarsi di relazioni informali tra di loro.<sup>24</sup>

Pur continuando a dare grande importanza al lavoro in presenza, Google cercherà di cogliere anche i benefici dello smart working: Googleplex, quartier generale di Google con sede a Mountain View in California, vorrebbe che da settembre i suoi dipendenti lavorassero almeno tre giorni a settimana in presenza e due giorni da remoto.<sup>25</sup>

Un altro aspetto da tenere in considerazione trattando il tema dello smart working riguarda la qualità degli strumenti di lavoro e dell'ambiente a disposizione dei lavoratori che operano da remoto. Come sottolineato nel paragrafo 2.1, il lavoro da casa può essere definito smart working solo se gli strumenti di cui possono disporre i lavoratori e l'ambiente in cui si trovano a lavorare da remoto consentono loro di avere la stessa efficienza che avrebbero in ufficio.

Le aziende, oltre a permettere ai lavoratori di lavorare anche in presenza qualora le condizioni familiari e "ambientali" non consentano loro di lavorare da casa, si stanno organizzando per dotare i lavoratori degli strumenti e dei comfort necessari per farlo.

Emblematico è l'approccio di Bayer Italia che ha dotato i dipendenti di schermo, tastiera e sedia ergonomica con l'obiettivo di "trasferire l'ufficio" a casa dei propri dipendenti. I dipendenti dal primo aprile 2021 hanno la possibilità di lavorare

---

<sup>24</sup> Corinna De Cesare, "Lavoro in ufficio o smart working? Cosa fanno le aziende (e chi richiama i dipendenti in sede)", Corriere della Sera, 24 marzo 2021 pp.1-2

<sup>25</sup> Ibidem

anche in presenza previa prenotazione attraverso un'applicazione appositamente sviluppata. Sebbene sia tra le aziende oggi più favorevoli allo smart working, Bayer si riserva il diritto di rivedere la nuova organizzazione in virtù dei risultati raggiunti alla fine del 2021.<sup>26</sup>

L'elemento comune alle aziende che sostengono lo smart working è una nuova visione del lavoro. La fiducia nei confronti dei dipendenti prevale sul controllo. La misurazione del lavoro svolto è fondata sulla misurazione della sua efficacia ed efficienza (risultati) piuttosto che della quantità (ore di lavoro). L'autonomia dei dipendenti prevale sul comando totale da parte dei manager.

La diffusione dello smart working ha portato a una brusca accelerazione di un cambiamento già in atto, caratterizzato da una rivisitazione dei pilastri (tempo e luogo di lavoro) sui quali poggiavano la cultura e l'organizzazione del lavoro dell'900.<sup>27</sup>

### *2.3.3 Creazione di un clima organizzativo positivo*

È opportuno chiedersi come le aziende, in presenza di un esteso ricorso al lavoro da remoto, possano creare e mantenere un clima organizzativo positivo non potendo contare sui meccanismi e sulle occasioni tradizionali attraverso i quali si instaurano i rapporti formali e informali tra i dipendenti, tra i collaboratori e i manager e attraverso i quali si veicolano verso i lavoratori i valori e la cultura dell'organizzazione.

Alcune considerazioni preliminari riguardano le diverse percezioni che i lavoratori possono avere circa lo smart working in virtù di differenze generazionali, di personalità, di posizioni ricoperte all'interno dell'organizzazione.

Il lavoro da remoto è innanzitutto vissuto in maniera diversa da persone appartenenti a generazioni differenti. Quelle più giovani, caratterizzate da grande dimestichezza con la tecnologia incontrano minori difficoltà ad adattarsi alla nuova modalità di lavoro. Inoltre, alcuni vantaggi dello smart working, quali la flessibilità dell'orario di lavoro e il conseguente miglioramento della work life balance, sono

---

<sup>26</sup> Diana Cavalcoli, "Smart working: schermo, tastiera e sedia ergonomica a casa dei dipendenti. Svolta Bayer (in Italia)", Corriere della Sera, 21 febbraio 2021, pp.1-2

<sup>27</sup> Gabriele Gabrielli, 2019, pp.44-45

caratteristiche molto apprezzate dalle nuove generazioni (Millennials e Generazione Z), meno attratte dai percorsi di carriera tradizionali e più orientate verso l'imprenditorialità o verso lavori che permettano di gestire il proprio tempo, in quanto legati al risultato piuttosto che alle ore lavorate<sup>28</sup>. Le generazioni precedenti, maggiormente legate a un vissuto che vede nel lavoro e nell'ufficio un connubio imprescindibile, hanno maggiori difficoltà ad abbracciare questa "nuova normalità".

Nell'organizzazione del lavoro da remoto le aziende dovranno essere attente a fattori quali la personalità dei singoli lavoratori, la posizione ricoperta in azienda, il rischio che le persone possano sentirsi escluse dalla vita dell'organizzazione. Le persone più timide dovranno essere coinvolte dai manager che dovranno avere cura di farle lavorare in presenza con gli altri membri del team qualora dovessero sviluppare atteggiamenti di estraniamento.

La stessa linea di ragionamento appare valida per tutti quei lavoratori che possono svolgere le loro attività interamente da remoto senza necessità di recarsi mai in ufficio. I manager devono essere presenti con queste persone per farle sempre sentire importanti per l'organizzazione e per mantenere forte in loro il senso di appartenenza e il commitment organizzativo.

Anche i diversi momenti della carriera del lavoratore possono risultare importanti nella determinazione della modalità di lavoro. Ad esempio, il primo periodo dopo l'assunzione potrebbe essere ancora un momento durante il quale privilegiare la presenza nel contesto aziendale, così da consentire al neoassunto di respirare il clima organizzativo e conoscere dal vivo le persone per le quali e con le quali si troverà a lavorare. La presenza potrebbe facilitare la formazione del lavoratore, la conoscenza dell'organizzazione, l'apprendimento dai colleghi e all'assimilazione delle competenze, la consapevolezza di essere effettivamente seguito e supportato dai colleghi e dai manager.

Gli inconvenienti connessi con la mancata presenza fisica dei lavoratori dovrebbero essere in ogni caso da una grande attenzione dei manager a porsi come stabili punti di riferimento per i propri collaboratori anche da remoto. I manager

---

<sup>28</sup> Ibidem 44-45

dovranno inoltre estendere all'intera organizzazione una cultura volta alla cura dei rapporti con i colleghi e alla massima attenzione affinché via sia una forte e chiara comunicazione ad ogni livello dell'organizzazione, attraverso l'uso di tutti i mezzi disponibili (Cisco Webex, Skype, Zoom).

È, dunque, molto importante il ruolo giocato dai manager con la diffusione dello smart working, i quali risultano essere da un lato i promotori della nuova visione del mondo del lavoro e dall'altro i lavoratori meno coinvolti dallo smart working e ai quali sarà maggiormente richiesta la presenza in ufficio.<sup>29</sup>

Vediamo inoltre che la creazione di un clima organizzativo positivo anche da remoto è strettamente legata alla propensione delle aziende verso lo smart working. Infatti, come rivela uno studio di McKinsey (2017) precedente alla pandemia, che ha coinvolto più di duemila manager aziendali, la cultura organizzativa è la barriera principale allo sviluppo dello smart working e all'implementazione dei processi di trasformazione digitale.<sup>30</sup>

Per quanto riguarda la rilevazione del clima organizzativo, il lavoro da remoto non permette ai manager di avere una piena consapevolezza delle percezioni e degli stati d'animo dei propri collaboratori.

In conclusione, da un lato i manager dovranno essere abili a mantenere relazioni di qualità con i collaboratori avvalendosi al meglio degli strumenti tecnologici a disposizione, e dall'altro le organizzazioni dovranno implementare tutti quei sistemi, quali questionari o interviste, attraverso i quali è possibile ricevere feedback, osservazioni e suggerimenti da parte dei lavoratori nei confronti dell'organizzazione.

#### *2.3.4 Evoluzione dei modelli retributivi*

La nuova organizzazione del lavoro adottata in risposta alla pandemia da Covid-19, caratterizzata dal venir meno della presenza fisica in ufficio in favore del

---

<sup>29</sup> Corinna De Cesare, "Lavoro in ufficio o smart working? Cosa fanno le aziende (e chi richiama i dipendenti in sede)", Corriere della Sera, 24 marzo 2021 pp.1-2

<sup>30</sup> Fabrizio Maimone, 2018, pp. 8-9

lavoro da remoto, ha cambiato anche il modo con il quale le organizzazioni misurano il lavoro dei propri dipendenti.

Prima del diffondersi massiccio del lavoro da remoto le organizzazioni confidavano nel fatto che la presenza fisica dei lavoratori in azienda consentiva di assicurare il pieno impegno e l'efficienza dei dipendenti. Con l'assenza dei lavoratori dal posto di lavoro i capi e i manager non hanno più avuto lo stesso controllo sul lavoro dei collaboratori.

L'organizzazione per obiettivi è la condizione necessaria per abilitare uno smart working diffuso.<sup>31</sup> Con lo smart working, pertanto, le organizzazioni hanno iniziato a misurare la performance dei lavoratori non più in termini di ore lavorate, ma di obiettivi raggiunti.

Questo nuovo modello di lavoro ha portato le aziende a ripensare anche i modelli retributivi. La sfida, che le organizzazioni devono affrontare nel ripensare i modelli retributivi, non è legata solamente alla necessità di misurare diversamente il lavoro ordinario, ma anche a quella di come misurare gli straordinari e di cambiare le politiche dei premi aziendali e dei piani di welfare.<sup>32</sup>

Lo smart working, infatti, rende più difficile utilizzare lo straordinario per misurare le ore aggiuntive dedicati dai lavoratori. Attraverso la classica timbratura del cartellino è infatti molto semplice per le organizzazioni constatare quante ore in più sono state dedicate al lavoro da parte dei dipendenti.

La misurazione del lavoro attraverso gli obiettivi raggiunti potrebbe avere un impatto anche sugli indicatori adottati dalle organizzazioni per determinare i premi di produttività. Secondo Mariano Corso, responsabile scientifico dell'Osservatorio sullo smart working del Politecnico di Milano, tutte le componenti variabili della retribuzione potranno essere legate alla qualità dell'output generato dai lavoratori.<sup>33</sup>

In uno scenario futuro, che con il diffondersi dello smart working vede la retribuzione fortemente legata al raggiungimento di obiettivi, risulta ancora più

---

<sup>31</sup> De Masi, 2020, p. 550

<sup>32</sup> Valentina Melis, 2021, "Il bonus aziendale si adatta al lavoro agile", *Il Sole 24 Ore, Smart Working, Guida 2021*, pp. 41-42

<sup>33</sup> *Ibidem*

determinante il ruolo dei manager e dei capi. Questi dovranno impegnarsi ancora di più nell'assegnare obiettivi chiari, misurabili e affrontabili nonché nel guidare i collaboratori verso il loro raggiungimento.

Le organizzazioni, inoltre, dovranno mettere a disposizione dei lavoratori in smart working strumenti idonei per il conseguimento degli obiettivi assegnati.

Il ricorso allo smart working, come vedremo nel paragrafo successivo, avrà un impatto oltre che sulla retribuzione, anche sulla strutturazione dei sistemi di welfare e sui benefit aziendali. Sarà interessante vedere come le organizzazioni investiranno parte dei risparmi di costo (affitti, utenze etc.) e se questo risparmio sarà in parte trasferito ai lavoratori sotto forma di aumenti retributivi.

## **2.4 Impatto sui costi aziendali**

Lo smart working ha avuto un forte impatto sui costi sostenuti dalle organizzazioni.

Secondo uno studio condotto dall'Osservatorio smart working del Politecnico di Milano, il distanziamento sociale ha condotto a un ripensamento del layout delle sedi aziendali che ha portato una riduzione dei costi totali di circa il 30%.<sup>34</sup>

La minore "densità abitativa" degli ambienti di lavoro, resa possibile dal ricorso al lavoro da remoto, ha permesso alle organizzazioni di beneficiare di una consistente riduzione dei costi di gestione degli spazi di lavoro. Molte organizzazioni hanno ridotto le dimensioni degli uffici, con una conseguente riduzione dei costi di occupazione degli immobili. Anche i costi legati alle utenze e alla manutenzione degli ambienti di lavoro hanno subito una riduzione.

Anche i lavoratori hanno potuto beneficiare di una riduzione dei costi, in termini sia di tempo che di denaro.

Una giornata di lavoro in smart working, infatti, permette ai lavoratori di risparmiare mediamente settantaquattro minuti, dei quali circa il 25% viene reimpiegato nel lavoro. Il beneficio tratto dall'organizzazione è dunque evidente: i

---

<sup>34</sup> Francesca Barbieri, 1 ottobre 2020, *Smart working, quanto risparmiano davvero aziende e lavoratori*, *Il Sole 24 Ore*, 2020

lavoratori in smart working investono gratuitamente circa venti minuti al giorno nell'organizzazione.<sup>35</sup>

I lavoratori in smart working risparmiano inoltre circa diciassette euro al giorno.<sup>36</sup> Ipotizzando che un'azienda permetta ai propri dipendenti di lavorare da remoto nove giorni al mese, questo risparmio giornaliero si tradurrà in un risparmio annuo di circa milleottocento euro.

Un altro dato interessante proviene da uno studio della società di consulenza Variazioni, condotto tra il 2015 e il 2019, la quale ha stimato un risparmio annuo compreso tra quattro mila e sei mila euro a dipendente, rispettivamente per sei e nove giorni di smart working al mese.<sup>37</sup>

Un fattore che deve essere considerato dalle organizzazioni riguarda il legame tra il lavoratore e la postazione di lavoro. La postazione di lavoro è stata finora un'estensione dell'abitazione del lavoratore, il quale poteva portare sulla propria scrivania ogni genere di oggetto (foto, oggetti personali etc.) che rendeva l'ambiente più accogliente impattando positivamente sul clima organizzativo. In uno scenario dove le postazioni sono ridimensionate nel numero, è ragionevole ipotizzare una rotazione dei lavoratori sulle medesime postazioni di lavoro rendendone impossibile la personalizzazione.

È opportuno considerare questo aspetto in quanto, sebbene la riduzione degli spazi aziendali comporti una riduzione dei costi, essa potrebbe impattare negativamente sulla percezione che ha il lavoratore del luogo di lavoro e sulla sua efficienza, riducendo così i benefici per l'organizzazione.

L'azienda, intesa come luogo fisico è sempre stata pensata anche come il centro del benessere dei lavoratori, motivo per il quale le organizzazioni hanno sempre curato gli ambienti di lavoro al fine di renderli più confortevoli, offrendo anche ai propri dipendenti benefit come: auto aziendali, navette, abbonamenti ai mezzi pubblici, posti

---

<sup>35</sup> Ibidem

<sup>36</sup> Ibidem

<sup>37</sup> Ibidem

auto, asili nido, palestre e luoghi dove instaurare relazioni all'interno e all'esterno dell'azienda.<sup>38</sup>

Lo smart working potrebbe depotenziare gli investimenti fatti dalle organizzazioni in questa direzione e portare a un ripensamento dei sistemi di welfare e dei benefit aziendali.

Le organizzazioni dovrebbero, in quest'ottica, ridisegnare i sistemi di welfare rendendoli quasi "di prossimità", ovvero permettendo ai lavoratori di usufruire degli stessi servizi anche vicino alle proprie abitazioni.<sup>39</sup>

Una possibile soluzione potrebbe essere la configurazione di sistemi di welfare flessibili, attraverso i quali i lavoratori possano costruire il proprio pacchetto welfare, potendo contare su un budget predefinito.

Pertanto, volendo fare un esempio, se fino ad oggi un dipendente dell'impresa X poteva usufruire della palestra e dell'asilo nido a pochi passi dall'ufficio, nel prossimo futuro l'impresa X, che vorrà adottare lo smart working, dovrà permettere al dipendente di usufruire degli stessi servizi mettendo a disposizione del lavoratore un budget predefinito per far fronte a queste spese.

Tali piani, che sembrano essere i più idonei alle esigenze generate dal diffondersi dello smart working, possono essere sviluppati dalle organizzazioni, secondo la normativa vigente, attraverso accordi con i sindacati o attraverso una modifica del regolamento aziendale.<sup>40</sup>

È opportuno precisare che i piani di welfare non possono essere ideati ad personam ma devono essere previsti per l'intera popolazione aziendale o per le stesse categorie di lavoratori (impiegati, quadri, manager).

---

<sup>38</sup> Aldo Bottini, Diego Paciello, 2021, "I pacchetti di welfare diventano personalizzati", *Il Sole 24 Ore, Smart Working, Guida 2021*, pp.43-44

<sup>39</sup> Ibidem

<sup>40</sup> ibidem

Mentre i benefit aziendali possono essere erogati dalle aziende come bonus in sostituzione di componenti variabili della retribuzione, lo stesso non può avvenire, in base alla legislazione vigente, con i pacchetti di welfare.

Con la diffusione dello smart working alcuni benefit aziendali non più utili potrebbero essere sostituiti da bonus monetari. Lo stesso non può invece avvenire con i pacchetti di welfare che non possono essere sostituiti da corrispondenti aumenti della retribuzione, neanche se richiesti dal beneficiario.<sup>41</sup>

Un'ulteriore riduzione dei costi per le organizzazioni in smart working è stata originata dalla diminuzione dei viaggi di lavoro (costi del volo, hotel, ristoranti etc.). Tuttavia, se la riduzione dei viaggi porta un beneficio economico alle organizzazioni, la stessa potrebbe comportare in alcuni casi uno svantaggio per le organizzazioni.

## **2.5 Work life balance**

Il tema del benessere è oggetto di grande attenzione da parte degli studiosi e fa riferimento ad un concetto che per la sua natura astratta e multidimensionale che lo pone al centro di numerosi dibattiti.

L'OCSE ha proposto il *Better Life Index*, un indice che permette di comparare su base regionale i diversi Paesi analizzando diverse dimensioni (casa, reddito, lavoro etc.).

In Italia, l'Istat e il Cnel hanno elaborato il BES (benessere equo sostenibile), basato sull'idea che le misure del benessere devono tener conto di tutte le principali dimensioni sociali e ambientali. Il BES è costituito da dodici dimensioni: salute, istruzione e formazione, conciliazione tra lavoro e vita privata, benessere economico, relazioni sociali, politica e istituzioni, sicurezza, benessere soggettivo, paesaggio e patrimonio culturale, ambiente, ricerca e innovazione, qualità dei servizi.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Ibidem

<sup>42</sup> Maria Letizia Bosoni, Sara Mazzucchelli, 2017, "IL BENESSERE RELAZIONALE ALLA BASE DI NUOVE STRATEGIE DI CONCILIAZIONE", Sviluppo e organizzazione, N. 280, p. 47

Nel Regno Unito, l'Office for National Statistics ha evidenziato l'importanza dell'equilibrio tra vita professionale e vita privata come dimensione per misurare il benessere dei cittadini.<sup>43</sup>

Da quanto detto si evince che la work life balance è considerata un aspetto fondamentale per il miglioramento del benessere degli individui.

Lo smart working permette ai lavoratori di avere maggiore autonomia nella gestione del proprio tempo. Basti pensare, ad esempio, ad una persona che vive in luogo distante dall'ufficio. Immaginiamo che questo lavoratore impieghi un'ora ad andare e un'ora a tornare dal luogo di lavoro, lavorando da remoto potrà guadagnare due ore del proprio tempo e dedicarle alla vita privata.

I lavoratori in smart working potranno distribuire il proprio tempo in attività che comporterebbero un miglioramento delle condizioni psicologiche (attività sportive, socializzazione, cura della persona), con un conseguente impatto sulla propria efficienza e sui risultati aziendali.

Bisogna anche considerare la maggiore attenzione verso la work life balance delle nuove generazioni (Millennials e Generazione Z) rispetto alle generazioni precedenti.<sup>44</sup>

La flessibilità e la possibilità di avere una maggiore autonomia nella determinazione del lavoro (sempre nei limiti dettati dalle organizzazioni e dalle piattaforme utilizzate) sono caratteristiche molto apprezzate e ricercate dalle nuove generazioni.

Uno studio condotto da Boston Consulting group nel 2017 ha rivelato che la flessibilità è un fattore motivazionale che sta assumendo sempre più importanza, soprattutto tra la generazione dei Millennials e la Generazione Z. Secondo quanto riportato nello studio, le nuove generazioni sono meno attratte dai percorsi di carriera

---

<sup>43</sup> Ivi p. 48

<sup>44</sup> Gabriele Gabrielli, 2019, pp. 44-45

tradizionali e sono più propense a ricercare percorsi imprenditoriali, di *self-employment* e percorsi di carriera che possano garantire una maggiore autonomia.<sup>45</sup>

Queste evidenze sono confermate dai risultati di una ricerca sugli atteggiamenti verso il lavoro della Generazione Z, condotta dalla fondazione Lavoroperlapersona. La ricerca rivela infatti che la flessibilità (dello spazio e del tempo di lavoro) è uno dei principali fattori di *attraction* per i giovani, che prestano grande attenzione alla possibilità di avere un orario flessibile e di lavorare da remoto.<sup>46</sup>

Rispetto alle generazioni precedenti, gli appartenenti alla Generazione Z, sono nati con la tecnologia e sono dunque molto più digitalizzati e abituati ad avere rapporti virtuali.

