

INDICE

INTRODUZIONE.....	3
CAPITOLO I	5
EVOLUZIONE E ANDAMENTO DELLA PANDEMIA	5
1.1 Dai primi casi registrati alla pandemia globale.....	5
1.1.1 Dalla Cina all'Italia	9
CAPITOLO II.....	21
DAGLI UFFICI ALLO SMART WORKING	21
2.1 Che cosa è lo <i>smart working</i>	21
2.2 Vantaggi e svantaggi	22
2.2.1 Vantaggi per le imprese	25
2.3 Le criticità dello <i>smart working</i>	32
2.4 Il diritto alla disconnessione.....	34
2.5 Smart Working e Pubblica Amministrazione: pareri discordanti.	36
CAPITOLO III	40
LO SMART WORKING – A CONFRONTO I PAESI DELLA UE PRIMA E DOPO IL COVID 19 DOVE ERAVAMO E DOVE VOGLIAMO ANDARE	40
3.1 Quali lavoratori stavano già telelavorando nell'Unione europea e in quali settori	40
3.2 Come potrebbero svilupparsi i modelli di Smart Working dopo la crisi COVID19; Alcune sfide future	43
CAPITOLO IV.....	45
SMART WORKING E SOSTENIBILITÀ	45
4.1 Il concetto di sostenibilità	45
4.1.1 Sostenibilità ambientale	48
CAPITOLO V	53
UNO SGUARDO AL FUTURO	53
5.1 Obiettivi Agenda ONU 2030.....	53
5.1.1 Obiettivo numero 8: lavoro dignitoso e crescita economica	56
5.2 Piano industria 4.0	59
CONCLUSIONI.....	61
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	63
<i>ABSTRACT</i>	74

Dipartimento
di Scienze Politiche

Cattedra di Politica Economica

Smart working: da necessità per fronteggiare la
pandemia a soluzione per promuovere lo sviluppo
sostenibile e nuovi modelli di impresa e lavoro 4.0

Prof. Paolo Garonna

Zaffini Michele 090502

RELATORE

CANDIDATO

Anno Accademico 2021/2022

INTRODUZIONE

L'11 marzo 2020, il direttore generale dell'OMS Tedros Adhanom Ghebreyesus dichiara in una conferenza stampa lo stato di pandemia globale causata dal nuovo coronavirus denominato di Sars-CoV-2 (sindrome respiratoria acuta grave Coronavirus – 2). Il mondo si è trovato, e ancora si trova, alle prese con

una nuova crisi umanitaria sociale ed economica la quale risulta essere probabilmente una delle più gravi del nuovo millennio, insieme alla crisi dell'11 settembre 2001 e insieme alla crisi scaturita dalla Grande Recessione del 2007-2011. Le caratteristiche principali che distinguono tale crisi dalle altre appena citate, e che la rendono di difficile gestione, sono l'imprevedibilità e la sua natura esogena.

Per poter far fronte alla pandemia e tutelare la salute pubblica, i governi di tutto il mondo hanno adottato misure restrittive e contenitive che hanno avuto un determinante impatto socioeconomico. Quasi da un momento all'altro, miliardi di persone si sono trovate a dover far fronte ad una situazione surreale, caratterizzata da *lock-down*, chiusure forzate, interruzione di attività sociali, economiche e ricreative. La maggior parte delle attività quotidiane che prima venivano svolte nella più totale normalità e serenità, diventano un potenziale pericolo per l'incolumità pubblica e vengono quindi forzatamente interrotte. I ristoranti e i bar chiudono, le fabbriche si fermano, gli uffici e le scuole si svuotano, cinema e teatri chiudono per molto tempo i loro sipari; le città e le strade diventano silenziose e a dominare vi è un clima di paura, incertezza e soprattutto diffidenza. I rapporti sociali ed interpersonali sono ridotti al minimo se non del tutto annullati a causa del distanziamento sociale; il prossimo è ora visto come una potenziale minaccia per la propria e l'altrui salute e non più come membro della stessa comunità di appartenenza con il quale lavorare o condividere la quotidianità a stretto contatto.

Lo *shock* provocato dalla pandemia, che dapprima si è abbattuto sul sistema sanitario, si è poi propagato all'economia, innescando una delle crisi e delle recessioni più forti degli ultimi decenni. Gli effetti di tale crisi hanno prima interessato i mercati finanziari, per poi trasmettersi all'economia reale, mettendo in ginocchio alcuni dei settori economici chiave del nostro paese, settori i quali sono stati interessati maggiormente dalle misure restrittive, come il turismo, la ristorazione, l'esportazione delle eccellenze *made in Italy* etc.