Da marzo 2020 si è sempre utilizzato il termine *smart working* in riferimento ad ogni modalità di lavoro da remoto. A tale riguardo, è opportuno sottolineare nuovamente che per *smart working* si intende quella modalità di lavoro che permette ai lavoratori di svolgere le attività in modo efficiente, potendo contare sugli stessi strumenti (pc, tablet, connessione veloce) e sulle stesse risorse (concentrazione, ambiente confortevole) di cui possono disporre in ufficio. Lo *smart working* non va dunque confuso con il “vecchio” telelavoro.<sup>47</sup>

L’impatto che il lavoro da remoto ha avuto in Italia sulla *work life balance* è stato studiato dal Politecnico di Milano con un’indagine condotta dal su un campione di 572 lavoratori. Tale indagine ha evidenziato come circa il 74% di questi, operando da remoto, ha riscontrato miglioramenti nel coniugare il lavoro e la vita privata, mantenendo invariati i livelli di efficienza. L’indagine mette anche in luce che il 29% dei lavoratori ha riscontrato problematiche legate al senso di isolamento, alla sensazione di essere sempre connessi e alla mancanza di strumenti adeguati. Inoltre, circa il 30% ha riscontrato difficoltà causate dalle limitate competenze digitali per

---

<sup>45</sup> The Boston Consulting Group, *Twelve Forces That Will Radically Change How Organizations Work*, 2017

<sup>46</sup> Gabriele Gabrielli, 2019, pp. 44-45

<sup>47</sup> Marco Bentivogli, 2021, “Il cambio di passo che serve nella Pubblica amministrazione”, *Il Sole 24 Ore, Smart Working, Guida 2021*, pp.35-36

sopperire alle quali è stato necessario un maggior numero di ore lavorate a parità di carico di lavoro.<sup>48</sup>

Pertanto, è lecito concludere che i benefici legati al lavoro da remoto sulla work life balance sono strettamente legati alla possibilità di lavorare in modo intelligente. Solo se si sostanziano queste condizioni, il lavoro da remoto consente un effettivo miglioramento della work life balance garantendo ai lavoratori la possibilità di lavorare senza rischiare il *burn out*.

## **2.6 Inclusione e valorizzazione delle diversità**

Nel trattare i temi del clima organizzativo e dello smart working è utile soffermarsi anche sulle differenze di natura personale che possono incidere positivamente o negativamente sulla vita privata e sull'efficienza dei lavoratori.

Un luogo di lavoro inclusivo è quello che valorizza le differenze all'interno della sua forza lavoro e utilizza il pieno potenziale di tutti i dipendenti.<sup>49</sup>

### *2.6.1 Parità di genere*

La prima differenza su cui soffermarsi è quella di genere. Le lotte per la parità di genere e gli sforzi volti a permettere alle donne di avere pari opportunità rispetto agli uomini hanno determinato una crescente presenza delle donne nel mondo del lavoro, dove molte, nonostante le discriminazioni ancora presenti, raggiungono i vertici nelle organizzazioni e ricoprono posizioni di leadership.

Meritano un'attenzione particolare le donne che sono, oltre che lavoratrici, anche madri di famiglia. Se da un lato lo smart working può essere per esse vantaggioso, permettendo una maggiore flessibilità nel gestire lavoro professionale e domestico, dall'altro può essere un'arma a doppio taglio, a causa del rischio di costringerle a lavorare costantemente senza una netta separazione tra vita professionale e vita privata.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> Ibidem

<sup>49</sup> Ann Marie Ryan, Ellen Ernst Kossek, "WORK-LIFE POLICY IMPLEMENTATION: BREAKING DOWN OR CREATING BARRIERS TO INCLUSIVENESS?", Human Resource Management, 2008, Vol. 47, No. 2, 2008, pp. 295–296

<sup>50</sup> De Masi 2020, pp.576-579

Un dato allarmante del 2019, riporta che circa il 70% delle ore di lavoro gratuito tra le mura domestiche viene svolto dalle donne.<sup>51</sup>

Lo smart working, per essere tale anche per le donne, deve permettere loro di lavorare in modo efficiente (e senza stress) così da remoto come in presenza senza costringerle a un continuo doppio lavoro all'interno delle mura domestiche. Pertanto, oltre a dotarle di tutti gli strumenti necessari per svolgere il proprio lavoro da remoto, è indispensabile un cambiamento radicale nella divisione del lavoro domestico all'interno delle famiglie.

Risulta interessante un recente studio, condotto da Domenico De Masi (2020), consistente nell'analisi di dati qualitativi ottenuti attraverso dei questionari sottoposti ad un campione di lavoratori. Dalle risposte ottenute si evince che le donne avranno la stessa propensione degli uomini verso lo smart working, in quanto, dopo la pandemia da Sars Covid-19, i lavoratori intervistati si aspettano che nelle famiglie ci sarà un'equa distribuzione delle responsabilità familiari tra i coniugi, frutto di una maggiore condivisione di tempi, spazi e responsabilità iniziata da marzo 2020.

Dunque, oltre all'attesa che le organizzazioni diano alle donne lavoratrici la possibilità di scegliere se svolgere il proprio lavoro maggiormente in presenza o da remoto, è importante sottolineare come un effetto benefico atteso in seguito alla pandemia da Covid-19 sia una maggiore educazione degli uomini alla condivisione del lavoro domestico e una crescente rivalutazione del ruolo della donna.<sup>52</sup>

Pertanto, l'emergenza che stiamo vivendo, potrebbe portare una maggiore emancipazione delle donne, che difenderanno l'equilibrio creatosi durante i periodi di *lockdown* e potrebbe contribuire positivamente ad una riduzione delle discriminazioni di genere, slegando la visione della donna dall'essere l'unica responsabile delle attività domestiche e della cura dei familiari.

Pertanto, affinché le donne possano sempre lavorare in modo efficiente (non stressate da impegni domestici) e continuare ad essere valorizzate nel mondo del

---

<sup>51</sup> Di Paola Pica, Rita Querzè, Corriere della Sera, "Lo smart working sconcilia, perché le donne rischiano il passo indietro", 19 febbraio 2021, pp.1-2

<sup>52</sup> De Masi 2020, pp.576-579

lavoro, è necessario che le organizzazioni diano loro la possibilità di lavorare in presenza, qualora il lavoro da remoto non risulti essere un effettivo smart working.

È necessario, inoltre, l'impegno da parte delle organizzazioni e delle famiglie affinché venga diffusa la cultura della condivisione e della parità di genere anche per quanto concerne la divisione del lavoro domestico così da continuare a fare passi avanti verso la parità di diritti ed opportunità e da abbattere gli stereotipi che ancora oggi si annidano nella mente di molti individui.<sup>53</sup> Le organizzazioni impegnate a valorizzare le donne e a superare l'eredità della mentalità patriarcale potranno contare su un maggior numero di talenti e su un potenziamento delle risorse umane.

### *2.6.2 Persone con diverse abilità*

Un altro aspetto da considerare riguarda la presenza e il ruolo delle persone con diverse abilità nel mondo del lavoro.

Lo smart working può portare notevoli benefici ed opportunità a tutte le persone affette da disabilità. Basti pensare, ad esempio, alle persone che non si possono recare a lavoro o che possono farlo solo con difficoltà a causa di disabilità fisica. Per queste persone, lo smart working può rappresentare una svolta decisiva.

È opportuno, per trattare l'argomento, insistere sulla differenza tra telelavoro e smart working.

Lo smart working è imperniato sulla connessione costante tra i lavoratori, sull'efficienza degli strumenti a disposizione e sull'attenzione da parte dei manager verso i bisogni e le necessità dei lavoratori. Lo smart working deve permettere ai lavoratori di essere seguiti e guidati verso il raggiungimento degli obiettivi e, rendendo i lavoratori più flessibili e consentendo una migliore gestione del tempo da dedicare al lavoro e alla vita privata, deve anche permettere alle persone con disabilità di esprimere al massimo le proprie potenzialità.

---

<sup>53</sup> Di Paola Pica, Rita Querzè, Corriere della Sera, "Lo smart working sconcilia, perché le donne rischiano il passo indietro", 19 febbraio 2021, pp.1-2

Tuttavia, poiché l'ingresso nel mondo del lavoro rappresenta uno degli elementi chiave dell'integrazione sociale della persona adulta,<sup>54</sup> le organizzazioni si devono assicurare che queste condizioni vengano effettivamente realizzate. Vi è, infatti, il rischio che le persone affette da disabilità si trovino relegate nelle proprie abitazioni, continuando a lavorare in vecchie modalità di telelavoro già sperimentate in passato, vivendo così una forte emarginazione sociale (nel contesto lavorativo).<sup>55</sup>

Appare inoltre indispensabile che i lavoratori con disabilità sviluppino anche da remote percezioni positive riguardo all'organizzazione e che vedano valorizzato il proprio potenziale. Pertanto, è opportuno permettere ai lavoratori con diverse abilità di lavorare anche in presenza qualora questi lo preferiscano, soprattutto per quelli che ricoprono posizioni al centro di diverse relazioni formali (es. membri di team, manager etc..).

Pertanto, è importante che i lavoratori con diverse abilità siano coinvolti costantemente nelle attività dell'organizzazione, che i manager dedichino loro l'attenzione necessaria (attraverso colloqui e feedback costanti) e che sia previsto un percorso di carriera chiaro e in linea con quello degli altri lavoratori, affinché questi si sentano considerati e importanti per l'organizzazione.

Le organizzazioni dovranno continuare a valorizzare le diversità e dovranno vedere nello smart working, non solo una modalità per facilitare il lavoro delle persone disabili già assunte, ma anche uno strumento per attrarre ancora più talenti e risorse tra le persone con diverse abilità.

### *2.6.3 Differenze geografiche e culturali*

Ad oggi, nel 2021, viviamo in un mondo virtualmente interconnesso su scala globale. Le tecnologie sviluppate negli ultimi venti anni hanno consentito alle aziende di continuare a svolgere le proprie attività, nonostante il cambiamento dettato dal distanziamento sociale, potendo contare sul lavoro da remoto da parte dei dipendenti. Inoltre, con la diffusione dello smart working, molte persone hanno potuto fare

---

<sup>54</sup> Palma Marino Aimone, “*Smart working e co-working le nuove frontiere per l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità*”, 2017, pp.1-2

<sup>55</sup> Ibidem

esperienze di lavoro (ad es. stage o internship) presso organizzazione con sede all'estero, senza doversi trasferire.

Questa circostanza rappresenta una novità e merita alcune considerazioni.

Le società migliori investono molto sulla valorizzazione delle diversità culturali, che possono essere fonte di grandi vantaggi sia per i lavoratori che per le organizzazioni.

La possibilità di usufruire di tutti gli strumenti per comunicare efficacemente in tempo reale crea un'occasione senza precedenti per conoscere nuove culture e per abbattere le barriere costruite sui pregiudizi e sui luoghi comuni che spesso danneggiano le organizzazioni. Pertanto, con la diffusione dello smart working, le organizzazioni possono sfruttare maggiormente le sinergie tra persone provenienti da paesi diversi.

Sarà interessante vedere come il mercato del lavoro evolverà nei prossimi anni e se, in merito alle differenze geografiche e culturali, lo smart working, oltre ai benefici appena menzionati, incentiverà le persone ad accettare lavori all'estero, potendo contare sulle opportunità offerte dallo smart working.

Lo smart working potrebbe, inoltre, permettere alle organizzazioni di attirare talenti dall'estero e di valorizzare le differenze culturali, creando sinergie che possano portare benefici ai lavoratori e alle organizzazioni sia in termini di crescita (professionale, personale e culturale) sia in termini di risultati raggiunti.

Le organizzazioni diventeranno sempre più globali e potranno espandersi e accrescere il numero di risorse umane senza necessariamente aumentare gli spazi di lavoro. In un'ottica di connessione globale, appare lecito ipotizzare che lo smart working avvantaggerà di più le organizzazioni con una cultura imperniata sulla valorizzazione delle diversità, in grado di sfruttare anche i potenziali benefici dello smart working sopra evidenziati.

## Capitolo 3: Scenari per il futuro

### 3.1 Digitalizzazione

La rivoluzione informatica, avvenuta negli ultimi decenni dell'900, ha creato le condizioni per la digitalizzazione dei processi nelle organizzazioni. Il periodo comprendente gli anni '60, '70 e '80, è identificato come terza rivoluzione industriale.

La terza rivoluzione industriale è stata caratterizzata dallo sviluppo di semiconduttori, dall'introduzione dei *mainframe computers*, dai *personal computer* e dalla diffusione della rete Internet.

Da qualche anno, in seguito all'ampia diffusione dei sistemi IT e all'utilizzo di tecnologie più avanzate, le organizzazioni sono al centro di importanti modifiche strutturali.<sup>1</sup> Gli studiosi definiscono questo periodo di trasformazione, iniziato nel ventesimo secolo, come quarta rivoluzione industriale, conseguenza diretta della rivoluzione informatica e digitale. La quarta rivoluzione industriale è caratterizzata dall'ampia diffusione di Internet, che è diventata accessibile a tutti e da dispositivi sempre più piccoli, più performanti e meno costosi.<sup>2</sup>

L'espressione "quarta rivoluzione industriale" è stata utilizzata per la prima volta alla fiera di Hannover del 2011 per indicare come le trasformazioni avrebbero coinvolto tutte le aree strategiche delle organizzazioni.

Pertanto, la differenza sostanziale tra la terza e la quarta rivoluzione industriale non riguarda tanto gli strumenti tecnologici a disposizione, quanto la loro massiccia diffusione che sta contribuendo alla trasformazione della società e delle economie mondiali.<sup>3</sup>

Le opportunità offerte dalla digitalizzazione dei processi comportano cambiamenti per le organizzazioni che devono investire sia negli strumenti necessari per la digitalizzazione sia nella formazione del personale che deve essere posto in grado di sfruttare pienamente gli strumenti messi a disposizione dalle aziende.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Alberto Cipriani, Alessio Gramolati, Giovanni Mari, "Il lavoro 4.0 La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative", Firenze University Press, 2018, p.21

<sup>2</sup> Klaus Schwab, 2016, pp. 8-9

<sup>3</sup> Ibidem

<sup>4</sup> Dario Guarascio, Stefano Sacchi, 2017, p. 6

Nell'era digitale, le tecnologie emergenti stanno cambiando in modo significativo i processi, i prodotti, i servizi e i modelli di business delle organizzazioni.

Con la quarta rivoluzione industriale si sono originati ambienti di lavoro in cui i processi produttivi fisici e digitali interagiscono in modo flessibile, consentendo di collegare lavoratori, organizzazioni, macchine e clienti, permettendo la nascita di nuove modalità di lavoro, di collaborazione e la personalizzazione dei prodotti.

Da marzo 2020, con l'avvento della pandemia, è venuto meno l'elemento della presenza fisica in favore dello smart working e le imprese, per continuare a svolgere le loro attività, hanno dovuto attrezzarsi e dotare i propri lavoratori degli strumenti necessari per continuare a lavorare senza recarsi in ufficio. Pertanto, la digitalizzazione dei processi ha coinvolto la maggior parte delle organizzazioni, diventando necessaria per la continuazione dell'attività produttiva.

Le organizzazioni che avevano già iniziato a digitalizzare i processi e che avevano già introdotto lo smart working si sono fatte trovare più preparate ad affrontare la situazione d'emergenza e hanno ripreso l'attività produttiva, secondo le nuove modalità, in tempi brevi. Le organizzazioni meno digitalizzate, invece, hanno riscontrato problemi nell'iniziare a lavorare in smart working, dovendo riorganizzare completamente il lavoro.

Le imprese più digitalizzate, inoltre, hanno potuto contare su dipendenti abituati ad utilizzare le tecnologie, che si sono adattati più facilmente alla nuova modalità di lavoro rispetto ai dipendenti delle imprese meno digitalizzate, le quali hanno dovuto impiegare più tempo e risorse nella formazione.

Il cambiamento imposto dall'emergenza sanitaria, costringendo le persone a lavorare da remoto, ha reso virtuali i rapporti umani con ripercussioni sull'organizzazione del lavoro e sul clima organizzativo.

L'uso di strumenti tecnologici, infatti, non sempre garantisce la comunicazione informale tra colleghi. Con la diffusione dello smart working è venuta meno la socializzazione sul luogo di lavoro e sono venute a mancare le occasioni informali per costruire relazioni amicali tra colleghi (es. pausa caffè, pausa pranzo etc.).

Le occasioni informali non sono importanti solo per la costruzione di rapporti tra colleghi e per la formazione di un clima organizzativo positivo, ma anche per lo scambio di informazioni tecniche e di processo possibili con la presenza in ufficio attraverso feedback e scambio di consigli informali in momenti di pausa.<sup>5</sup>

Pur nella diversa capacità di risposta delle organizzazioni, in base ai rispettivi livelli di digitalizzazione dei processi e di disponibilità di risorse tecnologiche, lo smart working è emerso come una modalità di lavoro sulla cui adozione in via sistematica è utile una riflessione. Tuttavia, prima di ipotizzare i possibili scenari futuri, appare opportuno svolgere alcune considerazioni sui vantaggi e gli svantaggi dello smart working per le organizzazioni, i lavoratori e la comunità.

## **3.2 Vantaggi dello smart working**

### *3.2.1 I vantaggi per i lavoratori*

Lo smart working offrirà ai lavoratori le opportunità di una nuova organizzazione del lavoro. Essi avranno maggiore autonomia, con la possibilità di autoregolare tempi, ritmi e luogo di lavoro, liberandosi dal continuo peso dei controlli gerarchici e dal controllo sociale che esiste in ufficio.

La maggiore autonomia per i lavoratori si tradurrà in una maggiore soddisfazione lavorativa.<sup>6</sup>

La possibilità di lavorare da casa permetterà alle persone di organizzare in modo migliore le giornate lavorative, contando su un maggiore equilibrio tra energie e tempo impiegato. I lavoratori, avendo avuto esperienza con il lavoro da remoto durante la pandemia da Covid-19, conoscono ormai bene quali sono le condizioni e gli strumenti necessari affinché il lavoro da remoto sia un effettivo smart working e saranno dunque in grado chiederli alle organizzazioni.

Per i lavoratori il vantaggio più rilevante sarà legato al maggior bilanciamento tra lavoro e vita privata. Un maggior equilibrio nella work life balance consentirà alle

---

<sup>5</sup> Alberto Cipriani, Alessio Gramolati, Giovanni Mari, "Il lavoro 4.0 La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative", Firenze University Press, 2018, pp. 297-298

<sup>6</sup> De Masi, 2020 pp. 569-571

persone di avere più tempo per coltivare i propri interessi e, dunque, per la cura del benessere personale (fisico e psicologico).

Ulteriori benefici saranno la riduzione dello stress e delle spese legate agli spostamenti per raggiungere il luogo di lavoro.<sup>7</sup>

La maggiore flessibilità determinata dallo smart working contribuirà ad abbassare le barriere all'ingresso delle donne nel mondo del lavoro, permetterà di trattenere ed attrarre giovani talenti particolarmente sensibili al bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata.<sup>8</sup>

Un altro beneficio derivante dalla flessibilità garantita dallo smart working è originato dalla possibilità che i lavoratori avranno di svolgere più lavori e di guadagnare di più. Ad esempio, per i lavori part-time (es. telemarketing), il tempo impiegato per raggiungere il luogo di lavoro e tornare a casa potrà essere impiegato in un altro lavoro part-time. Questo potrebbe portare un aumento della retribuzione per i lavoratori e una riduzione delle spese legate allo spostamento.

### *3.2.2 I vantaggi per le organizzazioni*

Secondo un'indagine condotta dall'Associazione dei direttori del personale Aidp, per oltre sette aziende su dieci i vantaggi dello smart working superano le criticità, tanto che circa il 70% delle aziende ha deciso che prolungherà le attività in smart working anche quando si potrà ritornare alla “nuova normalità”.<sup>9</sup>

Lo smart working renderà le organizzazioni più competitive attraverso l'adozione di un modello aziendale improntato a tutti i livelli al raggiungimento di risultati. Per sfruttarne i benefici, i manager dovranno essere abili nel definire la strategia attraverso la fissazione di micro e macro-obiettivi.

---

<sup>7</sup> Ibidem

<sup>8</sup> The Boston Consulting Group, *Twelve Forces That Will Radically Change How Organizations Work*, 2017

Gabriele Gabrielli, 2019, pp. 44-45

<sup>9</sup> Francesca Barbieri, “*Per 7 aziende su 10 vantaggi superiori alle criticità*”, *Smart working guida 2021*, Il Sole 24 Ore, 2021, p. 50

Le organizzazioni potranno, inoltre, contare su una maggiore efficienza dei lavoratori e su un minor tasso di assenteismo.<sup>10</sup> La flessibilità garantita dal lavoro da remoto ha fatto registrare infatti un minor tasso di assenteismo e di turn over. Inoltre, se lo smart working sarà ben adottato dalle organizzazioni queste potranno contare anche su dipendenti più soddisfatti, con un maggior senso di appartenenza nei confronti dell'organizzazione, e su un clima organizzativo migliore.<sup>11</sup>

Durante il lockdown anche i lavoratori e le organizzazioni meno digitalizzate hanno dovuto compiere passi verso l'innovazione e la digitalizzazione per continuare a svolgere le loro attività. Per le aziende che adotteranno lo smart working questo beneficio si protrarrà anche in futuro, poiché potranno contare su lavoratori più digitalizzati. La maggiore digitalizzazione dei dipendenti e dei processi porterà benefici evidenti per le organizzazioni. Basti pensare, ad esempio, al tempo risparmiato grazie all'utilizzo di strumenti come Cisco Webex Meeting, Skype o Zoom che, permettono l'organizzazione e lo svolgimento di riunioni in modo più veloce.

Le organizzazioni potranno anche beneficiare, come evidenziato nel paragrafo 2.5, di una significativa riduzione dei costi di gestione (affitto, manutenzione, utenze, certificazione e messa a norma degli impianti), della riduzione delle microconflittualità e dell'ottimizzazione degli spazi.

Inoltre, con lo smart working, come evidenziato nel paragrafo 2.7.2, le organizzazioni potranno coinvolgere più facilmente le persone con diversa abilità in un maggior numero attività aziendali.

Un altro beneficio per le organizzazioni deriva dalla possibilità di accrescere la dimensione e di espandere i confini aziendali verso altri paesi a costi inferiori rispetto al passato. Il lavoro da remoto permetterà infatti alle organizzazioni di accrescere il loro organico senza dover necessariamente accrescere la dimensione degli spazi fisici in territorio nazionale o estero.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Francesca Barbieri, 8 marzo 2021, "*Il lavoro salvato per 6,5 milioni di italiani*", Smart working guida 2021, Il Sole 24 Ore, 2021, pp. 44-45

<sup>11</sup> De Masi, 571-574

<sup>12</sup> Ibidem

### 3.2.3 I vantaggi per la comunità e l'ambiente

Con il diffondersi dello smart working verranno indirizzati molti investimenti nello sviluppo di nuovi luoghi di aggregazione sociale, in alternativa agli uffici, per consentire il lavoro da remoto. Una conseguenza positiva della dismissione di molti immobili ad uso ufficio potrebbe essere la riduzione del costo di acquisto degli immobili da parte delle famiglie.<sup>13</sup> La riduzione del costo degli immobili permetterà alle famiglie di acquistare case più grandi con spazi confortevoli da adibire ad uso studio.

Si avrà come ulteriore beneficio dello smart working una diminuzione dell'utilizzo dei trasporti pubblici e privati con una riduzione del traffico e dell'emissione di anidride carbonica. Le organizzazioni saranno sempre più attente alla sostenibilità e alla cura dell'ambiente. Pertanto, migliorerà anche l'immagine delle organizzazioni che adotteranno lo smart working e quest'ultimo costituirà un fattore di attraction per le nuove generazioni, particolarmente sensibili al tema della sostenibilità.<sup>14</sup>

È opportuno riportare quanto si evince da uno studio condotto dal Credem, istituto di credito Emiliano, che da anni ha esteso largamente il ricorso allo smart working attraverso investimenti mirati.

Credem ha iniziato ad adottare il lavoro agile dal 2015, considerandolo uno strumento in grado di bilanciare la vita privata e professionale dei lavoratori, migliorandone la soddisfazione e l'efficienza.

Nel 2020 circa il 94% dei dipendenti di Credem ha lavorato in smart working. La banca ha stimato che il ricorso al lavoro agile ha consentito di evitare spostamenti per quasi 20 milioni di chilometri, permettendo di risparmiare circa 330 mila kg di anidride carbonica.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Ibidem

<sup>14</sup> Gabriele Gabrielli, 2019, pp. 44-45

<sup>15</sup> Irene Consigliere, "Smart working, uffici e lavoro: cosa cambierà dopo la pandemia", Corriere.it, 3 maggio 2021

La diffusione della nuova modalità di lavoro sarà utile, non solo per ridurre l'inquinamento, ma anche per sensibilizzare le persone e diffondere la cultura della tutela ambientale.

La diffusione dello smart working costituirà una grande occasione per la riqualificazione degli spazi urbani. Il ricorso al lavoro da remoto, infatti, rivitalizzerà la vita nei quartieri con una minore concentrazione di persone in zone superaffollate. È ipotizzabile che le zone periferiche tornino ad essere più popolate e vedano lo sviluppo di nuove attività commerciali e di luoghi di aggregazione sociale.<sup>16</sup>

Un effetto secondario della diffusione dello smart working sarà la maggiore digitalizzazione delle persone con un maggiore ricorso alle piattaforme virtuali e ai nuovi sistemi di comunicazione e una conseguente ulteriore riduzione degli spostamenti per motivi personali.

La maggiore digitalizzazione delle persone porterà benefici anche alla pubblica amministrazione. Attraverso la presenza di lavoratori più inclini all'utilizzo delle tecnologie e di cittadini più orientati all'utilizzo dei servizi digitali offerti dalla stessa PA si potranno conseguire, anche attraverso processi più veloci, una maggiore efficienza complessiva e una maggiore efficacia dei servizi alla collettività, si potrà colmare il divario che divide le persone abili nell'uso della tecnologia da quelle meno preparate.<sup>17</sup>

### **3.3 Gli svantaggi dello smart working**

La possibilità di lavorare da remoto e la flessibilità concessa dallo smart working possono trasformarsi in un'arma a doppio taglio per i lavoratori. Se da un lato è vero che i lavoratori potranno beneficiare di un migliore bilanciamento tra lavoro e vita privata, dall'altro, l'assottigliarsi del muro che separa questi due aspetti della vita delle persone, rendendole sempre connesse e disponibili, può comportare criticità.

---

<sup>16</sup> De Masi, 2020, p. 573

<sup>17</sup> Marco Bentivogli, 2021, "Il cambio di passo che serve nella Pubblica amministrazione", *Il Sole 24 Ore, Smart Working, Guida 2021*, p.35

Come ha evidenziato il già citato studio condotto dal Politecnico di Milano, circa il 30% dei lavoratori ha avuto difficoltà a separare il lavoro dalla vita privata.<sup>18</sup> Il lavoro da remoto rischia infatti di far perdere ai lavoratori la capacità di separare la vita professionale da quella privata, con il rischio di trovarsi totalmente avvolti dagli impegni lavorativi e di trascurare le pause e i momenti di svago (pausa caffè o pausa pranzo con i colleghi).<sup>19</sup> Questi momenti, oltre a rappresentare occasioni di svago necessarie, sono fondamentali anche per la creazione di rapporti informali e amicali tra colleghi che costituiscono la base per la creazione delle dinamiche che contribuiscono alla crescita degli individui e delle organizzazioni.

Gli smart workers dovranno sostenere uno sforzo per cambiare abitudini già consolidate e potrebbero sentire un senso di abbandono e di frustrazione dato dall'isolamento e dall'assenza di rapporti informali con i colleghi.

La permanenza tra le mura domestiche potrebbe causare un aumento degli episodi di violenza domestica, di stress familiari e di separazioni. Infatti, se lo smart working non risulta ben bilanciato con il lavoro in presenza, può far venir meno gli equilibri delle coppie che si troverebbero ad essere costantemente insieme, senza il tempo da dedicare a sé stessi come individui.

Un ulteriore rischio dello smart working risiede nel controllo esercitato dai capi. Il lavoro totalmente legato al raggiungimento degli obiettivi può rischiare di sottoporre i lavoratori a forti stress e a far prevalere l'attenzione al solo risultato e non anche alle modalità attraverso le quali viene raggiunto. Inoltre, potrebbero emergere comportamenti opportunistici da parte di alcune organizzazioni che, anche a causa di obiettivi poco definiti e misurabili assegnati dai capi, potrebbero non riconoscere i risultati raggiunti o fissare obiettivi difficilmente raggiungibili.<sup>20</sup>

Lo smart working può presentare svantaggi anche per le organizzazioni e risulta dunque opportuno soffermarsi su alcune criticità. Una prima criticità riguarda i processi di comunicazione. La digitalizzazione dei processi e l'assenza di

---

<sup>18</sup> Marco Bentivogli, 2021, "Il cambio di passo che serve nella Pubblica amministrazione", *Il Sole 24 Ore, Smart Working, Guida 2021*, p. 36

<sup>19</sup> De Masi, 2020, pp. 565-567

<sup>20</sup> Ibidem

parte dei lavoratori dall'ufficio può rallentare e rendere meno efficace la comunicazione tra colleghi.<sup>21</sup>

Fino a marzo 2020 per parlare con un collega o con un superiore era sufficiente bussare alla sua porta o attirare la sua attenzione (anche semplicemente con la presenza fisica), mentre con lo smart working può essere più difficile reperire colleghi impegnati o sfuggenti.

Una seconda criticità è strettamente correlata alla mentalità degli imprenditori e dei manager. È necessario, infatti, che questi siano perfettamente in linea con l'innovazione portata dallo smart working e che cambino la propria visione del lavoro e la rendano conforme alla nuova normalità. Per gli imprenditori e i manager con una mentalità imperniata sul controllo e sulla valutazione dei lavoratori sulla base del tempo trascorso in ufficio, potrebbe risultare difficile accettare la misurazione per risultati. Questi, non avendo più il controllo diretto sui lavoratori, potrebbero avere la sensazione che i collaboratori non stiano lavorando e, per questo, potrebbero fissare obiettivi troppo sfidanti a scapito dei lavoratori e dell'efficienza dell'organizzazione.<sup>22</sup>

Ulteriori svantaggi potrebbero riguardare anche l'ambiente e la comunità. La diffusione dello smart working potrebbe richiedere forti investimenti in infrastrutture che dovranno ospitare gli smart workers. Lo sforzo sarà maggiore per le zone periferiche che, essendo più popolate, dovranno investire sia in luoghi per lavorare da remoto (come biblioteche, hub di incontro etc.), sia in infrastrutture di vita civili (come presidi sanitari, piscine, asili nido etc.) per rendere possibile lo smart working e migliorare le condizioni di vita degli abitanti. Le zone periferiche dovranno, inoltre, sostenere nuove spese per il rafforzamento delle infrastrutture necessarie per il diffondersi dello smart working e per potenziare l'efficienza della comunicazione.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Progetto salute, "Covid e smart working - Vantaggi e svantaggi", <http://www.prosalute.net/benessere-organizzativo/approfondimenti/covid-e-smart-working-vantaggi-e-svantaggi>

<sup>22</sup> De Masi, 2020, pp. 565-567

<sup>23</sup> Ibidem

### 3.4 I possibili scenari futuri

Il Covid-19 ha cambiato molti aspetti della vita delle persone e delle organizzazioni. Questo cambiamento non cesserà al termine della pandemia.<sup>24</sup>

Gli strumenti tecnologici hanno permesso alle persone di comunicare a distanza, alle imprese di continuare le proprie attività senza la presenza fisica dei dipendenti sul luogo di lavoro e alle scuole/università di continuare a formare gli studenti adottando la didattica a distanza.

A marzo 2020 alcune organizzazioni si sono fatte trovare più preparate (per disponibilità economiche, per una digitalizzazione dei processi già in atto, per la possibilità di contare su dipendenti maggiormente digitalizzati etc.), mentre altre organizzazioni hanno riscontrato più difficoltà. Tuttavia, il persistere della situazione pandemica, ha costretto le organizzazioni ad adattarsi per sopravvivere, permettendo una massiccia digitalizzazione dei processi.

Il Covid-19, da un lato ha accelerato le tendenze previste nel campo del lavoro e dell'istruzione, dall'altro ha amplificato problemi già noti, come il divario tra lavoratori più e meno digitalizzati (spesso appartenenti a nuclei familiari con reddito sotto la media) o il fallimento di diverse attività commerciali a causa di un ricorso diffuso a piattaforme di e-commerce (es. Amazon).<sup>25</sup> Già da aprile 2020, come riferisce ACI Worldwide, le vendite globali attraverso piattaforme online sono cresciute del 209%.<sup>26</sup>

Alla luce di queste considerazioni e di quanto evidenziato nei paragrafi 3.2 e 3.3, risulta opportuno chiedersi come cambierà il lavoro nel mondo post Covid-19.

I possibili scenari che potrebbero presentarsi al termine della pandemia sono tre:

1. Ritorno alle modalità lavorative tradizionali;

---

<sup>24</sup> Stuart J. Barnes, "Information management research and practice in the post-COVID-19 world", *International Journal of Information Management*, 2020 pp.1-4

<sup>25</sup> Ibidem

<sup>26</sup> ACI Worldwide, <https://www.aciworldwide.com/blog/covid-19-global-ecommerce-sales-are-likely-to-rise-beyond-the-crisis-and-businesses-need-to-prepare-accordingly>

2. Adozione dello smart working come nuova normalità;
3. Scenario ibrido.

### **3.5 Scenario 1: Ritorno alle modalità lavorative tradizionali**

Il primo scenario ipotizzabile è il ritorno alle modalità lavorative tipiche del mondo pre-Covid-19, con il progressivo abbandono dello smart working in favore di un totale ritorno al lavoro in presenza.

Il ritorno alle modalità lavorative tradizionali è caratterizzato da relazioni interpersonali con i colleghi, da riunioni e dibattiti dal vivo e senza il necessario ricorso a strumenti di comunicazione digitali (Skype, Webex teams, Zoom etc.) e dal ritorno ai vecchi sistemi di controllo da parte dei capi e dei manager.

Il ritorno alle modalità lavorative tradizionali difficilmente sarà accolto dalle organizzazioni che hanno investito nella digitalizzazione dei processi, nella formazione del personale e che hanno dotato i lavoratori di strumenti per lavorare da casa (pc, tablet, sedie ergonomiche etc.).

Le imprese con una visione ancorata al passato e ad un'organizzazione del lavoro con tratti tipici del taylorismo (organizzazione scientifica del lavoro basata sul controllo), resisteranno al diffondersi dello smart working e spingeranno verso il ritorno alla “vecchia modalità”.

Durante la pandemia i datori di lavoro sono stati costretti ad abbandonare il controllo visivo e fisico sui loro dipendenti, dando loro la possibilità di lavorare ovunque e con orari flessibili basati sui loro impegni personali o familiari e valutando la prestazione più sui risultati raggiunti che sulle ore di lavoro impiegate (non potendo avere evidenza di queste ultime nella maggior parte dei casi).

I capi e i manager con una mentalità focalizzata sul controllo, sull'accentramento decisionale e che misurano il lavoro in termini di tempo lavorato e non di risultati raggiunti, preferiranno avere i propri dipendenti sempre in ufficio, così da esercitare il controllo diretto sul loro operato.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> De Masi, 2020, pp. 559-561

Pertanto, per quelle organizzazioni dove viene esercitato uno stile di leadership autocratico, dove si dà importanza alla timbratura del cartellino, dove i dipendenti hanno timore dei capi e godono di scarsa autonomia decisionale, lo smart working sarà una modalità di lavoro dalla quale tenersi lontani, mentre le organizzazioni con una cultura imperniata sulla fiducia, con un focus sul benessere dei dipendenti e pronte ad accogliere l'innovazione, continueranno ad adottare lo smart working determinandone la misura.

Nel chiedersi come potrebbe configurarsi uno scenario di totale abbandono dello smart working e di ritorno alla “vecchia normalità”, è opportuno considerare anche il ruolo che avranno i lavoratori nell'indirizzare le scelte delle organizzazioni.

Il ritorno alla “vecchia normalità”, infatti, sarà difficilmente accolto dai lavoratori che dovranno rinunciare ai benefici che lo smart working ha portato loro nel migliorare il bilanciamento tra vita privata e vita professionale.<sup>28</sup>

I lavoratori, da marzo 2020, si sono abituati ad orari più flessibili, ad organizzare la giornata in base ai loro impegni ed agli obiettivi fissati dall'azienda, a valutazioni sui risultati e non sul tempo.

Con il ritorno alle modalità lavorative tradizionali dovranno tornare a timbrare un cartellino, a rientrare a casa la sera stanchi, ad uscire ore prima da casa per raggiungere la sede di lavoro, a trovarsi nel traffico e a tante altre routine che rendono i lavoratori più stressati e meno efficienti.

Pertanto, sarà difficile che i lavoratori, avendo sperimentato i benefici dello smart working, rinunceranno del tutto ai vantaggi del lavoro agile, soprattutto in un futuro in cui saranno sempre più numerosi i lavoratori della generazione dei Millennials e della Generazione Z (molto sensibili al tema della work life balance).<sup>29</sup>

Da non sottovalutare sono anche i costi sostenuti per un ritorno in ufficio con l'abbandono totale dello smart working.

---

<sup>28</sup> Marco Bentivogli, 2021, “Il cambio di passo che serve nella Pubblica amministrazione”, *Il Sole 24 Ore, Smart Working, Guida 2021*, p. 36

<sup>29</sup> The Boston Consulting Group, *Twelve Forces That Will Radically Change How Organizations Work*, 2017

Gabriele Gabrielli, 2019, pp. 44-45

Le organizzazioni dovranno sostenere tutti i costi legati alla manutenzione, all'affitto e alle utenze degli immobili che potrebbero essere notevolmente ridotti con il ricorso allo smart working. I lavoratori, invece, dovranno sostenere i costi legati ai mezzi di trasporto per raggiungere il luogo di lavoro.

Il ricorso allo smart working, come evidenziato nel paragrafo 3.2.3, riducendo il traffico ha un forte impatto sulla riduzione di anidride carbonica nell'aria e trova per questo motivo il sostegno delle nuove generazioni, che nella scelta delle organizzazioni per le quali lavorare, prestano attenzione al tema della sostenibilità e all'approccio adottato dalle aziende sul tema della propria responsabilità aziendale.<sup>30</sup>

Il totale abbandono dello smart working sarà accolto con favore dai lavoratori meno digitalizzati che hanno dovuto affrontare importanti ostacoli per continuare a lavorare da remoto. Questi, tuttavia, come evidenziato da uno studio del Politecnico di Milano, sono una percentuale molto bassa dei lavoratori. Infatti, come riporta lo studio, solo l'1% dei lavoratori impiegati nelle grandi imprese private e solo il 4% dei lavoratori impiegati nel settore pubblico hanno dichiarato non essere in grado di svolgere la maggior parte delle loro attività da remoto.<sup>31</sup>

L'abbandono dello smart working sarà bene accolto anche dai lavoratori che hanno riscontrato problemi nel bilanciare la vita privata e quella professionale, avendo dovuto affrontare conflitti familiari e difficoltà personali (es. spazi ristretti, luogo dove lavorare condiviso con altri familiari, connessione internet lenta etc.). Secondo uno studio dell'Osservatorio dello smart working del Politecnico di Milano su un campione di 572 lavoratori, circa il 27% di questi ha dovuto affrontare problemi legati alla work life balance.<sup>32</sup>

Il ritorno alla "vecchia normalità" sarà visto con favore anche da quei lavoratori che preferiscono essere seguiti costantemente dai superiori e che non vogliono assumersi la responsabilità legata al raggiungimento di risultati e le possibili conseguenze di una maggiore autonomia decisionale.

---

<sup>30</sup> Ibidem

<sup>31</sup> Cristina Casadei, 2021, "Bonus di continuità e ristori tecnologici", *Il Sole 24 Ore, Smart Working, Guida 2021*, p. 64

<sup>32</sup> Marco Bentivogli, 2021, "Il cambio di passo che serve nella Pubblica amministrazione", *Il Sole 24 Ore, Smart Working, Guida 2021*, p. 36

Tornare in ufficio, apre anche altre importanti questioni attinenti alla salute e la sicurezza dei lavoratori.

Oltre allo scenario della pandemia da Covid-19, i lavoratori sono da sempre esposti a rischi sul luogo di lavoro. Lavorare da casa è un modo per ridurre l'esposizione al rischio piccolo o grande che sia e può contribuire a far sentire protetti, soprattutto i lavoratori più fragili, da eventuali infortuni sul lavoro o anche da una semplice influenza stagionale.

Tuttavia, risulta ancora difficile interpretare i dati relativi agli incidenti sul lavoro in quanto, molti infortuni potrebbero non essersi verificati per l'assenza dal luogo di lavoro anche di quei lavoratori che non hanno potuto svolgere la propria attività da remoto (es. operai addetti, tra marzo e aprile 2020, nella produzione di beni non di prima necessità), mentre rientrano tra gli infortuni sul luogo di lavoro i numerosi contagi da Covid-19 che hanno colpito il personale sanitario.

In conclusione, il totale ritorno alla “vecchia normalità” sarà adottato da una parte minoritaria delle organizzazioni, in particolare da quelle che fondano il rapporto con i propri dipendenti sul controllo e non sulla fiducia. Inoltre, non sarà necessario un abbandono totale dello smart working per i lavoratori che hanno incontrato alcuni dei problemi precedentemente evidenziati, ma sarà sufficiente permettere ai lavoratori di scegliere se lavorare in presenza e investire nella loro formazione così da renderli efficienti ed evitare il *burn out* causato dalla incapacità di utilizzare gli strumenti tecnologici.

### **3.6 Scenario 2: Ricorso diffuso allo smart working**

Il secondo scenario ipotizzabile è il ricorso diffuso allo smart working. In questo caso potremmo assistere ad un ricorso massiccio allo smart working da parte delle organizzazioni che limiterebbero il lavoro in presenza solo ad alcuni momenti chiave per il lavoratore e per l'organizzazione (es. riunioni importanti, periodo di formazione etc.). Tale scenario si pone agli antipodi rispetto a quello ipotizzato nel paragrafo precedente.