Le misure restrittive introdotte dai governi, oltre ad aver cambiato profondamente i rapporti sociali e interpersonali, hanno avuto un impatto determinante sul mondo del lavoro influenzandone le modalità di svolgimento. In particolare, con l'implementazione dello *smart working*, è stato possibile continuare a lavorare in sicurezza in modo tale da poter continuare a garantire i servizi fondamentali ai cittadini. Tale esperienza, da una parte ha mutato in maniera radicale il concetto stesso di lavoro, svolto sempre meno "in presenza" e sempre più da remoto, dall'altra ha accelerato e velocizzato un processo di rivoluzione digitale che era già in atto da tempo e che ora risulta essere inarrestabile. In particolare, il tema della transizione digitale, risulta essere una priorità per la maggior parte dei governi dell'Unione europea e non solo; basti pensare che il 27% delle risorse del PNRR italiano saranno destinate alla transizione digitale. Il tema della transizione digitale rientra nel macro-tema dello sviluppo economico sostenibile, uno degli obiettivi principali dell'Agenda ONU 2030, programma sottoscritto nel settembre 2015 dai 193 paesi parte dell'ONU e che persegue lo sviluppo sostenibile attraverso 17 obiettivi, ovvero i *Sustainable Development Goals* (SDG).

La recente crisi causata dalla pandemia da Sars-CoV-2, ha mostrato quanto sia importante procedere secondo tale rotta, in modo tale da poter perseguire uno sviluppo che sia sostenibile dal punto di vista economico, sociale e ambientale, tramite l'adozione di nuovi paradigmi lavorativi e produttivi, come lo

sviluppo del progetto d'impresa 4.0 o l'adozione del telelavoro per poter ridurre i tempi e gli spazi che determinate operazioni richiederebbero, soprattutto in una situazione di emergenza come questa.

Il presente lavoro è stato da me suddiviso in cinque capitoli e ha come intento principale quello di fornire un quadro generale dell'evoluzione e dell'andamento della pandemia, passando attraverso l'analisi delle principali conseguenze economiche, per poi incentrarsi su un'analisi approfondita dello *smart working* come strumento principale di risposta alle nuove esigenze emerse nel mondo del lavoro, elencando ed analizzando i vantaggi e gli svantaggi che tale soluzione comporta. Gli ultimi due capitoli, in particolare il capitolo numero cinque, hanno come intento principale quello di porre uno sguardo verso il futuro, analizzando alcune soluzioni innovative dal punto di vista della trasformazione dei tradizionali metodi di fare impresa e di concepire il lavoro, con l'auspicabile intento di poter imparare qualcosa dalle crisi passate, e da quella che stiamo vivendo, per poterne uscire se non migliori quanto meno maggiormente consapevoli riguardo le sfide che ogni giorno ci troviamo ad affrontare.

CAPITOLO I

EVOLUZIONE E ANDAMENTO DELLA PANDEMIA

1.1 Dai primi casi registrati alla pandemia globale

Nel dicembre 2019, il nuovo coronavirus, fa la sua prima comparsa a Wuhan, una metropoli che conta 11 milioni di abitanti, capoluogo della provincia dell'Hubei.¹ In poche settimane il virus si sarebbe propagato a grandissima velocità nel resto del paese per poi varcare i confini nazionali ed invadere tutto il mondo.² Nel mese di dicembre 2019, le autorità sanitarie cinesi informano l'Organizzazione mondiale della sanità (OMS) che si sarebbero manifestati una serie di casi di polmonite anomala le cui cause erano sconosciute in quanto questo nuovo virus riscontrato non corrispondeva a nessun altro virus che fosse allora noto.³ Iniziano dunque le prime indagini riguardo la possibile origine e natura di questo nuovo e contagiosissimo virus e viene identificato come epicentro della diffusione il mercato del pesce di animali vivi di Huanan, che si trova nel centro di Wuhan e che dal primo gennaio 2020 viene chiuso.⁴ Il 7 gennaio del 2019, le autorità sanitarie cinesi identificano questo nuovo tipo di virus sostenendo che si tratti di un coronavirus, una famiglia di virus che comprende la Sars (sindrome respiratoria acuta grave, *Severe acute respiratory syndrome*), la Mers (sindrome respiratoria mediorientale, *Middle East respiratory syndrome*) e anche l'influenza comune.⁵ I coronavirus sono comuni in molte specie animali (come i pipistrelli) ma in alcuni casi, se pur raramente, possono evolversi e infettare l'uomo per poi diffondersi nella popolazione, proprio come nel caso del *covid19*.⁶ L'11 di gennaio del 2020, viene confermato il primo decesso per coronavirus; ovvero un uomo di 61 anni che morì a causa di una polmonite e, secondo le cifre fornite dalla Cina, il numero di contagiati a gennaio 2020 ammontava a circa quaranta unità. La lunga serie di contagiati e morti era solo all'inizio. Il 14 di gennaio del 2019 viene registrato il primo caso di contagio e di morte causata dal *covid19* al di fuori della Cina; tale caso viene registrato in Thailandia e la vittima è donna di 62 anni. Di lì a poco, vengono confermati nuovi e numerosi casi di contagi in Corea del sud, Giappone e Australia; il 21 di gennaio 2020 viene registrato il primo caso di contagio anche negli Stati Uniti, più precisamente nello stato di Washington.⁷ Poche ore prima che venisse registrato il primo contagio negli Stati Uniti, le autorità sanitarie cinesi scoprono che il contagio avviene da uomo a uomo e non solo da animale a uomo come inizialmente si pensava.⁸ Il mondo, dunque, si trova presto a dover combattere quella che sarebbe diventata di lì a poco una pandemia zoonotica che insorge quando un agente patogeno, che inizialmente poteva infettare solo determinati animali, successivamente muta e può infettare anche gli umani, dando così il via a lunghe catene di trasmissione tra gli uomini.⁹ A seguito di tale scoperta, viene alla luce che