Prima di analizzare i benefici e i rischi di un ricorso massiccio allo smart working, è opportuno riportare alcuni esempi di aziende che si sono mosse in questa direzione.

### *3.6.1 Il caso Hewlett Packard Enterprise*

Il 1° aprile 2021 Hewlett Packard Enterprise, multinazionale statunitense, ha stipulato un accordo sindacale firmato dalla totalità dei dipendenti che prevede che il 95% dei dipendenti potrà lavorare da casa e recarsi in ufficio solo qualora ve ne sia la necessità.<sup>33</sup>

La società statunitense, oltre a dotare i dipendenti degli strumenti necessari per lavorare in modo efficiente da remoto (monitor, sedia ergonomica, tablet etc.), offrirà ai dipendenti ulteriori servizi (es. corsi sulla sicurezza e corsi per istruire i dipendenti su come essere efficienti in smart working) e programmi di welfare per il supporto psicologico e per la salute fisica (es. yoga, ginnastica posturale). Attraverso l'“Employee Assistance Program” l'organizzazione si impegnerà a offrire gratuitamente un servizio di supporto e di counseling per tutto il personale e familiari.<sup>34</sup>

Hewlett Packard Enterprise, al fine di massimizzare il ricorso allo smart working, ha anche elaborato un programma di formazione e sviluppo con l'obiettivo di creare e rinforzare le competenze digitali dei dipendenti, di motivare i lavoratori anche da remoto e di facilitare lo sviluppo di relazioni interpersonali a distanza.<sup>35</sup>

### *3.6.2 Il caso Vodafone Italia*

A novembre 2020 Vodafone Italia, le Organizzazioni Sindacali Nazionali delle Telecomunicazioni e il Coordinamento Nazionale delle RSU hanno raggiunto un innovativo accordo sullo smart working che entrerà in vigore al termine della

---

<sup>33</sup> Irene Consigliere, “Hewlett Packard Enterprise: 95% dei dipendenti al lavoro da casa”, Corriere della Sera, 3 maggio 2021

<sup>34</sup> Ibidem

<sup>35</sup> Ibidem

pandemia da Covid-19. L'accordo prevede l'adozione dello smart working nella misura dell'80% delle ore di lavoro mensili per i dipendenti impiegati nelle aree di assistenza ai clienti e nella misura del 60% per i dipendenti impiegati nelle altre divisioni dell'organizzazione.<sup>36</sup>

L'azienda e i sindacati, estendendo lo smart working, hanno deciso di impegnarsi in una vera e propria trasformazione digitale dell'organizzazione. La decisione è stata presa in virtù dei risultati raggiunti durante l'esperienza della pandemia. Durante la pandemia è emerso che il ricorso al lavoro agile ha incentivato l'esercizio della delega da parte dei manager, incrementando l'autonomia decisionale e la soddisfazione dei collaboratori, e il lavoro per obiettivi, garantendo maggiore flessibilità ai dipendenti e generando effetti positivi sulla work life balance.<sup>37</sup>

Vodafone Italia si impegna, attraverso l'accordo, a dotare tutti i dipendenti degli strumenti tecnologici necessari per lavorare in modo efficiente da remoto (pc, smartphone, tablet etc.). L'accordo, inoltre, prevede che i dipendenti siano dotati di rete internet veloce, di offerte riservate con sconti fino al 30% sulla fornitura di energia elettrica e gas e che i Ticket Restaurant siano confermati anche per i giorni di lavoro in cui i dipendenti non saranno in ufficio.

Il punto più importante dell'accordo riguarda i piani di welfare aziendale che saranno mirati a sostenere il benessere fisico e psicologico dei lavoratori e a promuovere la flessibilità e l'inclusività. Viene rivolta una particolare attenzione ai lavoratori con diverse abilità, neogenitori, genitori unici e dipendenti vittime di violenza domestica che possono richiedere di ridurre o aumentare la percentuale di lavoro da remoto. Il piano prevede inoltre il diritto alla disconnessione.<sup>38</sup> Il diritto alla disconnessione, strettamente legato al benessere psicologico dei lavoratori, è il diritto che hanno i lavoratori in smart working di non rispondere a e-mail, comunicazioni e telefonate al di fuori dell'orario di lavoro.<sup>39</sup>

---

<sup>36</sup> Irene Consigliere, "Vodafone all'80% in smart working, strumenti di lavoro e sconti sull'energia elettrica", Corriere della Sera, 3 maggio 2021

<sup>37</sup> Ibidem

<sup>38</sup> Ibidem

<sup>39</sup> Factorial Blog, <https://factorial.it/blog/diritto-disconnessione-italia/#:~:text=nella%20tua%20azienda->

Lo smart working può generare importanti benefici sia per i lavoratori che per le imprese, ma se adottato in misura troppo diffusa può far emergere criticità. Ci si può chiedere, pertanto, quali possono essere i rischi di uno smart working esteso e quali implicazioni può avere sul clima organizzativo.

### *3.6.3 Alcune prime evidenze*

Secondo il già citato studio dell'Osservatorio sullo smart working del Politecnico di Milano, il 27% dei lavoratori intervistati ha riscontrato difficoltà nel bilanciare vita privata e vita professionale, il 29% ha dovuto combattere contro un profondo senso di isolamento e il 26% ha avuto la sensazione di essere sempre connesso.<sup>40</sup>

Come si evince dai dati appena riportati, uno scenario in cui lo smart working venga adottato in misura quasi totale risulta quantomeno rischioso per le imprese. Senza la presenza in ufficio sarà difficile per i lavoratori instaurare relazioni interpersonali solide, venendo meno tutte quelle occasioni informali attraverso le quali i lavoratori potrebbero conoscersi dal vivo, parlare di argomenti diversi da quelli strettamente legati al lavoro e creare rapporti di amicizia. La presenza fisica e la possibilità di conoscersi dal vivo risulta importante anche per la creazione di sinergie ed equilibri tra i dipendenti che lavorano in team.

Qualora si dovesse configurare tale scenario, è lecito ipotizzare che i lavoratori presenti nell'organizzazione da più anni potrebbero contare su rapporti già consolidati con i colleghi e su una chiara visione dell'organizzazione e della mission aziendale, mentre per i neoassunti potrebbe essere più difficile creare relazioni informali con i colleghi e avere una visione chiara di un'impresa nella quale si recano di rado.

Pertanto, il ricorso ad uno smart working diffuso può incrementare il senso di isolamento dei lavoratori, rendendoli quasi dei professionisti che collaborano con le organizzazioni, mentre per le imprese potrebbe risultare molto difficile rendere i dipendenti fit con la mission aziendale e creare un commitment affettivo.

---

,Cos"C3%A8%20il%20diritto%20alla%20disconnessione%20dei%20lavoratori%3F,del%20normal e%20orario%20di%20lavoro.

<sup>40</sup> Marco Bentivogli, 2021, "Il cambio di passo che serve nella Pubblica amministrazione", Il Sole 24 Ore, Smart Working, Guida 2021, p. 36

È importante sottolineare che senza la presenza fisica non sarà più possibile interpretare con facilità il linguaggio del corpo delle persone, rendendo l'interpretazione di alcune situazioni più difficile per tutti i lavoratori (manager, collaboratori, capi etc.). La comunicazione all'interno dell'organizzazioni potrebbe essere meno fluida se affidata esclusivamente ai mezzi tecnologici come anche la comprensione di alcune dinamiche interne e potrebbe essere più difficile per i manager aver una visione d'insieme dell'organizzazione e avere un'immagine chiara di ciascun lavoratore, affidando la valutazione maggiormente ai dati e in misura minore alle soft skills.

Le organizzazioni, inoltre, si dovrebbero impegnare a rispettare il diritto alla disconnessione dei dipendenti in smart working, previsto dalla legge 81/2017, non attuando comportamenti opportunistici che potrebbero alimentare la percezione dei lavoratori di essere sempre connessi dei lavoratori, gravando sulla loro salute psicologica.<sup>41</sup>

In conclusione, è evidente come le criticità appena evidenziate rendano molto sfidante per i manager progettare piani per creare un clima organizzativo positivo. Sarà difficile rendere i valori dei dipendenti in linea con quelli dell'organizzazione, comprendere a fondo la personalità dei dipendenti e costruire per questi percorsi personalizzati di sviluppo e di carriera.

Non ci sono evidenze sugli effetti a lungo termine del ricorso diffuso allo smart working ma i lavoratori e le imprese sembrano intenzionati a continuare a goderne i vantaggi.<sup>42</sup> Tuttavia, non si devono trascurare le criticità di un ricorso troppo esteso al lavoro agile.

### **3.7 Scenario 3: modalità di lavoro ibrido**

L'esperienza di lavoro agile sperimentata durante la pandemia da Covid-19 ha causato un rapido cambiamento della visione del lavoro.

---

<sup>41</sup> Francesca Barbieri, "Per 7 aziende su 10 vantaggi superiori alle criticità", Il Sole 24 Ore, Smart Working, Guida 2021, p. 50-52

<sup>42</sup> Ibidem

La fiducia verso i lavoratori, a scapito del controllo, è diventata la nuova base dei rapporti nelle organizzazioni. I lavoratori, inoltre, avendo sperimentato i benefici derivanti dal miglioramento della work life balance, hanno cambiato mentalità e in futuro metteranno sempre più in primo piano la propria salute e il proprio benessere.<sup>43</sup>

Il cambiamento è inevitabile, auspicabile e necessario. Bisogna però saperlo condurre e guidare con attenzione e intelligenza.<sup>44</sup>

Il ritorno alla “vecchia normalità” e il ricorso diffuso allo smart working si pongono agli estremi opposti ed entrambi sembrano presentare uno scarso equilibrio tra rischi e benefici.

Tra i due estremi, è possibile ipotizzare un terzo scenario che si configurerebbe come un ibrido tra i primi due e che potrebbe consentire alle organizzazioni e ai lavoratori, bilanciando il lavoro in presenza e il lavoro da remoto, di beneficiare dei vantaggi di entrambi gli scenari e di eliminarne le criticità più evidenti.

Tale modello sarebbe caratterizzato dalla coesistenza di modalità in presenza e a distanza, opportunamente integrate tra loro, da una equilibrata composizione tra esigenze aziendali e preferenze delle persone, dal ripensamento degli spazi di lavoro all'interno degli uffici.

È opportuno riportare i dati raccolti da uno studio condotto dall'Aidp, l'Associazione Italiana Direzione del personale, realizzato sottoponendo dei questionari agli HR manager delle aziende intervistate.

Raccogliendo le previsioni delle divisioni HR, è risultato che circa il 68% delle imprese italiane, in considerazione dei benefici riscontrati durante la pandemia, intende estendere il ricorso allo smart working anche dopo la fase pandemica. Di questo 68%, circa il 30% ha dichiarato che saranno attuati interventi organizzativi

---

<sup>43</sup> Teodora Vadalà, “La sfida dello Smart Working: benessere organizzativo ed equilibrio di vita”, HR online, N. 21, Novembre 2020, <https://www.aidp.it/hronline/2020/11/21/la-sfida-dello-smart-working-benessere-organizzativo-ed-equilibrio-di-vita.php>

<sup>44</sup> Ibidem

ispirati al lavoro agile e il 58% ha dichiarato che lo smart working coinvolgerà una percentuale di lavoratori compresa tra il 70% e il 90%.<sup>45</sup>

A spingere così tanti direttori delle risorse umane a voler prolungare lo smart working è stata la constatazione di quanto i benefici superino gli svantaggi. Da marzo 2020 il 69% dei lavoratori delle imprese intervistate, ha beneficiato di una riduzione dei costi e dei tempi di spostamento, il 64% ha riscontrato degli importanti miglioramenti nella work life balance con un impatto positivo sulla soddisfazione dei dipendenti e sul clima organizzativo. Per contro, il 62% ha riscontrato dei problemi nelle relazioni con i colleghi.<sup>46</sup>

Il dato più interessante che emerge dall'indagine è che circa il 70% delle imprese che intendono adottare lo smart working anche dopo la pandemia ritiene che le attività di lavoro agile copriranno tra i due e i tre giorni lavorativi e saranno dunque bilanciate con le attività in presenza.<sup>47</sup> Pertanto, il diffondersi di una nuova modalità di lavoro ibrida che permetta di bilanciare smart working e lavoro in presenza sembra essere l'ipotesi più probabile nonché quella maggiormente in grado di far cogliere alle organizzazioni i vantaggi dello smart working e di ridurre gli svantaggi.

A dare valore a questa ipotesi è l'indagine condotta da Infojobs, società leader per la ricerca di lavoro, al termine della prima ondata di Covid-19. Ai lavoratori intervistati è stato richiesto quali fossero gli aspetti positivi e negativi dello smart working riscontrati durante il periodo di lockdown.<sup>48</sup>

Un dato rilevante, in linea con quanto rilevato dallo studio dell'Osservatorio sullo smart working del Politecnico di Milano<sup>49</sup>, riguarda la misura in cui il senso di isolamento e solitudine hanno coinvolto i lavoratori in condizioni di totale smart working. Infatti, circa il 27% degli intervistati ha dichiarato di aver sofferto la mancanza di un confronto dal vivo con i colleghi, mentre circa il 10% ha evidenziato

---

<sup>45</sup> Vito de Ceglia, "Le aziende adotteranno lo smart working anche a emergenza finita", la Repubblica, 26 ottobre 2020

<sup>46</sup> Ibidem

<sup>47</sup> Ibidem

<sup>48</sup> Barbara Ardù, "Viva lo smart working, ma solo per uno-due giorni a settimana", la Repubblica, 13 giugno 2020

<sup>49</sup> Marco Bentivogli, 2021, "Il cambio di passo che serve nella Pubblica amministrazione", Il Sole 24 Ore, Smart Working, Guida 2021, p. 36

come aspetti negativi, quello dover rinunciare al piacere di prepararsi e di prendersi cura del proprio aspetto prima di uscire la mattina per recarsi in ufficio, la mancanza delle occasioni informali tra colleghi (es. pausa caffè, pausa pranzo etc.).<sup>50</sup>

Per quanto riguarda la produttività solo il 7% degli intervistati ha dichiarato di aver sofferto un calo di efficienza, per la maggior parte dei casi dovuto alle difficoltà nel gestire i rapporti familiari e lavorativi contemporaneamente.

Un dato rilevante che si evince dall'indagine di InfoJobs e che ci riporta al problema delle differenze di genere analizzato nel capitolo precedente riguarda le donne conviventi. Circa il 33% delle intervistate appartenenti a questa categoria ha dichiarato di aver riscontrato importanti difficoltà nella gestione del proprio lavoro da casa, dovendosi fare carico sia delle responsabilità familiari che di quelle lavorative.

Lo studio riporta anche dei dati rilevanti circa gli aspetti positivi dello smart working. Il 50% degli intervistati ha dichiarato che rinuncerà difficilmente al tempo risparmiato per recarsi e tornare dall'ufficio. Il 20% ha dichiarato di aver apprezzato la flessibilità degli orari e la percentuale sale al 30% per le donne con figli.

Per quanto riguarda le riunioni organizzate su piattaforme digitali (es. Cisco Webex, Skype, Zoom etc.), solo il 3% degli intervistati ha dichiarato di preferire le riunioni in presenza.<sup>51</sup>

Sono poi state poste agli intervistati domande riguardanti gli aspetti e le abitudini che vorrebbero conservare anche dopo la pandemia da Covid-19. Il 37% ha dichiarato di voler continuare ad usufruire degli strumenti tecnologici messi a disposizione dalle aziende anche dopo la pandemia, il 30% di voler continuare a beneficiare dell'impatto positivo del lavoro agile sulla work life balance e il 14% di voler continuare ad avere la possibilità di lavorare da remoto avendo riscontrato una maggiore fiducia da parte dei capi e una maggiore responsabilizzazione nel lavoro in team.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> Barbara Ardù, "Viva lo smart working, ma solo per uno-due giorni a settimana", la Repubblica, 13 giugno 2020

<sup>51</sup> Ibidem

<sup>52</sup> ibidem

Infine, il dato più rilevante che è emerso dallo studio e che più di tutti avvalorava l'ipotesi della diffusione di una modalità di lavoro ibrida è che il 71% degli intervistati ha dichiarato di voler continuare a beneficiare degli aspetti positivi dello smart working, ma nella misura limitata di uno o due giorni a settimana. Il dato si attesta intorno 55% per i padri di famiglia sale al 89% per le donne con figli.<sup>53</sup>

Con l'accelerazione determinata dalla pandemia da Covid- 19, ormai molte organizzazioni si stanno muovendo verso un'organizzazione ibrida del lavoro, tuttavia, le imprese più innovative lo avevano già introdotto prima del 2020.

### *3.7.1 Il caso American Express*

American Express è stata tra le prime aziende in Italia ad adottare una modalità di lavoro ibrida. Una cultura basata sull'innovazione, sull'attenzione verso il benessere dei dipendenti, sulla valutazione per obiettivi e una mentalità dei manager più improntata al decentramento decisionale, alla fiducia e non basata sul controllo, hanno reso possibile già da tempo l'adozione di una modalità ibrida.<sup>54</sup>

Dal 2014, American Express permette ai dipendenti di lavorare in smart working due giorni a settimana, attribuendo maggiore importanza ai risultati raggiunti piuttosto che alla presenza in ufficio.

Alla base dell'introduzione della modalità di lavoro ibrida di American Express vi sono anche grandi investimenti nella digitalizzazione dei processi e nella dotazione ai dipendenti di tutti gli strumenti tecnologici necessari per essere efficienti durante i giorni di lavoro in smart working. Inoltre, l'azienda ha investito risorse nell'elaborazione di piani di welfare innovativi, mettendo in primo piano il benessere fisico e mentale dei dipendenti e delle loro famiglie.<sup>55</sup>

Già prima della pandemia da Covid-19, l'azienda statunitense aveva individuato nella modalità di lavoro ibrida uno strumento valido per accrescere la motivazione e la soddisfazione dei dipendenti, nonché un importante fattore di attraction, soprattutto per le nuove generazioni (Millennials e Generazione Z),

---

<sup>53</sup> Ibidem

<sup>54</sup> Irene Consigliere, "American Express, programmi di benessere fisico e mentale", Corriere della Sera, 3 maggio 2021

<sup>55</sup> Ibidem

permettendo una maggiore flessibilità nella gestione della vita privata e della vita professionale.<sup>56</sup>

Inoltre, grazie all'esperienza degli ultimi anni, American Express è stata in grado, già da marzo 2020, di estendere lo smart working a 60mila dipendenti, potendo garantire da un lato la sicurezza e la salute dei lavoratori e dall'altro continuando a mantenere la massima efficienza dei processi e dei servizi ai clienti.<sup>57</sup>

### *3.7.2 Il caso Banca Mediolanum*

Tra le imprese italiane che hanno già pianificato l'introduzione della modalità ibrida è utile riportare il caso di Banca Mediolanum.

In virtù dei risultati aziendali raggiunti durante la pandemia e della cultura organizzativa che pone grande attenzione al benessere della persona, Banca Mediolanum ha introdotto la possibilità di lavorare da remoto anche dopo la pandemia. Il ricorso al lavoro agile riguarderà circa il 95% dei dipendenti, che potranno lavorare da remoto due giorni a settimana. I lavoratori potranno decidere se aderire al programma sottoscrivendo, su base volontaria, un accordo individuale con l'organizzazione.

L'obiettivo di Banca Mediolanum è quello di favorire l'adozione di una nuova modalità di svolgimento della prestazione lavorativa che sia capace di migliorare l'equilibrio tra gli obiettivi aziendali di efficienza competitività e continuità operativa e le esigenze personali e familiari dei dipendenti.

Pertanto, il tema principale che sembra spingere le organizzazioni verso l'adozione dello smart working è la consapevolezza di quanto un migliore bilanciamento tra vita privata e lavorativa delle persone possa impattare positivamente sulle performance individuali e collettive.

Da non trascurare è inoltre l'impatto positivo che ha il ricorso allo smart working, seppur limitato a due giorni a settimana, sull'ambiente e come questo possa

---

<sup>56</sup> Gabriele Gabrielli, 2019, pp. 44-45

<sup>57</sup> Irene Consigliere, "American Express, programmi di benessere fisico e mentale", Corriere della Sera, 3 maggio 2021

risultare un fattore di *attraction* determinante. Come detto in precedenza, infatti, le nuove generazioni prestano molta attenzione al tema della sostenibilità nella scelta dell'organizzazione per la quale lavorare.<sup>58</sup>

Oltre ad una cultura basata sulla fiducia, indispensabile per l'efficacia dello smart working, ciò che accomuna Banca Mediolanum e American Express sono il forte orientamento ai risultati, la flessibilità nelle modalità di svolgimento del lavoro e una forte spinta al cambiamento, all'innovazione e al miglioramento continui.

L'aspetto più innovativo del piano di estensione dello smart working di Banca Mediolanum, è il riconoscimento di un contributo economico sottoforma di credito welfare fatto ai lavoratori che decideranno di aderire all'accordo.<sup>59</sup>

I crediti welfare sono stati introdotti dal legislatore nel 2016 attraverso la legge stabilità con lo scopo di semplificare l'erogazione di servizi di welfare (quali spese sanitarie, rette scolastiche, corsi di formazione etc.) e permettono ai beneficiari di utilizzare interamente l'importo indicato senza riduzioni fiscali.<sup>60</sup> Inoltre, come evidenziato nel capitolo 2, i crediti welfare non possono essere sostituiti con premi monetari neanche su richiesta del beneficiario.<sup>61</sup>

Pertanto, il contratto offerto da Mediolanum ai dipendenti appare interessante non solo per l'adozione di una modalità di lavoro ibrida ma anche perché, incentivando l'adesione attraverso il riconoscimento di crediti welfare, sembra avvalorare l'ipotesi che in futuro si andrà sempre di più verso la diffusione di pacchetti di welfare personalizzati, garantendo ai lavoratori la possibilità di spendere i voucher in luoghi in prossimità della propria abitazione (es. palestre, piscine, asili nido etc.).<sup>62</sup>

---

<sup>58</sup> Gabriele Gabrielli, 2019, pp. 45-46

<sup>59</sup> Irene Consigliere, "Un contributo economico per i dipendenti in smart working per due giorni alla settimana in Banca Mediolanum", Corriere della Sera, 3 maggio 2021

<sup>60</sup> Salabam, <https://www.salabam.com/business/voucher-welfare/>

<sup>61</sup> Aldo Bottini, Diego Paciello, 2021, "I pacchetti di welfare diventano personalizzati", Il Sole 24 Ore, Smart Working, Guida 2021, pp.43-44

<sup>62</sup> Ibidem

### *3.7.3 Ulteriori considerazioni sulle determinanti del clima organizzativo nello scenario ibrido*

Da quanto visto finora e basandosi sui dati riportati dall'Osservatorio sullo smart working del Politecnico di Milano e dall'indagine di Infojobs, si evince che lo smart working è una modalità di lavoro apprezzata dai lavoratori e dalle imprese soprattutto per l'impatto positivo sulla vita dei lavoratori e sul clima organizzativo. Tuttavia, le interazioni informali con i colleghi e il contatto con la realtà aziendale sono ancora indispensabili per la creazione di un clima organizzativo positivo, per la creazione di un commitment affettivo e per la crescita professionale e personale degli individui.<sup>63</sup> Inoltre, è opportuno che le organizzazioni tengano in considerazione quella percentuale di lavoratori, seppur molto ridotta, che vuole ritornare alle modalità di lavoro tradizionali.

Pertanto, nell'adottare un modello di lavoro ibrido le organizzazioni dovrebbero garantire ai lavoratori la possibilità di scegliere in autonomia se aderire o meno a dei contratti che prevedano il ricorso allo smart working.

In uno scenario di lavoro ibrido, inoltre, appare opportuno chiedersi per quali attività, per quali momenti della vita organizzativa e per quali ruoli potrebbe continuare ad essere preferibile la presenza in ufficio, al fine di mantenere un clima organizzativo positivo e di garantire l'efficacia e l'efficienza dei processi.

Tra le prime sono da considerare le attività che riguardano la formazione del personale e l'integrazione dei neoassunti. Infatti, una criticità comune a molte organizzazioni riscontrata durante la fase pandemica riguarda la difficoltà nell'integrazione dei neoassunti, che non si sono potuti recare in ufficio (o lo hanno fatto in misura molto ridotta) a causa delle restrizioni provocate dal Covid-19.

La difficoltà nell'integrazione dei neoassunti è essenzialmente legata all'impossibilità di beneficiare di quei rapporti informali tra dipendenti che facilitano l'integrazione delle persone in una nuova azienda (es. pausa pranzo, pausa caffè, interazione in spazi comuni etc.) e che sono fondamentali per stringere rapporti amicali

---

<sup>63</sup> Palma Marino Aimone, "Smart working e co-working le nuove frontiere per l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità", 2017, pp.1-2

con i colleghi, creare sinergie e trovare punti di riferimento all'interno dell'organizzazione.

Inoltre, i neoassunti che hanno iniziato la loro prima esperienza lavorativa in un nuovo ruolo non hanno potuto ricevere una formazione sul luogo di lavoro con tutti gli svantaggi che questa circostanza può comportare (impossibilità di un confronto continuo con i tutor e i colleghi, distacco dalla realtà aziendale, difficoltà nel sentirsi parte di un'organizzazione che non si conosce realmente).

Pertanto, è ragionevole ritenere necessaria la presenza fisica durante il periodo di formazione e di inserimento all'interno di un'organizzazione per conoscere al meglio sia l'organizzazione (regole formali e informali, cultura aziendale, sfumature di comportamento e di relazione con i colleghi) sia gli individui che la compongono. Solo in un momento successivo, potendo i lavoratori contare su rapporti consolidati e su una buona conoscenza dell'organizzazione potranno lavorare anche da remoto con piena efficacia.

È opportuno, inoltre, porre l'attenzione sulla modalità di svolgimento delle riunioni in un modello ibrido, chiedendosi se queste possano essere effettuate da remoto oppure richiedano la presenza in ufficio.

È ragionevole ipotizzare che la partecipazione da remoto non possa riguardare tutte le tipologie di riunioni, ma solo quelle a carattere routinario, a contenuto esclusivamente o prevalentemente tecnico e prive di risvolti negoziali rilevanti. Nella modalità da remoto, a causa del filtro digitale, viene infatti a mancare quasi del tutto il linguaggio non verbale dei partecipanti, rendendo più difficile, soprattutto per i manager, la comprensione di eventuali criticità interne (ad esempio l'impossibilità di capire l'effettivo livello di attenzione e coinvolgimento dei collaboratori) e di criticità esterne (ad esempio l'impossibilità di percepire eventuali aperture/chiusure non espresse verbalmente da parte di un interlocutore, sia esso interno o esterno all'azienda, nelle fasi, ad esempio, di chiusura di un accordo interno o di un contratto).

Pertanto, per le organizzazioni che adotteranno una modalità di lavoro ibrida, risulterà necessario pianificare con anticipo la modalità di svolgimento delle riunioni.

Riflettendo sull'adozione di una modalità di lavoro ibrida appare opportuno distinguere quei lavori che richiedono dei team work da quei lavori svolti esclusivamente "in solitaria".

Per il lavoro in team, soprattutto qualora i membri non si conoscano già bene prima della sua costituzione e dunque non possano contare su rapporti consolidati, pensiamo debba essere preferita la modalità in presenza, quanto meno nelle fasi iniziali, al fine di facilitare la creazione di equilibri e sinergie e lo sviluppo di un clima positivo.

Il lavoro in team in ufficio, quindi in un ambiente formale, può costituire un disincentivo ad attuare comportamenti di free-riding che potrebbero verificarsi nella modalità da remoto sia per la natura del luogo di lavoro sia per la possibilità di parlare con i colleghi a tu per tu veicolando, anche in modo scherzoso, messaggi utili a correggere comportamenti non ottimali (ritorno del tema del linguaggio non verbale).

I comportamenti di free-riding, infatti, oltre a verificarsi più facilmente nel lavoro da remoto, rischiano di essere anche più dannosi in quanto più difficili da correggere con immediatezza e senza frizioni (es. il free-rider non risponde al telefono).

Anche per quei lavori che possono essere svolti "in solitaria" le organizzazioni non devono eccedere nel ricorso allo smart working. Infatti, un'eccessiva adozione del lavoro agile potrebbe confinare ai limiti dell'organizzazione i lavoratori impegnati in queste attività, alimentando il senso di solitudine. Invece, ricercando un buon bilanciamento tra lavoro in presenza e lavoro da remoto (ad esempio assicurando ad ogni dipendente almeno due giorni di lavoro in presenza) sarà possibile mantenere il commitment dei lavoratori, facendoli sentire sempre identificati nell'organizzazione e parte integrante di essa.

È opportuno dedicare alcune considerazioni sul ruolo dei manager in quanto il ruolo dei manager risulta cruciale nel creare un clima organizzativo positivo.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Gregory A. Aarons, Mark G. Ehrhart, Lauren R. Farahnak, Marisa Sklar, "Aligning Leadership Across Systems and Organizations to Develop a Strategic Climate for Evidence-Based Practice Implementation", in *Annual Review Public Health* 2014, N. 35, p. 258

Pertanto, è ragionevole ipotizzare che questi debbano essere i “meno colpiti” dall’ibridizzazione in quanto la loro presenza in ufficio potrebbe facilitare il coordinamento delle persone che si avvicenderebbero in presenza e in remoto e mantenere ancor meglio aperto il canale di comunicazione tra capi e collaboratori.

Il ruolo dei manager è fondamentale per originare nei lavoratori la percezione di essere supportati dall’organizzazione.<sup>65</sup> La presenza dei manager in ufficio appare indispensabile per far sì che i collaboratori non li percepiscano mai come qualcuno di assente ma, piuttosto, come un’estensione dell’organizzazione, attraverso i quali potersi confrontare e allineare ogni volta che risulti necessario.

In conclusione, è opportuno soffermarsi sull’importanza della postazione di lavoro come ulteriore componente che impatta sulla percezione che i lavoratori hanno del clima organizzativo.

La postazione di lavoro è stata finora un’estensione della casa del lavoratore, il quale poteva portare sulla propria scrivania ogni genere di oggetto (foto, oggetti personali etc.) che rendevano l’ambiente più accogliente impattando positivamente sul clima organizzativo.

In uno scenario dove la modalità di lavoro diventa ibrida è lecito pensare che le postazioni vengano ridimensionate nel numero con una conseguente rotazione dei lavoratori sulle medesime postazioni di lavoro. La stessa postazione potrà quindi ospitare più lavoratori durante la settimana, ciò che ne renderà impossibile la personalizzazione.

Dall’altra parte se le organizzazioni si impegneranno nel fornire ai dipendenti tutti gli strumenti necessari per rendere confortevole l’ambiente di lavoro da remoto (es. monitor, scrivania, sedia ergonomica, tablet etc.) sarà possibile, per i lavoratori, bilanciare il tempo trascorso su una postazione non più familiare come prima (in ufficio) con quello trascorso a lavorare su una postazione accogliente come quella disponibile nella propria abitazione.

---

<sup>65</sup> Laura Innocenti, 2013 pp.81-87

## Capitolo 4: Dati ed evidenze sullo smart working in Italia durante la pandemia

### 4.1 L'impatto del Covid-19 sulla diffusione dello smart working

Nei capitoli precedenti si è analizzato lo smart working attraverso la lente del clima organizzativo e sono stati individuati i vantaggi, le criticità e le sfide legate alla diffusione della nuova forma di lavoro. Inoltre, si è ipotizzato quali possano essere i possibili scenari futuri di evoluzione del mondo del lavoro, tenendo in considerazione i vantaggi e gli svantaggi collegati a ciascuno scenario.

Per comprendere quanto il Covid-19 abbia accelerato la diffusione dello smart working è utile esaminare quanto riportato dall'Osservatorio sullo smart Working del Politecnico di Milano. In Italia, nel 2019, i lavoratori da remoto erano circa 570 mila, per passare a circa 6,59 milioni a marzo 2020. Inoltre, come mostrato nel grafico sottostante, i lavoratori da remoto nel 2019 erano quasi tutti impiegati in grandi imprese, mentre dopo la pandemia il lavoro da remoto ha coinvolto in misura rilevante anche i lavoratori impiegati nella Pubblica Amministrazione (circa 1,85 milioni), nelle microimprese (circa 1,5 milioni) e nelle piccole e medie imprese (circa 2,11 milioni).<sup>1</sup>

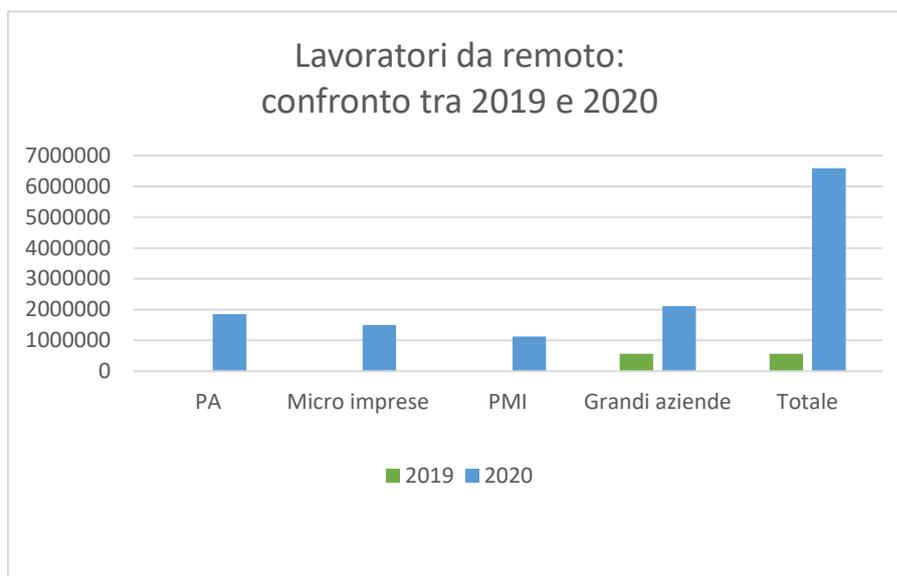


Grafico 1 (elaborazione personale sulla base dei dati rilevati dal Politecnico di Milano)

<sup>1</sup> Cristina Casadei, 2021, "Il lavoro agile esteso anche ai dipendenti di tutte le filiali", Il Sole 24 Ore, Smart Working, Guida 2021, p. 70

In considerazione della pervasività con la quale lo smart working si è diffuso in ogni organizzazione e per concludere le considerazioni sul lavoro agile e sul futuro del mondo del lavoro, è utile procedere con una distinta analisi dei dati rilevati nelle imprese del settore privato e nelle pubbliche amministrazioni durante il 2020.

#### **4.2 Lo smart working nelle pubbliche amministrazioni**

La Pubblica Amministrazione, a differenza delle imprese private, è stata colta totalmente impreparata dall'emergenza sanitaria di non potendo contare da subito su processi totalmente digitalizzati, sugli strumenti tecnologici necessari per permettere la continuazione dell'attività da remoto e su un personale con buone competenze digitali.

Pertanto, gli enti pubblici hanno dovuto sostenere costi imprevisti per dotarsi degli strumenti necessari, mentre le imprese del settore privato, soprattutto quelle di grandi dimensioni, hanno risposto in modo più rapido al cambiamento nella modalità di lavoro, potendo fare affidamento su strumenti tecnologici avanzati, su personale abituato ad utilizzarli e su una maggiore rapidità nel dotarsi degli strumenti necessari quando non già disponibili.

Nella Pubblica Amministrazione la risposta al cambiamento è stata lenta anche a causa dell'estrema rigidità che caratterizza le amministrazioni pubbliche e che si contrappone totalmente alla flessibilità richiesta per adottare in modo efficace il lavoro agile.

Come evidenziato nel capitolo 2, lo smart working richiede che l'organizzazione non sia caratterizzata da un'eccessiva burocrazia ma piuttosto dall'elasticità dei manager nella gestione delle attività, da un maggiore decentramento del potere in favore di una maggiore autonomia decisionale dei dipendenti e da una mentalità imperniata sulla fiducia e non sul controllo dei lavoratori.

Pertanto, come si vedrà in modo approfondito nei prossimi paragrafi, il potenziale dello smart working è stato sfruttato a pieno dalle organizzazioni private aventi le caratteristiche appena enunciate, mentre ciò non è sempre accaduto nella Pubblica Amministrazione spesso caratterizzata da un'eccessiva e "ingombrante" burocrazia.

Nei prossimi paragrafi si vedrà in modo più approfondito in che misura lo smart working è stato adottato nella Pubblica Amministrazione e quali ostacoli si sono presentati per l'efficace diffusione della nuova modalità di lavoro.

#### *4.2.1 La situazione prima della pandemia da Covid-19*

Secondo quanto riportato dalla European Labor Force Survey del 2019, indagine che fornisce risultati trimestrali sulla partecipazione al lavoro delle persone in Europa, prima della pandemia da Covid-19 il ricorso allo smart working nei maggiori paesi dell'Unione Europea (Germania, Francia, Italia e Spagna) era ancora ridotto e con grandi differenze tra i Paesi. In Francia, ad esempio, circa il 20% dei lavoratori dipendenti dichiarava di lavorare saltuariamente da remoto, mentre in Italia e in Spagna la percentuale era limitata al 5%.<sup>2</sup>

Il dato più rilevante che emerge dalla European Labor Force Survey del 2019 riguarda il ricorso allo smart working nelle pubbliche amministrazioni. Nel 2019, in Germania e in Francia, rispettivamente, il 92,3% e l'87,4% dei lavoratori impiegati nella Pubblica Amministrazione non faceva mai ricorso allo smart working, il 5,7% e il 9,4% lo adottava raramente, mentre il 2% e il 3,2% lo adottava regolarmente. La percentuale di lavoratori che non facevano mai ricorso allo smart working saliva al 98% in Spagna e al 98,8% in Italia. In questi due Paesi, lavoratori che lo adottavano raramente erano, rispettivamente, lo 0,9% e lo 0,4%, mentre coloro che lo adottavano regolarmente erano l'1,1% e lo 0,7%.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Walter Giuzio, Lucia Rizzica, (2021). "Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le amministrazioni pubbliche", Banca d'Italia, Note Covid-19, gennaio 2021, p.1

<sup>3</sup> Ivi p.2

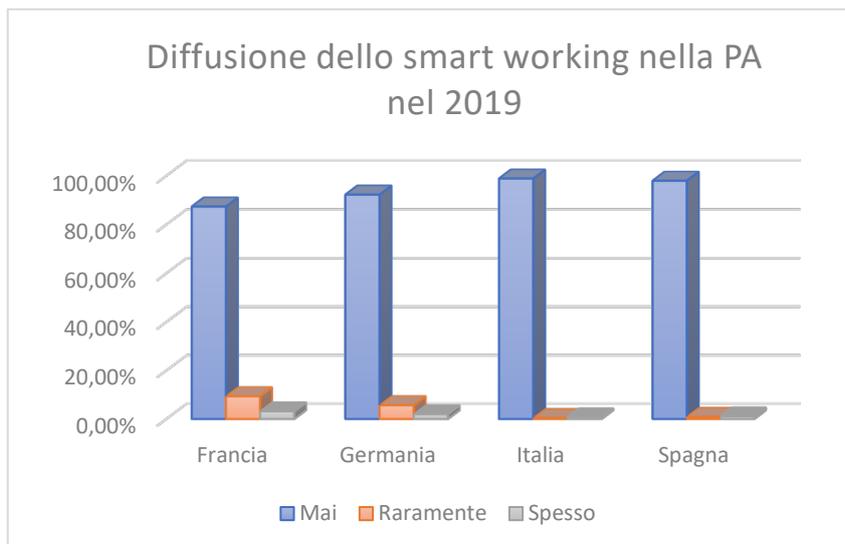


Grafico 2 (elaborazione personale sulla base dei dati della European Labor Force Survey del 2019)

Pertanto, sebbene in tutti e quattro i maggiori Paesi europei il ricorso al lavoro agile nella Pubblica Amministrazione fosse molto limitato, l'Italia era il paese con la minore diffusione dello smart working. La ragione di questa evidenza risiede nella scarsa digitalizzazione dei servizi pubblici in Italia. Come segnalato dall'indicatore DESI, indice sintetico che misura il grado di diffusione del digitale nell'Economia e nella Società dei singoli Paesi dell'Unione Europea<sup>4</sup>, l'Italia nel 2019 si è posizionata al ventiquattresimo posto fra i 28 Stati membri dell'UE, risultando ancora al di sotto della media dell'UE.<sup>5</sup>

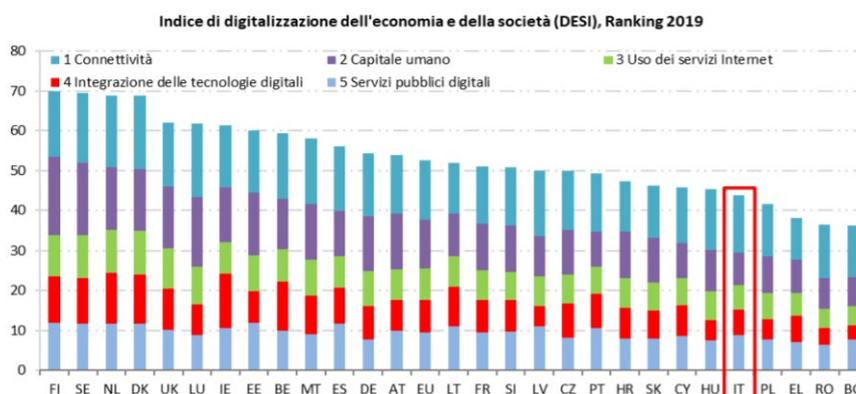


Grafico 3 (elaborato dalla Commissione Europea)<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Luca De Pietro, Sabrina Onano, "Monitorare l'avanzamento dell'Agenda Digitale Europea: il DESI", Formez PA, 2017, p.3

<sup>5</sup> Commissione Europea, "Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI) Relazione nazionale per il 2019 Italia", 2020, p.3

<sup>6</sup> Ibidem

Ciò che risulta dagli studi condotti dalla Commissione Europea è la stretta correlazione tra la capacità della Pubblica Amministrazione di fornire servizi digitali e modelli organizzativi flessibili ai lavoratori e il ricorso allo smart working. Lo smart working, inoltre, era nel 2019 maggiormente adottato in quei paesi dove le pubbliche amministrazioni avevano dipendenti più abili nell'utilizzo di strumenti digitali. Gli studi della Commissione Europea rivelano che le competenze digitali dei lavoratori sono correlate al livello d'istruzione e alla loro età: la percentuale di individui con competenze digitali complessive superiori a quelle base decresce fortemente con l'età e aumenta con il grado di istruzione.<sup>7</sup>

#### 4.2.2 Il cambio di passo durante la pandemia

Da marzo 2020 la pandemia ha reso necessario il ricorso allo smart working per la continuazione delle attività produttive.