¹ Il Sole 24 Ore, "La storia del coronavirus dall'inizio", *Lab 24*, ultimo aggiornamento 6 aprile 2021.

<https://lab24.ilsole24ore.com/storia-coronavirus/>

² Mazzetti Chiara, "Le tappe del coronavirus", *Varesefocus*, 27 aprile 2020, <https://www.varesefocus.it/vf/dx/Le-tappe-del-Coronavirus-27-Apr-20>

³ Sky tg24, "Coronavirus, dal primo caso alla pandemia globale: le tappe", *Sky tg24*, 2 marzo 2021, <https://tg24.sky.it/mondo/approfondimenti/coronavirus-cina-tappe#03>

⁴ *Ibidem*

⁵ Bella A., Rezza G., Riccardo F., Pezzotti P., "Coronavirus; cosa sono i coronavirus", *EpiCentro ISS*, 23 gennaio 2020, <https://www.epicentro.iss.it/coronavirus/cosa-sono#writers>

⁶ *Ibidem*

⁷ *History.com Editors*, "First confirmed case of COVID-19 found in the U.S." *History*, 19 gennaio 2021, ultima modifica 22 febbraio 2021, <https://www.history.com/this-day-in-history/first-confirmed-case-of-coronavirus-found-in-us-washington-state>

⁸ Chiara M., Illi B., Pesole G., "Spillover e pandemia di COVID-19: una prospettiva genomica", *Zanichelli SIBBM*, 23 agosto 2020, ultimo aggiornamento 1/02/2021, <https://sibbm.zanichelli.it/italiano/2020/08/23/pandemia-covid-19-genomica/>

⁹ *Ibidem*

non tutti i primi casi di contagio registrati sono tutti riconducibili al mercato di Huanan e che dunque la serie di eventi che avrebbe portato alla trasmissione del virus agli esseri umani risulti essere molto più difficile da ricostruire.¹⁰ Nonostante l'aumento dei contagi e la registrazione delle prime vittime, l'OMS decide di non dichiarare lo stato di emergenza sanitaria e a Wuhan milioni di cittadini si riversano affollano strade, aeroporti e negozi in vista dei festeggiamenti del capodanno cinese favorendo in questo modo la diffusione del virus. Il 23 gennaio 2020, alle ore 2 di notte, arriva da parte di Pechino l'ordine di porre il lockdown per la città di Wuhan; lockdown che risulta essere operativo dalle dieci del mattino e che prevede il blocco totale della città, con lo stop per treni aerei e autobus.¹¹ Anche le persone subiscono numerose restrizioni, come l'obbligo di non uscire di casa, se non per motivi di necessità e l'obbligo di indossare le mascherine sia in luoghi chiusi che aperti.¹² Il contagio è ormai fuori controllo e in Cina iniziano i lavori per la costruzione di nuove strutture ospedaliere che possano ospitare gli individui contagiati dal virus. I contagi intanto aumentano anche nel resto del mondo; il 24 di gennaio 2020, vengono confermati i primi contagi anche in Europa; più precisamente in Francia, presso le città di Bordeaux e Parigi dove in tutto le persone contagiate risulterebbero essere tre. Il 30 di gennaio l'OMS decide di dichiarare lo stato di emergenza sanitaria pubblica di interesse internazionale, senza tuttavia porre limiti riguardo gli spostamenti tra i vari paesi.¹³ Lo stesso giorno, in Italia, il Presidente del Consiglio dei ministri Giuseppe Conte dà notizia dei primi due casi di persone positive riscontrate nel territorio italiano; si tratta di due turisti cinesi provenienti da Wuhan che sono ricoverati all'ospedale Spallanzani. A tal proposito, l'Italia decide di sospendere tutti i voli diretti e provenienti dalla Cina e il 31 gennaio il Presidente del Consiglio dei ministri annuncia lo stato di emergenza sanitaria nazionale legato al diffondersi del nuovo agente patogeno. A febbraio 2020 dunque il virus comincia a circolare anche in Italia, ma la vita di tutti i giorni procede nella normalità più assoluta. Il 2 di febbraio 2020 a Wuhan viene inaugurato un nuovo ospedale, interamente dedicato ai pazienti malati di coronavirus, costruito in poco più di una settimana e avente una capacità di mille posti letto.¹⁴ L'11 di febbraio, l'OMS cambia il nome del nuovo virus da 2019-nCoV a SARS-CoV-2 e la malattia causata dal virus viene ufficialmente denominata "COVID 19", acronimo che sta per *corona virus disease 2019*.¹⁵ I dati raccolti ed analizzati dall'OMS, poi pubblicati nel "Novel Coronavirus(2019-nCoV) Situation Report – 12" mostrano una situazione piuttosto preoccupante in merito all'andamento della pandemia nel mondo; i casi totali registrati nel mondo risultano essere 11.953, di