Lo smart working nella Pubblica Amministrazione è stato disciplinato dal DL 18/2020. Il decreto-legge "Cura Italia" (DL 18/2020) ha reso il lavoro da remoto la modalità di lavoro ordinaria.

Il decreto-legge ha inoltre previsto una serie di misure atte a rendere possibile la diffusione dello smart working, prevedendo, ad esempio, la possibilità per il lavoratore di utilizzare strumenti tecnologici personali per lo svolgimento della prestazione lavorativa e di ricorrere a diversi istituti qualora impossibilitato a lavorare da remoto (es. ferie pregresse, congedo, banca ore etc.).<sup>8</sup>

Facendo riferimento ai dati Istat relativi al secondo trimestre del 2020, nei mesi di *lockdown* la percentuale di lavoratori impiegati nella Pubblica Amministrazione che ha fatto ricorso allo smart working è salita vertiginosamente rispetto all'anno precedente: circa il 30% dei lavoratori ha lavorato da casa almeno una volta a settimana.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Walter Giuzio, Lucia Rizzica, (2021). "Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le amministrazioni pubbliche", Banca d'Italia, Note Covid-19, gennaio 2021, p.3

<sup>8</sup> Gazzetta Ufficiale, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/03/17/20G00034/sg>

<sup>9</sup> Walter Giuzio, Lucia Rizzica, (2021). "Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le amministrazioni pubbliche", Banca d'Italia, Note Covid-19, gennaio 2021, p.4

Se si confronta la percentuale di lavoratori che ha fatto ricorso allo smart working con l'indicatore di telelavorabilità media, si può osservare che la nuova modalità di lavoro non è stata adottata in tutto il suo potenziale.<sup>10</sup> Nella Pubblica Amministrazione, infatti, il lavoro da remoto è stato adottato in una misura pari al 30% a fronte di un potenziale del 50%. Per comprenderne le motivazioni è utile riportare quanto risulta dall'indagine sul livello di informatizzazione degli Enti Territoriali condotta da Banca d'Italia.<sup>11</sup>

La maggior parte degli enti intervistati che non hanno fatto ricorso allo smart working ha dichiarato di svolgere attività per le quali è indispensabile la presenza fisica. Come seconda motivazione è stata indicata, da un lato, l'impossibilità di dotare i dipendenti degli strumenti necessari (pc, tablet, smartphone etc.), dall'altro, la carenza di lavoratori con competenze digitali adeguate. Tra le altre motivazioni sono stati indicati l'impossibilità dei lavoratori di disporre di una connessione internet veloce e il divieto per i dipendenti di utilizzare strumenti propri (unito alla mancata dotazione di strumenti aziendali).<sup>12</sup>

Dall'indagine condotta dalla Banca d'Italia è emerso come le funzioni dell'amministrazione pubblica che hanno riscontrato maggiori difficoltà nel ricorrere allo smart working sono quelle di *front office* (es. sportelli, sistemi di facciata etc.), mentre le funzioni di contabilità, di amministrazione del personale e di bilancio sono quelle che hanno adottato maggiormente la nuova modalità di lavoro.<sup>13</sup>

La diffusione dello smart working ha fatto anche emergere evidenti differenze nella capacità di digitalizzare i processi e le attività produttive nella Pubblica Amministrazione tra Nord, Centro e Sud Italia.

Come mostrato nel grafico sottostante, nel 2019 la percentuale di lavoratori che adottava il lavoro agile era dell'1,04% nel Nord Italia, dell'1,17% nel Centro e dello 0,81% nel Sud Italia. Nel 2020 la percentuale è salita al 32,53% nel Nord, al 37,6%

---

<sup>10</sup> Basso, G., Boeri, T., Caiumi, T. e Paccagnella, M.. "The new hazardous jobs and worker reallocation", luglio 2020, IZA DP No. 13532.

<sup>11</sup> Walter Giuzio, Lucia Rizzica, (2021). "Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le amministrazioni pubbliche", Banca d'Italia, Note Covid-19, gennaio 2021, p. 8-10

<sup>12</sup> Ibidem

<sup>13</sup> Ibidem

nel Centro e al 21,93% nel Sud, rendendo ancora più marcato il divario tra le zone della Penisola.<sup>14</sup>

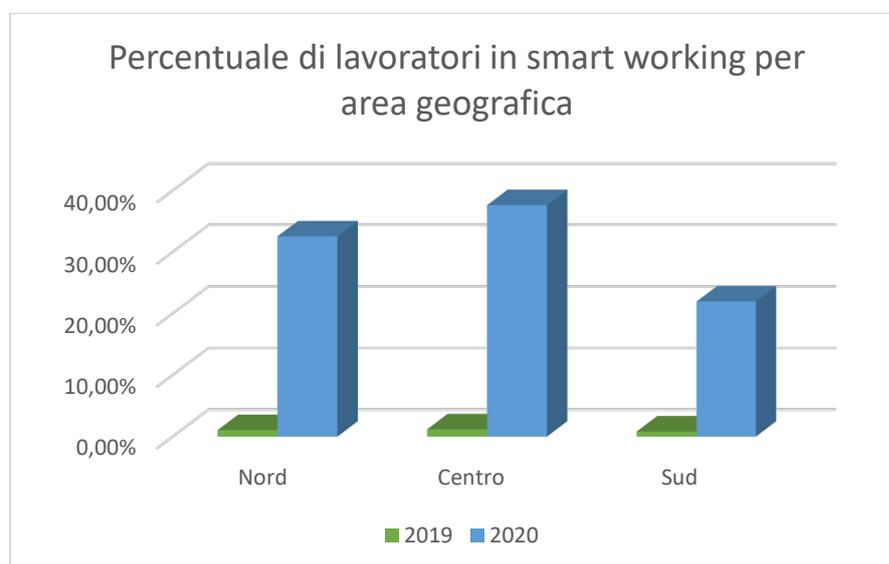


Grafico 4 (elaborazione personale sulla base dei dati dell'indagine di Banca d'Italia)

Il divario è determinato, in parte, da una minore capacità dei lavoratori impiegati nelle pubbliche amministrazioni del Sud Italia nell'utilizzo degli strumenti tecnologici e, in parte, dalla necessità di un più ampio ricorso allo smart working nelle aree più colpite dal virus.

Infine, è utile riportare i dati relativi agli investimenti effettuati dagli enti pubblici per permettere la diffusione dello smart working. Il 63% degli enti pubblici ha dovuto effettuare investimenti imprevisti per rendere possibile il lavoro a distanza.<sup>15</sup> Gli investimenti sono stati indispensabili sia per acquistare gli strumenti tecnologici per consentire ai dipendenti di lavorare da casa, sia per sviluppare le infrastrutture tecniche necessarie per digitalizzare i processi. Il 32% degli enti ha potuto adottare lo smart working senza dover effettuare ulteriori investimenti. Il 5% non ha adottato lo smart working.

<sup>14</sup> Ivi p.5

<sup>15</sup> Ivi. p.10

#### 4.2.3 Benefici e criticità dello smart working nella Pubblica Amministrazione

Dati sui benefici e sulle criticità del lavoro agile nella Pubblica Amministrazione raccolti con un'apposita indagine dall'Osservatorio sullo smart working del Politecnico di Milano.<sup>16</sup>

L'indagine rivela che il 56% delle organizzazioni pubbliche ha evidenziato un incremento delle opportunità di sperimentare nuovi strumenti digitali, il 53% ha evidenziato un miglioramento delle competenze digitali dei dipendenti, il 42% ha riscontrato dei benefici determinati dal ripensamento dei processi (necessario per rendere possibile lo smart working), il 38% ha riscontrato il superamento degli stereotipi legati all'efficacia del lavoro da remoto. Il 36% ha rilevato un'inaspettata reattività al cambiamento da parte dell'organizzazione.

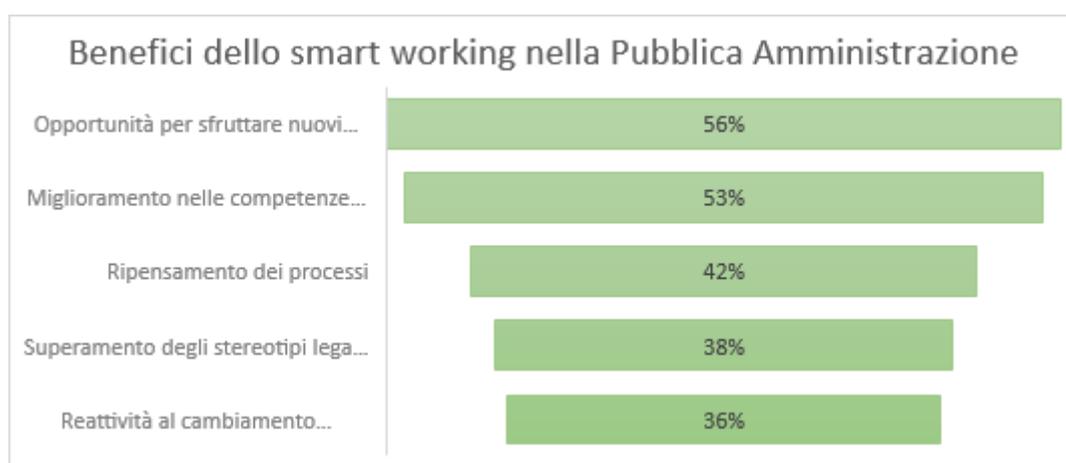


Grafico 5 (elaborazione personale sulla base dei dati rilevati dal Politecnico di Milano)

La stessa indagine rivela inoltre le principali criticità riscontrate dalle pubbliche amministrazioni. Il 46% ha rilevato problematiche legate agli strumenti tecnologici a disposizione, il 39% una disparità nella distribuzione del carico di lavoro tra i dipendenti, il 33% ha evidenziato difficoltà nella gestione della work life balance, il 31% ha dovuto affrontare problematiche legate alle scarse competenze digitali dei

<sup>16</sup> Marco Bentivogli, 2021, "Il cambio di passo che serve nella Pubblica Amministrazione", Il Sole 24 Ore, Smart Working, Guida 2021, pp.35-36

dipendenti. Il 25%, infine, ha dovuto sostenere dei costi imprevisti per la digitalizzazione dei processi.<sup>17</sup>

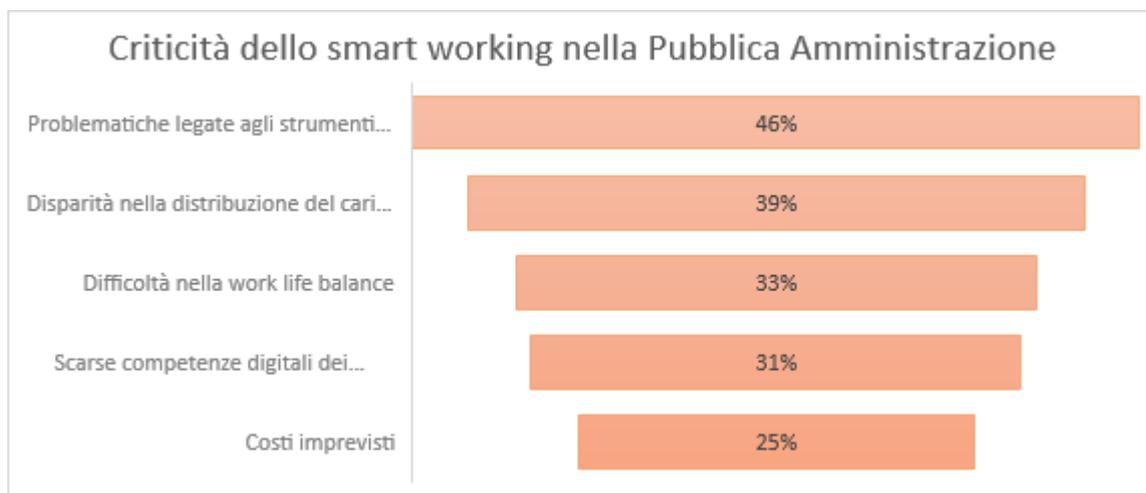


Grafico 6 (elaborazione personale sulla base dei dati rilevati dal Politecnico di Milano)

#### 4.2.4 Impatto sull'efficienza delle pubbliche amministrazioni

I dati disponibili a maggio 2021 non consentono di comprendere a pieno quale sia stato l'impatto del Covid-19 e del conseguente ricorso diffuso allo smart working sull'efficienza delle pubbliche amministrazioni.

Come si è evidenziato nei paragrafi precedenti il ricorso improvviso allo smart working ha colto impreparate la maggior parte delle organizzazioni pubbliche che hanno dovuto sostenere costi imprevisti per la digitalizzazione dei processi (strumenti tecnologici, sviluppo di infrastrutture digitali etc.) e che hanno dovuto “fare i conti” con le scarse competenze digitali dei dipendenti. È ragionevole pensare che queste difficoltà abbiano causato rallentamenti nelle attività di molte organizzazioni pubbliche e, sebbene non siano disponibili misure dirette a conferma di questa ipotesi, lo si può dedurre dal livello di soddisfazione dei cittadini nei confronti dei servizi offerti dalla Pubblica Amministrazione.

Secondo quanto emerge da un rapporto della Confederazione Generale Italiana dell'Artigianato (Cgia) riferito a un'indagine della commissione Ue sui servizi pubblici

<sup>17</sup> Ibidem

dei 27 Paesi membri, l'Italia si posiziona all'ultimo posto per la qualità dei servizi pubblici percepita da parte dei cittadini.

Dall'ultima rilevazione di marzo 2021 emerge che solo il 22% degli italiani ritiene buona l'offerta dei servizi erogati dalle organizzazioni pubbliche, mentre la media europea si attesta intorno al 46%. Il primo posto in classifica è occupato dal Lussemburgo con il 92%, secondi i Paesi Bassi all'86% e terza la Finlandia con l'81%. Netamente al di sopra dell'Italia anche gli altri maggiori Paesi europei con la Germania al 55%, la Francia al 50% e la Spagna al 38%.<sup>18</sup>

Il dato più importante da evidenziare riguarda il crollo relativo alla percezione dei cittadini circa la qualità dei servizi pubblici nell'intervallo di tempo che va da novembre 2019 a marzo 2021. A novembre 2019 circa il 30% degli italiani riteneva "abbastanza buona o molto buona" l'offerta dei servizi pubblici, mentre a marzo 2021 la percentuale è scesa al 22%.<sup>19</sup>

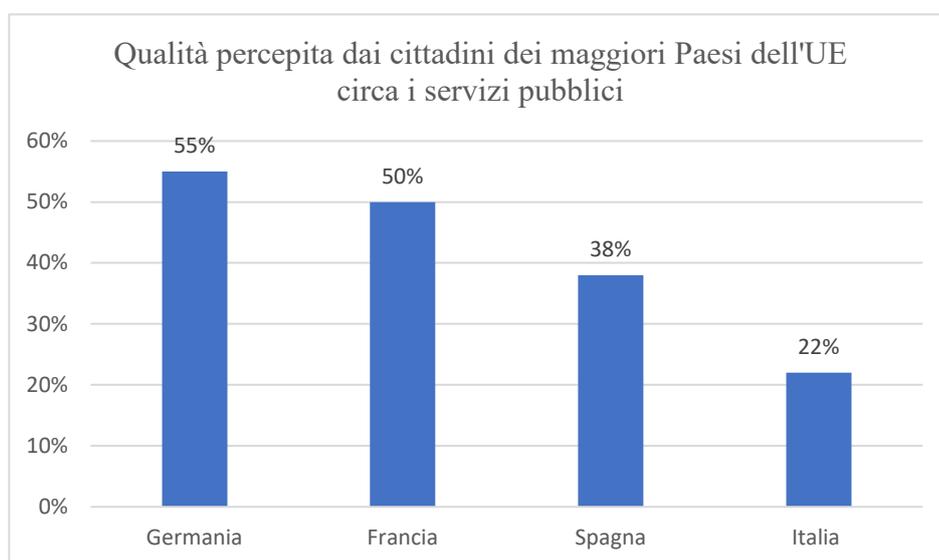


Grafico 7 (elaborazione personale sulla base dei dati riportati)

<sup>18</sup> Agi, <https://www.agi.it/economia/news/2021-05-29/pubblica-amministrazione-ue-qualita-percepita-servizi-12729406/>

<sup>19</sup> Ibidem

### 4.3 Lo smart working nelle imprese del settore privato

#### 4.3.1 La diffusione dello smart working nelle imprese del settore privato

Il covid-19 ha causato un ampio ricorso allo smart working anche nel settore privato.

Facendo riferimento ai dati Sondtel (indagine condotta da Banca d'Italia), a seguito della pandemia il ricorso allo smart working ha conosciuto un notevole incremento sia lungo il margine estensivo che su quello intensivo.<sup>20</sup>

Nel 2020 l'82,3% delle imprese private ha adottato lo smart working a fronte del 28,7% che vi aveva fatto ricorso nel 2019. La percentuale di imprese del settore privato che hanno adottato il lavoro agile è cresciuta di 53,6 punti percentuali in un anno.<sup>21</sup>



Grafico 8.1 (elaborazione personale sulla base dei dati dell'indagine Sondtel di Banca d'Italia)

<sup>20</sup> Gaetano Basso, Sara Formai, (2021), "Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le imprese del settore privato", Banca d'Italia, Note Covid-19, gennaio 2021, p. 2

<sup>21</sup> Ibidem



Grafico 8.2 (elaborazione personale sulla base dei dati dell'indagine Sondtel di Banca d'Italia)

Nel 2020 è cresciuta anche l'intensità con la quale le imprese hanno adottato lo smart working. Infatti, nel 2019 solo l'1,9% delle imprese che adottavano il lavoro agile lo avevano diffuso a più del 50% dei lavoratori, mentre nel 2020 la percentuale è salita al 13,1%.<sup>22</sup>

Nell'analizzare la diffusione dello smart working è opportuno citare lo studio condotto dall'Osservatorio sul Diversity, Inclusion and Smart working di SDA Bocconi School of Management. L'Osservatorio, con l'aiuto del comune di Milano e dell'A.P.I. (Associazione Piccole e Medie Industrie), ha raccolto i risultati di 93 questionari sottoposti a piccole, medie e grandi imprese operanti nel settore privato, volti a misurare il grado di efficacia, di efficienza e di soddisfazione della nuova modalità di lavoro.<sup>23</sup>

Sebbene il 70% delle imprese del campione sia riuscito a superare in tempi brevi le difficoltà iniziali, i risultati in termini di efficacia, efficienza e soddisfazioni sono diversi tra le imprese del campione.

In particolare, come mostrato nel grafico 9, che misura il grado di efficacia, efficienza e di soddisfazione della gestione dello smart working su una scala da 1 (per nulla) a 10 (moltissimo), le variabili considerate nello studio sono risultate superiori

<sup>22</sup> Ibidem

<sup>23</sup> Z. Simonella, "Gioie e dolori dello smart working", in *Economia e Management*, 2020, No.4, p.60

per le imprese che adottavano lo smart working già prima dell'emergenza sanitaria rispetto alle imprese nuove all'adozione del lavoro agile.<sup>24</sup>

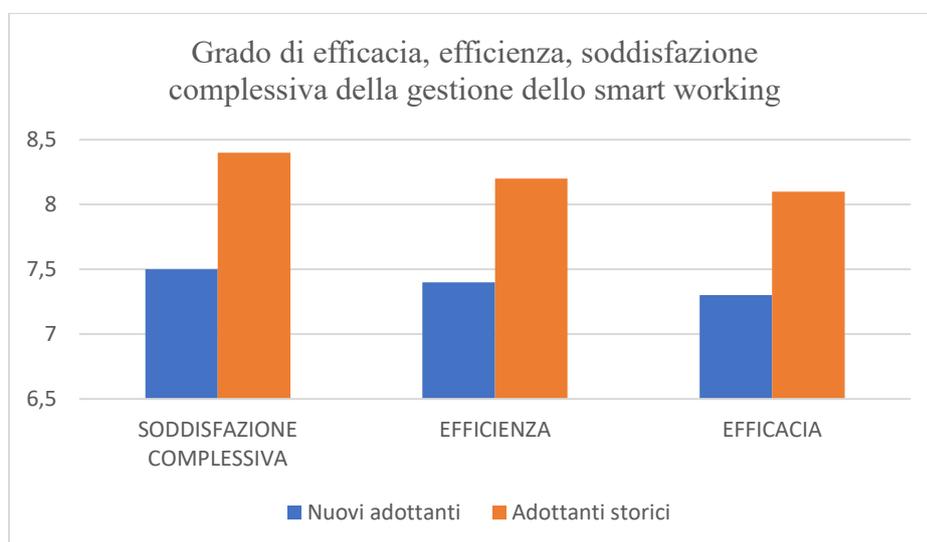


Grafico 9 (elaborazione personale sulla base dei dati dall'Osservatorio sul Diversity, Inclusion and Smart working di SDA Bocconi)

Con riferimento alla platea dei lavoratori interessati dallo smart working, dalla già menzionata indagine condotta da Banca d'Italia, emerge la percentuale di lavoratori in smart working durante la pandemia è salita al 14,4% rispetto all'1,4% dell'anno precedente.<sup>25</sup>

È opportuno evidenziare che nel 2019 la percentuale di lavoratori impiegati in imprese private che adottava lo smart working era pressoché la stessa sia per gli uomini che per le donne, mentre nel 2020 l'incremento del ricorso al lavoro agile ha riguardato maggiormente le donne.

Durante la pandemia la percentuale di donne che hanno fatto ricorso al totale smart working è salita di 15,5 punti percentuale (passando dal 1,4% al 16,9%), mentre per gli uomini l'incremento è stato di 11,4 punti (dall'1,4% al 12,8%).<sup>26</sup>

<sup>24</sup> Ibidem

<sup>25</sup> Domenico Depalo, Federico Giorgi, (2021), "Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: i lavoratori del settore privato", Banca d'Italia, Note Covid-19, gennaio 2021, p.3

<sup>26</sup> Ibidem

Pertanto, i dati dell'indagine condotta da Banca d'Italia sembrano confermare quanto sottolineato da Basso e Formai (2021), ovvero che l'utilizzo dello smart working è superiore in quelle imprese nelle quali vi è un maggior numero di donne.<sup>27</sup>

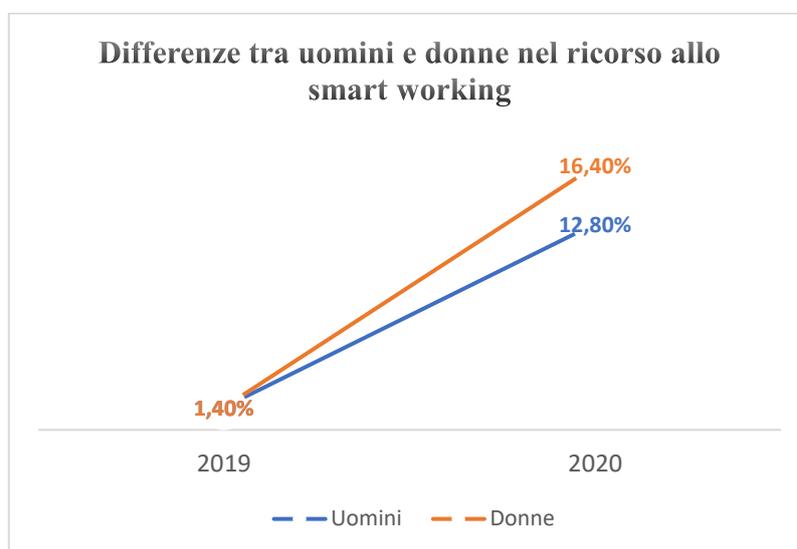


Grafico 10 (elaborazione personale sulla base dei dati riportati)

Il risultato che emerge è in parte legato alla minore telelavorabilità di alcuni lavori che vedono una maggiore occupazione tra gli uomini (es. operai). D'altra parte il maggiore ricorso allo smart working da parte delle donne mette in luce quanto questo possa essere uno strumento apprezzato ed efficace nel permettere alle donne di gestire gli impegni lavorativi e quelli familiari, tuttavia, come sottolineato nel capitolo 2, non si deve rischiare che lo smart working costringa le donne ad un doppio lavoro, elemento che potrebbe in parte nascondersi tra i 4 punti percentuali che separano la quantità di ricorso al lavoro agile da parte degli uomini rispetto alle donne.<sup>28</sup>

Il ricorso allo smart working ha riguardato le imprese di tutte le dimensioni, risultando però maggiormente intenso nelle grandi imprese che hanno potuto disporre da subito di più risorse (es. strumenti tecnologici adeguati, dipendenti con buone competenze digitali...etc.).

<sup>27</sup> Gaetano Basso, Sara Formai, (2021), "Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le imprese del settore privato", Banca d'Italia, Note Covid-19, gennaio 2021, p. 5

<sup>28</sup> De Masi 2020, pp.576-579

L'indagine condotta da Banca d'Italia, permette di comprendere come il lavoro agile sia stato adottato in modo eterogeneo dalle imprese operanti nei vari settori e che, a differenza di quanto sottolineato per le imprese del settore pubblico nel paragrafo 4.2.2, la nuova modalità di lavoro è stata adottata in modo lineare con il suo potenziale di attuazione in ogni settore. Confrontando i dati relativi al ricorso allo smart working con l'indicatore di telelavorabilità, i lavoratori impiegati nei settori caratterizzati da maggiore telelavorabilità hanno massimizzato il ricorso allo smart working mentre è stato poco o per nulla utilizzato in quei settori caratterizzati da attività che richiedono la presenza fisica dei dipendenti.<sup>29</sup>

Facendo riferimento ai dati Istat relativi ai lavoratori impiegati nel settore dell'informazione e comunicazione e nel settore delle attività finanziarie e assicurative (caratterizzati da un elevato indice di telelavorabilità), nel 2020, si è evidenziato un incremento, rispettivamente, di 52,8 e di 49,2 punti percentuali rispetto al 2019, mentre nel settore della ristorazione (caratterizzato da un indice di telelavorabilità inferiore all'1,5%) non vi è stato alcun incremento.<sup>30</sup>

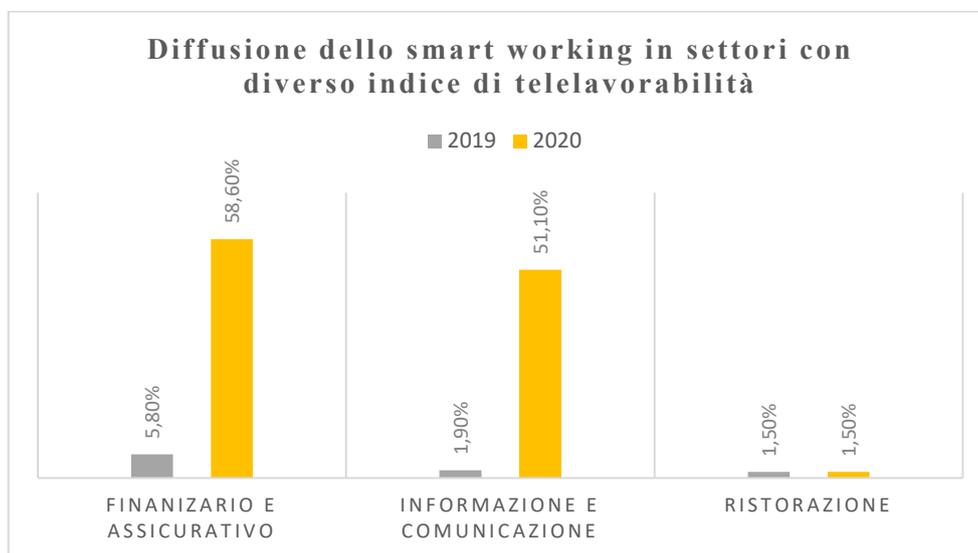


Grafico 11 (elaborazione personale sulla base dei dati Istat)

<sup>29</sup> Domenico Depalo, Federico Giorgi, (2021), "Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: i lavoratori del settore privato", Banca d'Italia, Note Covid-19, gennaio 2021, p.4-5

<sup>30</sup> Ibidem

Infine, è interessante evidenziare, facendo riferimento all'indagine condotta da Banca d'Italia, quali siano stati gli effetti della diffusione dello smart working nel settore privato sulla retribuzione dei lavoratori, sulla produzione, sul numero di ore lavorate e sull'accesso a forme di integrazione salariale (CIG).

Durante il periodo di lockdown, la retribuzione dei lavoratori in smart working è stata di circa il 6% superiore rispetto alla retribuzione di coloro che hanno continuato a lavorare secondo le modalità tradizionali, mentre il prodotto per lavoratore è cresciuto di circa il 13%.<sup>31</sup>

Sia l'aumento nella retribuzione che la crescita della produttività dei lavoratori in smart working sono in parte riconducibili al maggior numero di ore lavorate dai dipendenti in smart working.

Nel 2020, infatti, si è registrato un aumento di circa 2 ore a settimana per i dipendenti in smart working. Se si considera una settimana lavorativa tradizionale di 40 ore, un aumento di 2 ore a settimana corrisponde ad un incremento di circa il 5%, valore molto vicino all'incremento del 6% nella retribuzione mensile.

Un ulteriore effetto positivo riguarda il ricorso a strumenti di integrazione salariale. Sebbene le ore di cassa integrazione erogate nel primo semestre del 2020 abbiano subito una crescita importante,<sup>32</sup> si è evidenziata una minore collocazione in CIG per lavoratori del settore privato che hanno adottato lo smart working (di circa il 10%) rispetto ai lavoratori che non lo hanno adottato.<sup>33</sup>

Inferiore, tra i lavoratori che hanno fatto ricorso allo smart working, è risultata anche la percentuale di coloro che hanno cercato un nuovo lavoro durante la pandemia e di quelli che hanno temuto di perdere il lavoro entro i successivi sei mesi.

Pertanto, tra gli effetti positivi dello smart working sono quindi da considerare sia il risparmio economico per lo Stato, legato ad un minore ricorso agli strumenti di

---

<sup>31</sup> Ivi pp.6-7

<sup>32</sup> PMI.it, <https://www.pmi.it/professioni/regole-e-compensi/344675/effetto-covid-cig-e-retribuzioni-ferme.html>

<sup>33</sup> Gaetano Basso, Sara Formai, (2021), "Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le imprese del settore privato", Banca d'Italia, Note Covid-19, gennaio 2021, p. 5

integrazione salariale, sia i benefici psicologici per i lavoratori in smart working che hanno percepito come “al sicuro” il posto di lavoro.

#### **4.4 Lo smart working per i lavoratori**

Da marzo 2020 l'emergenza sanitaria ha cambiato la vita delle persone. Il Covid-19 ha cambiato le nostre abitudini e ha reso virtuali la maggior parte dei luoghi di interazione, tra cui, per moltissimi lavoratori, il luogo di lavoro.

Le persone sono l'essenza delle organizzazioni e il successo delle imprese è strettamente correlato alle capacità delle risorse umane. Pertanto, è opportuno chiedersi quale sia stato l'effettivo impatto del ricorso diffuso allo smart working sul benessere psicologico degli individui.

Uno studio dell'Osservatorio sullo smart working del Politecnico di Milano, condotto su un campione di 572 lavoratori impiegati sia nel settore privato che nella Pubblica Amministrazione, consente di avere evidenza di quali siano stati i principali fattori positivi e negativi riscontrati dai lavoratori in smart working durante il periodo pandemico.<sup>34</sup>

Circa il 76% dei lavoratori intervistati ha registrato dei miglioramenti nella capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati (efficacia), il 72% ha notato un aumento nella capacità di ottenere risultati migliori con un minore dispendio di energie (efficienza), il 73% ha dichiarato di avere ottenuto miglioramenti nella capacità di mantenere il focus e la concentrazione sugli obiettivi e il 74% ha riscontrato notevoli benefici nel bilanciare lavoro e vita privata.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Marco Bentivogli, 2021, “Il cambio di passo che serve nella Pubblica Amministrazione”, Il Sole 24 Ore, Smart Working, Guida 2021, pp.35-36

<sup>35</sup> Ibidem

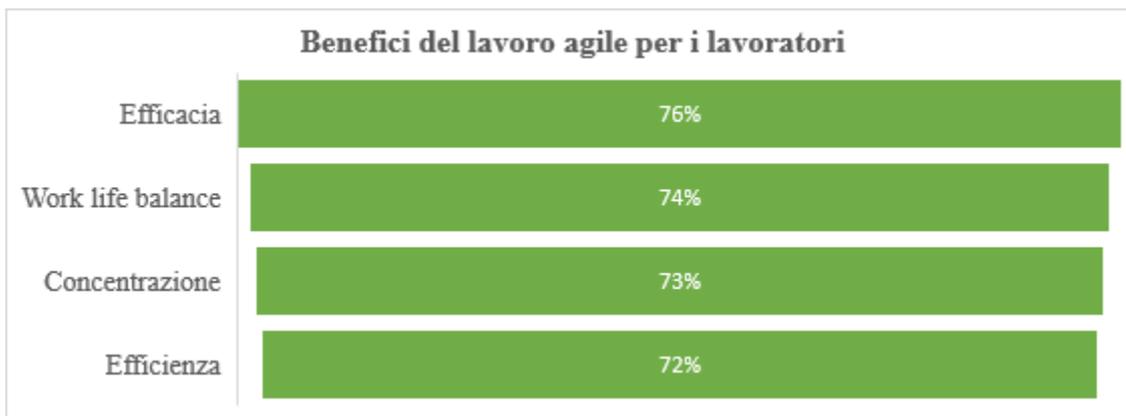


Grafico 12 (elaborazione personale sulla base dei dati rilevati dal Politecnico di Milano)

È inoltre opportuno evidenziare gli svantaggi più comuni riscontrati dai lavoratori intervistati nel lavorare in smart working.

Circa il 29% dei lavoratori ha sofferto un senso di isolamento legato all'incapacità di comunicare in modo efficace con i manager e i colleghi e ha dovuto affrontare problematiche legate all'inadeguatezza delle tecnologie, il 27% ha dichiarato di aver vissuto un peggioramento nella conciliazione tra vita privata e vita professionale, mentre il 26%, sebbene la normativa vigente preveda il diritto alla disconnessione per i lavoratori in smart working, ha provato la sensazione di essere sempre connesso.<sup>36</sup>

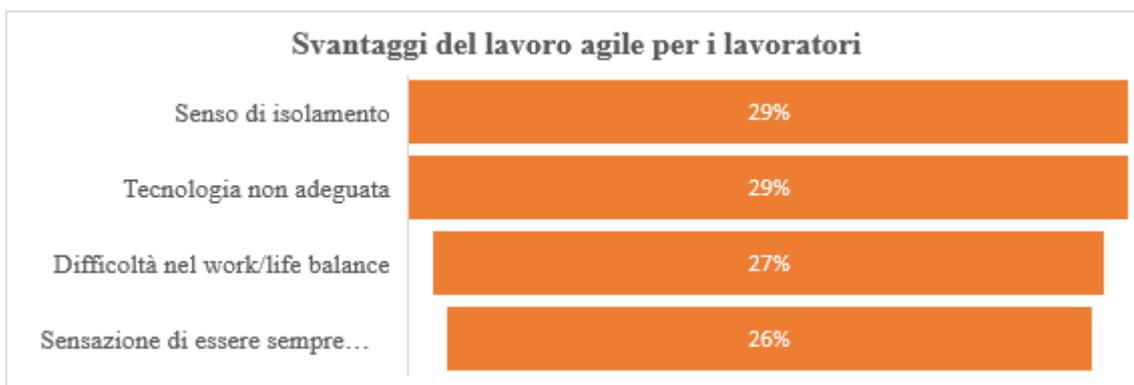


Grafico 13 (elaborazione personale sulla base dei dati rilevati dal Politecnico di Milano)

In conclusione, dallo studio dell'Osservatorio emerge che, sebbene lo smart working porti notevoli benefici, non tutti i lavoratori possono goderne a pieno. Le

<sup>36</sup> Ibidem

ragioni possono essere diverse, come ad esempio l'impossibilità per il lavoratore di lavorare in un ambiente privo di distrazioni, la presenza di un management con una visione improntata sul controllo, l'incapacità dell'organizzazione di dotare i lavoratori degli strumenti tecnologici necessari (pc, tablet, connessione ad Internet veloce, etc.) o la lentezza nel digitalizzare i processi, o ancora la mancanza di competenze digitali sufficienti del lavoratore.

## **Conclusione**

Il Covid-19 ha accelerato in modo vertiginoso un cambiamento che era già in atto prima della pandemia.

Per continuare a svolgere le attività lavorative le organizzazioni hanno fatto ricorso, ove possibile, allo smart working.

Prima del 2020 il lavoro agile era adottato in misura molto ridotta, era maggiormente diffuso nelle grandi aziende e tra lavoratori che ricoprivano posizioni apicali nelle organizzazioni.

Da marzo 2020 lo smart working si è diffuso in modo massiccio sia per estensione (numero di organizzazioni ad adottarlo) che per intensità (quantità di ore in smart working per lavoratore a settimana).

Non per tutti si è trattato da subito di un effettivo smart working, molti lavoratori sono stati obbligati a lavorare nelle loro case condividendo spazi con i propri familiari, non avendo gli strumenti tecnologici e le competenze digitali per lavorare da remoto. Per altri, invece, è stato più semplice adattarsi allo smart working e mantenere gli stessi livelli di efficienza anche lavorando da remoto.

Tuttavia, il perdurare dell'emergenza sanitaria ha reso necessario il ricorso allo smart working per più di un anno. Pertanto, le organizzazioni si sono adattate dotando i lavoratori degli strumenti necessari e i dipendenti hanno incrementato le loro competenze digitali.

La maggior parte dei lavoratori ha riscontrato diversi vantaggi nel lavorare da remoto. Primo tra tutti, il miglioramento nella capacità di bilanciare vita privata e vita professionale. Il vantaggio principale dello smart working è, infatti, legato alla maggiore quantità di tempo a disposizione da dedicare alla cura dei rapporti familiari e amicali, alle attività ricreative e al benessere personale.

Il miglioramento nella work life balance degli individui si traduce per le organizzazioni nel poter contare su dipendenti meno stressati, più soddisfatti e, pertanto, più efficienti.

Il ricorso allo smart working è stato più semplice per le organizzazioni con una mentalità imperniata sulla fiducia nei confronti dei dipendenti, sul decentramento decisionale, sulla valorizzazione e il benessere dei lavoratori, mentre è stato più difficile per quelle organizzazioni con una mentalità focalizzata sul controllo, sulla gerarchia e che vedono i lavoratori quasi al pari di mezzi produttivi.

L'ampia diffusione dello smart working ha permesso di superare gli stereotipi sulla sua validità ed efficacia come modalità di lavoro e, risultando necessario per la continuazione dell'attività produttiva, ha dato l'opportunità a molte organizzazioni di cambiare mentalità e di iniziare a superare i tratti tipici del taylorismo e della cultura novecentesca.

I numerosi vantaggi dello smart working, sperimentati durante il periodo di pandemia da lavoratori e organizzazioni, rendono opportuno chiedersi in che misura sarà adottato in futuro.

I lavoratori difficilmente rinunceranno ai miglioramenti sperimentati nella work life balance grazie al ricorso al lavoro agile. Lo smart working sarà uno strumento di *attraction* sempre più apprezzato, soprattutto dalle nuove generazioni che si affacciano al mondo del lavoro e sono particolarmente sensibili al tema della work life balance e al tema della sostenibilità.

Pertanto, è difficile immaginare, che al termine dell'emergenza sanitaria, data anche la portata del cambiamento, la sua durata e gli investimenti delle organizzazioni per renderlo possibile ed efficace, si possa ritornare alla "vecchie" modalità lavorative, come se nulla fosse mai accaduto.

Sono da considerare anche gli svantaggi non trascurabili dello smart working.

Le criticità più riscontrate nell'adozione del lavoro agile sono: il senso di isolamento provato dai lavoratori, a causa dell'impossibilità di costruire, mantenere e coltivare relazioni informali ed amicali con i colleghi lavorando a distanza, le difficoltà nella work life balance per quei lavoratori che non hanno potuto contare su ambienti dove lavorare con concentrazione, ad esempio, a causa di spazi condivisi con familiari (es. bambini piccoli) oppure a causa di strumenti tecnologici non adeguati (es. connessione ad Internet lenta).

L'impossibilità di lavorare in presenza costituisce un ostacolo alla creazione di un clima organizzativo positivo. Come può un neoassunto che non ha mai messo piede in azienda comprenderne le dinamiche e i valori? Come si possono costruire sinergie tra colleghi se mancano le occasioni per costruire rapporti informali o per affrontare dibattiti costruttivi (se non di fronte ad uno schermo)? Come si può interpretare il linguaggio non verbale delle persone, il loro coinvolgimento e il loro livello di attenzione? Come può un lavoratore sentire il sostegno dei manager e dell'organizzazione se non ha mai occasione di incontrarli? Come si può generare il *commitment* nei lavoratori se non si recano sul posto di lavoro? Come può un lavoratore seguire il processo di formazione in modo efficace se non può imparare ogni secondo al fianco degli esperti osservandoli e "rubando" con gli occhi? Un ricorso totale allo smart working non rischia di creare uno squilibrio nelle percezioni dei lavoratori? Si riuscirà a distinguere il luogo di lavoro dalla propria casa o si rischierà di essere sempre connessi?

Appare davvero difficile rispondere a queste domande senza escludere la possibilità che in futuro si faccia un ricorso totale allo smart working, tuttavia, in considerazione dei numerosi vantaggi che questo porta ai lavoratori, alle organizzazioni, alla comunità e all'ambiente, appare altrettanto difficile ritenere possibile che "il capitolo smart working" possa essere archiviato come un semplice espediente per affrontare il distanziamento sociale imposto dall'emergenza sanitaria e si ritorni alla "vecchia" modalità lavorativa senza prevederne l'adozione.

Pertanto, lo scenario ibrido, soluzione intermedia tra il totale abbandono o il ricorso massiccio al lavoro agile, sembra essere quello che potrà affermarsi con più facilità, dal momento che i lavoratori e le organizzazioni rinunceranno difficilmente ai vantaggi dello smart working, ma questi non saranno sufficienti a bilanciare quanto si perde con la totale (o quasi) assenza dei lavoratori dal luogo di lavoro.

In merito, è interessante quanto affermato dal Ceo di Apple Tim Cook:

*"Tutti torneranno alle proprie scrivanie per almeno tre giorni a settimana. Per i restanti due giorni ognuno potrà scegliere se continuare a lavorare da remoto oppure no, a meno che non si occupi di mansioni che richiedono la sua presenza in ufficio a*

*tempo pieno. Nonostante quello che siamo riusciti a fare mentre eravamo a distanza la verità è che abbiamo perso qualcosa di essenziale in questo ultimo anno: noi stessi.*

*Le videoconferenze hanno accorciato le distanze tra noi, di sicuro, ma ci sono cose che semplicemente non possiamo replicare. So che non sono l'unico a cui mancano il brusio dell'attività, l'energia, la creatività e la collaborazione nei nostri incontri di persona e il senso di comunità che abbiamo costruito”.*

## **Abstract**

Il Covid-19 ha scosso i pilastri sui quali poggiavano le organizzazioni. Da marzo 2020 gli uffici hanno perso la presenza fisica dei lavoratori e, per assicurare la continuità delle attività produttive, le organizzazioni hanno fatto ampio ricorso allo smart working.

Con il presente lavoro si è inteso sviluppare una riflessione sulle relazioni tra modalità di lavoro e clima organizzativo e, in particolare, sull'impatto che su queste può aver avuto e potrà avere in prospettiva un ricorso allo smart working molto più esteso rispetto a quello osservato in passato.

I benefici e le criticità dello smart working rendono opportuno chiedersi in che misura questo verrà adottato in futuro, stimolando la formulazione tre possibili scenari: il ritorno alla "vecchia" modalità di lavoro, il ricorso diffuso allo smart working, uno scenario intermedio (ibrido).

Nell'ipotizzare tali scenari è necessario interrogarsi sugli impatti che ciascuno di essi può avere sulle determinanti del clima organizzativo e sui rispettivi benefici e criticità.

Il presente lavoro ha l'obiettivo di avvalorare l'ipotesi che lo scenario ibrido sia quello che si affermerà con maggiore probabilità nel futuro post COVID-19.

La riflessione è stata condotta oltre che attraverso l'esame di documenti, studi e indagini prodotti prima e dopo il manifestarsi della pandemia, anche attraverso una rassegna delle scelte annunciate dalle aziende in risposta alle sfide e alle opportunità poste dalle nuove modalità di lavoro rese necessarie per il contenimento del virus.

Il lavoro è articolato in quattro capitoli.

Nel primo capitolo viene analizzato il concetto di clima organizzativo, ripercorrendo storicamente i principali filoni teorici dall'introduzione del concetto negli anni Trenta del secolo scorso fino ai più recenti studi e definizioni dell'ultimo decennio. Sono quindi analizzati i fattori che determinano il clima organizzativo, riportando gli studi e le ricerche più importanti, con particolare riferimento ai quattro approcci principali attraverso i quali gli studiosi hanno cercato di spiegare le

componenti e le determinanti del clima organizzativo (approccio strutturale, percettivo, interazionale e culturale). Infine, vengono esaminate le principali variabili individuali e organizzative che permettono la creazione di un clima organizzativo positivo. In particolare viene posta l'attenzione sul ruolo dei capi e dell'organizzazione nel supportare i lavoratori, sull'importanza dell'ambiente di lavoro e di una certa autonomia decisionale dei dipendenti, sull'importanza della formazione e della presenza di una ben definita prospettiva di crescita e di valorizzazione dei dipendenti, su quanto sia determinante che i lavoratori percepiscano la giustizia organizzativa e l'imparzialità nel contesto lavorativo e, infine, sull'importanza della comunicazione, dell'interazione e della collaborazione tra colleghi.

Il secondo capitolo si concentra sulle sfide e le opportunità proposte dallo smart working. Al fine di comprendere come si è arrivati alla diffusione del lavoro agile, la riflessione muove dalla definizione dei *Flexible Work Arrangement* (FWA), evidenziandone i benefici e le caratteristiche. Il capitolo prosegue ponendo l'attenzione sul telelavoro, mettendone in luce le differenze rispetto allo smart working, con particolare riferimento agli aspetti normativi di entrambi. Dopo una più approfondita analisi dello smart working vengono esaminate le principali sfide che le organizzazioni hanno dovuto e dovranno affrontare per un efficace ricorso al lavoro agile, in particolare: il cambiamento culturale, gli strumenti e l'ambiente di lavoro, la creazione di un clima organizzativo positivo e l'evoluzione dei modelli retributivi. In seguito, si pone l'attenzione sull'impatto del ricorso diffuso allo smart working sui costi aziendali e si affrontano il tema della *work life balance* e il tema dell'inclusione e della valorizzazione della diversità, soffermandosi in modo particolare sulla parità di genere, sulla valorizzazione dei lavoratori con diverse abilità e sulle differenze culturali. Nel corso del capitolo sono presenti riferimenti alle strategie di alcune importanti organizzazioni circa il tema dello smart working, tra le quali Wind Tre, Bayer Italia, Spotify, Twitter, Salesforce e Google.

Nel terzo capitolo sono ipotizzati i possibili scenari futuri del mondo del lavoro per il post COVID-19. Il capitolo si apre con un breve focus sulla digitalizzazione, utile per comprendere come sia stato possibile nel 2020 adottare lo smart working in modo così esteso ed immediato. Segue poi un'analisi dei benefici e delle criticità dello smart working, in particolare: i vantaggi per i lavoratori, per le organizzazioni, per la

comunità e l'ambiente e, infine, gli svantaggi. Si procede analizzando i possibili scenari futuri di adozione dello smart working nel mondo post COVID-19 e, in particolare, il ritorno alla “vecchia normalità”, il ricorso massiccio allo smart working e, uno scenario intermedio, così detto “ibrido”. Nell'ipotizzare gli scenari futuri vengono evidenziati i vantaggi e le criticità di ognuno, facendo anche riferimenti a casi di grandi organizzazioni che si sono mosse in queste direzioni, in particolare: i casi Hewlett Packard Enterprise, Vodafone Italia, American Express e Banca Mediolanum. Particolare attenzione viene posta allo scenario ibrido, considerato, alla luce degli elementi di valutazione raccolti per la stesura di questo elaborato, quello che potrà essere adottato più probabilmente e in misura più estesa in futuro.

Il quarto capitolo si concentra sull'analisi di dati ed evidenze sullo smart working in Italia prima e durante la pandemia, con ricorso a grafici frutto di un'elaborazione personale dei dati a disposizione. Il capitolo si apre con un'analisi dell'impatto prodotto dal COVID-19 sulla diffusione dello smart working in Italia. Si procede quindi con l'analisi della diffusione del lavoro agile nella Pubblica Amministrazione, confrontando la situazione precedente alla pandemia con il cambio di passo reso necessario dall'emergenza sanitaria. Sono poi evidenziati i principali benefici e svantaggi riscontrati nella diffusione dello smart working dalle organizzazioni pubbliche, analizzandone l'impatto sull'efficienza della Pubblica Amministrazione. Si procede poi con un'analisi della diffusione dello smart working nel settore privato sia in termini di estensione che di intensità. In seguito, vengono evidenziati il grado di efficacia, di efficienza, di soddisfazione complessiva della gestione dello smart working nelle organizzazioni private, per poi esaminare la crescita dello smart working tra il 2019 e il 2020, ponendo particolare attenzione sul divario esistente, nella quantità di ricorso al lavoro agile, tra lavoratori di genere maschile e femminile. Si procede poi con un'analisi della diffusione dello smart working nei diversi settori del privato. Vengono quindi esaminati gli effetti della diffusione dello smart working nel settore privato sulla retribuzione dei lavoratori, sulla produttività media per lavoratore, sul numero di ore lavorate e sull'accesso a forme di integrazione salariale (CIG). Il capitolo termina con una sintetica rassegna dei benefici e degli svantaggi dello smart working rilevati tra i lavoratori.

Nella conclusione, vengono riportate le parole di Tim Cook, CEO di Apple, che oltre ad esprimere una sintesi molto efficace delle lezioni apprese durante l'emergenza sanitaria, sembrano rafforzare l'ipotesi di un futuro delle organizzazioni caratterizzato da un connubio di lavoro a distanza e in presenza:

*“Tutti torneranno alle proprie scrivanie per almeno tre giorni a settimana. Per i restanti due giorni ognuno potrà scegliere se continuare a lavorare da remoto oppure no, a meno che non si occupi di mansioni che richiedono la sua presenza in ufficio a tempo pieno. Nonostante quello che siamo riusciti a fare mentre eravamo a distanza la verità è che abbiamo perso qualcosa di essenziale in questo ultimo anno: noi stessi.*

*Le videoconferenze hanno accorciato le distanze tra noi, di sicuro, ma ci sono cose che semplicemente non possiamo replicare. So che non sono l'unico a cui mancano il brusio dell'attività, l'energia, la creatività e la collaborazione nei nostri incontri di persona e il senso di comunità che abbiamo costruito”.*

## Bibliografia

### MONOGRAFIE E VOLUMI DI INTERESSE SPECIFICO:

- Basso Gaetano e Formai Sara, *Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le imprese del settore privato*, Note Covid-19, Banca d'Italia, 2021.
- Bridger Emma, *Employee engagement. Come ottenere il massimo da dipendenti soddisfatti e motivati*, Milano, Edizioni LSWR, 2016.
- De Masi Domenico, *Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligente*, Venezia, Marsilio Nodi, 2020.
- Depalo Domenico e Giorgi Federico, *Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: i lavoratori del settore privato*, Note Covid-19, Banca d'Italia, 2021.
- Gabrielli Gabriele, *La sfida organizzativa dell'impresa 4.0. Il lavoro e la leadership tra nuovi tempi e nuovi spazi*, 2019.
- Gabrielli Gabriele, *People management, Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, Milano, Franco Angeli, 2018.
- Giuzio Walter e Rizzica Lucia, *Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le amministrazioni pubbliche*, Note Covid-19, Banca d'Italia, 2021.
- Guarascio Dario e Sacchi Stefano, *Digitalizzazione, automazione e futuro del lavoro*, Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP), 2017.
- Hoßbach Christian, *Organizational Climate for Creativity, Exploring the Influence of Distinct Types of Individual Difference*, Wiesbaden, Springer Gabler, 2019.
- Innocenti Laura, *Clima organizzativo e gestione delle risorse umane. Unire persone e performance*, Milano, Franco Angeli, 2013.

- Maimone Fabrizio, Change Management, *Gestire il cambiamento organizzativo con un approccio "human centered"*, Milano, Franco Angeli, 2018.
- Risotto Antonella, Coli Elisa, Giachi Luca, Giuffrida Stefania, Ippoliti Oriana, Micolitti Tiziana, *Il benessere, il clima e la cultura delle organizzazioni: significati ed evoluzione in letteratura*, Consiglio Nazionale delle Ricerche, Roma, 2012.
- Schwab Klaus, *La quarta rivoluzione industriale*, Milano, Franco Angeli, 2016.

#### FONTI PRIMARIE:

- Gazzetta Ufficiale, DL 17/03/2020, N.18, “Misure di potenziamento del Servizio sanitario nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19”, Serie Generale n.70, 17 marzo 2020.  
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/03/17/20G00034/sg>
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Smart Working*.  
[https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default.aspx#:~:text=Il%20lavoro%20agile%20\(o%20smart,il%20lavoratore%20a%20conciliare%20i](https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default.aspx#:~:text=Il%20lavoro%20agile%20(o%20smart,il%20lavoratore%20a%20conciliare%20i)

#### ARTICOLI DI RIVISTE SCIENTIFICHE:

- Aarons Gregory A., Ehrhart Mark G., Farahnak Lauren R., Sklar Marisa, “*Aligning Leadership Across Systems and Organizations to Develop a Strategic Climate for Evidence-Based Practice Implementation*”, in Annual Review Public Health 2014, N. 35.
- Allen Tammy D., Johnson Ryan C., Kiburz Kaitlin M., Shockley Kristen M., “*Work–family conflict and flexible work arrangements: deconstructing flexibility*”, Personnel Psychology, N.66, 2013.

- Barbieri Teresa, *“Il lavoro da remoto prima e durante il covid-19: alcune evidenze dall’eurofound”*, Menabò di Etica ed Economia, N.136, 2020.
- Barnes Stuart J., *“Information management research and practice in the post-COVID-19 world”*, International Journal of Information Management, 2020.
- Basso Gaetano, Boeri Tito, Caiumi Alessandro, Paccagnella Marco, *“The New Hazardous Jobs and Worker Reallocation”*, Institute of Labor Economics No. 13532, luglio 2020.
- Bhalla Vikram, Dyrchs Susanne, Strack Rainer, *“Twelve Forces That Will Radically Change How Organizations Work”*, The Boston Consulting Group, 2017.
- Bosoni Maria Letizia, Mazzucchelli Sara, *“Il benessere relazionale alla base di nuove strategie di conciliazione”*, Sviluppo & Organizzazione, N. 280.
- Cipriani Alberto, Gramolati Alessio, Mari Giovanni, *“Il lavoro 4.0 La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative”*, Firenze University Press, 2018.
- De Pietro Luca, Onano Sabrina, *“Monitorare l'avanzamento dell'Agenda Digitale Europea: il DESI”*, Formez PA, 2017.
- Formisano Vincenzo, *“Analisi del clima organizzativo: il caso di un istituto di credito”*, Minerva Bancaria, N. 1-2, 2009.
- Groysberg Boris, Thomas David A., Wagonfeld Allison Berkley, *“Keeping Google “googley”*, Harvard Business School, 2011.
- Pecino Vicente, Mañas Miguel A., Díaz-Fúnez Pedro A., Aguilar-Parra José M., Padilla-Góngora David, López-Liria Remedios, *“Organisational Climate, Role Stress, and Public Employees’ Job Satisfaction”*, in *“International Journal of Environmental Research and Public Health”*, 2019.
- Petruzzellis Silverio, *“Tecnologia e cultura organizzativa come fattori essenziali della trasformazione”*, Sviluppo & Organizzazione, N. 294, 2020.

- Ryan Ann Marie, Kossek Ellen Ernst, “*WORK-LIFE POLICY IMPLEMENTATION: “Breaking down or creating barriers to inclusiveness?”*”, Human Resource Management, Vol. 47, No. 2, 2008.
- Santarpia Ferdinando Paolo, Colantonio Giulia, Menatta Pietro, Borgogni Laura, Consiglio Chiara, “*Lavoro da remoto e work-life balance, gestire le interruzioni*”, Sviluppo & Organizzazione, N. 293, 2020.
- Schneider Benjamin, Ostroff Cheri, Vicente González Romà, Michael A. West, “*Organizational Climate and Culture: Reflections on the History of the Constructs in the Journal of Applied Psychology*”, in “*Journal of Applied Psychology*”, Vol.102, No. 3, 2017.
- Simonella Z., “*Gioie e dolori dello smart working*”, in *Economia e Management*, 2020, No.4, ottobre- dicembre 2020.

#### ARTICOLI DI PERIODICI:

- Ardù Barbara, “*Viva lo smart working, ma solo per uno-due giorni a settimana*”, la Repubblica, 13 giugno 2020.
- Barbieri Francesca, “*Per 7 aziende su 10 vantaggi superiori alle criticità*”, il Sole 24 ore, 2021.
- Barbieri Francesca, “*Smart working, quanto risparmiano davvero aziende e lavoratori*”, Il Sole 24 Ore, 1 ottobre 2020.
- Benna Christian, “*La ceo di Bayer e l’ufficio senza controlli: “Cartellino da timbrare addio, conterà solo il risultato”*”, Corriere della Sera, 21 marzo 2021.
- Bentivogli Marco, 2021, “*Il cambio di passo che serve nella Pubblica amministrazione*”, Il Sole 24 Ore, 2021.
- Bottini Aldo, Paciello Diego, 2021, “*I pacchetti di welfare diventano personalizzati*”, Il Sole 24 Ore, 8 marzo 2021.

- Casadei Cristina, 2021, *“Bonus di continuità e ristori tecnologici”*, *Il Sole 24 Ore*, 11 febbraio 2021.
- Casadei Cristina, 2021, *“Il lavoro agile esteso anche ai dipendenti di tutte le filiali”*, *Il Sole 24 Ore*, 11 novembre 2020.
- Cavalcoli Diana, *“Smart working: schermo, tastiera e sedia ergonomica a casa dei dipendenti. Svolta Bayer (in Italia)”*, *Corriere della Sera*, 21 febbraio 2021.
- Consigliere Irene, *“American Express, programmi di benessere fisico e mentale”*, *Corriere della Sera*, 3 maggio 2021.
- Consigliere Irene, *“Hewlett Packard Enterprise: 95% dei dipendenti al lavoro da casa”*, *Corriere della Sera*, 3 maggio 2021
- Consigliere Irene, *“Smart working, uffici e lavoro: cosa cambierà dopo la pandemia”*, *Corriere.it*, 3 maggio 2021.
- Consigliere Irene, *“Un contributo economico per i dipendenti in smart working per due giorni alla settimana in Banca Mediolanum”*, *Corriere della sera*, 3 maggio 2021.
- Consigliere Irene, *“Vodafone all’80% in smart working, strumenti di lavoro e sconti sull’energia elettrica”*, *Corriere della Sera*, 3 maggio 2021.
- De Ceglia Vito, *“Le aziende adotteranno lo smart working anche a emergenza finita”*, *la Repubblica*, 26 ottobre 2020.
- De Cesare Corinna, *“Lavoro in ufficio o smart working? Cosa fanno le aziende (e chi richiama i dipendenti in sede)”*, *Corriere della Sera*, 24 marzo 2021.
- Melis Valentina, 2021, *“Il bonus aziendale si adatta al lavoro agile”*, *Il Sole 24 Ore*, 1 febbraio 2021.
- Paola Pica, Querzè Rita, *“Lo smart working sconcilia, perché le donne rischiano il passo indietro”*, *Corriere della Sera*, 19 febbraio 2021.

- Barbieri Francesca, *“Il lavoro salvato per 6,5 milioni di italiani”*, il Sole 24 ore, 8 marzo 2021.

## SITOGRAFIA

- ACI Worldwide, <https://www.aciworldwide.com/blog/covid-19-global-ecommerce-sales-are-likely-to-rise-beyond-the-crisis-and-businesses-need-to-prepare-accordingly>
- Agi, <https://www.agi.it/economia/news/2021-05-29/pubblica-amministrazione-ue-qualita-percepita-servizi-12729406/>
- CGIL, SLC, *“Accordo sperimentale sullo smart working in Wind Tre e Wind Tre Retail”*, 4 febbraio 2021. <https://www.slc-cgil.it/notizie-tlc-ed-emittenza/3359-sottoscritto-accordo-smart-working-a-wind-tre-e-wind-tre-retail.html>
- Commissione Europea, *“Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI) Relazione nazionale per il 2019 Italia”*, 2020. <https://www.wishinnovation.it/it/indice-digitalizzazione-italia-24esima-in-ue-risultati-positivi-per-open-data-sanita-digitale-e-5g-ritardi-sulle-competenze/>
- Factorial Blog, <https://factorial.it/blog/diritto-disconnessione-italia/#:~:text=nella%20tua%20azienda,Cos'%C3%A8%20il%20diritto%20alla%20disconnessione%20dei%20lavoratori%3F,del%20normale%20orario%20di%20lavoro>
- FEDERIMPRESEITALIA, <https://www.federimpreseitalia.org/news-eventi/14091/smart-working-le-novita-introdotte-con-la-legge-81-17.html>
- <https://www.aidp.it/hronline/2020/11/21/la-sfida-dello-smart-working-benessere-organizzativo-ed-equilibrio-di-vita.php>
- Masucci Maria Paola, *“Telelavoro nel settore privato e pubblico: si può”*, Diritto.it (pdf), 2018

- Palma Marino Aimone, “Smart working e co-working le nuove frontiere per l’inclusione lavorativa delle persone con disabilità”, 2017.  
<http://www.dottrinalavoro.it/wp-content/uploads/2017/06/Smart-Working-e-co-Working-le-nuove-frontiere-della-disabilit%C3%A0.pdf>
- PMI.it, <https://www.pmi.it/professioni/regole-e-compensi/344675/effetto-covid-cig-e-retribuzioni-ferme.html>
- Progetto salute, “Covid e smart working - Vantaggi e svantaggi”,  
<http://www.prosalute.net/benessere-organizzativo/approfondimenti/covid-e-smart-working-vantaggi-e-svantaggi>
- Salabam, <https://www.salabam.com/business/voucher-welfare/>
- Sodexo, *Quali sono i fattori che determinano il clima organizzativo?*  
<https://blog.sodexo.it/quali-fattori-determinano-il-clima-organizzativo>
- Teodora Vadalà, “La sfida dello Smart Working: benessere organizzativo ed equilibrio di vita”, HR online, N. 21, novembre 2020.