¹⁰ *Ibidem*

¹¹ Di Biagio S., "Wuhan, un anno fa il primo lockdown. Così è iniziato l'incubo Covid", *Il Sole 24 ore*, 23 gennaio 2021, <https://www.ilsole24ore.com/art/wuhan-anno-fa-primo-lockdown-cosi-e-iniziato-l-incubo-covid-ADkEwGFB>

¹² *Ibidem*

¹³ Bella A., D'Ancona P., Pezzotti P., Punzo O., Riccardo F., "Tutto sulla pandemia di SARS-CoV-2", *EpiCentro ISS*, 16 gennaio 2020, ultima modifica 25 febbraio 2021, <https://www.epicentro.iss.it/coronavirus/sars-cov-2>

¹⁴ Quotidianosanità.it, "Coronavirus. Conclusi i lavori per il nuovo ospedale di Wuhan: 1.000 posti letto dedicati al nuovo virus", 2 febbraio 2020, http://www.quotidianosanita.it/scienza-e-farmaci/articolo.php?articolo_id=80902&fr=n

¹⁵ Osservatorio sulle fonti, "Dichiarazione del Direttore Generale dell'Oms dell'11 febbraio 2020", 11 febbraio 2020, <https://www.osservatoriosullefonti.it/emergenza-covid-19/organizzazione-mondiale-della-sanita-oms/dichiarazioni-direttore-generale-organizzazione-mondiale-della-sanita-oms/3011-emcov-oms3>

cui 11.821 solo in Cina.¹⁶ Di questi casi di contagio, 1795 vengono classificati come critici, mentre i morti risultano essere 259 (46 in più rispetto al giorno precedente).¹⁷ Nel resto del mondo invece si contano 132 casi confermati in 23 paesi diversi.¹⁸ Intanto in Italia il 21 febbraio 2020 arriva la notizia del primo paziente positivo di nazionalità italiana; trattasi di un uomo di 38 anni residente a Codogno che viene classificato come “paziente zero”.¹⁹ Sempre il 21 febbraio, viene confermata la prima vittima causata dal coronavirus in Italia; si tratta Adriano Trevisan, uomo di 78 anni residente a Vo’ Euganeo che muore nel reparto di terapia intensiva dell’ospedale Schiavonia di Padova.²⁰ A fine febbraio, la situazione peggiora in maniera precipitosa in tutto il mondo in quanto la pandemia si diffonde in maniera inesorabile. Secondo i dati raccolti ed analizzati dall’OMS e poi pubblicati nel “*Coronavirus disease 2019 (COVID-19) Situation Report – 40*” del 29 febbraio 2020, i contagiati in tutto il mondo ammontavano a 85.403 (73.450 in più rispetto al primo febbraio 2020) di cui 79.394 nella sola Cina con un numero di decessi pari a 2838.²¹ Fuori dalla Cina i casi riscontrati risultano essere pari a 6009, distribuiti in 53 paesi diversi con un numero di vittime pari a 86 unità.²² Appare chiaro come la situazione peggiori di giorno in giorno e molti paesi corrono ai ripari adottando misure di sicurezza e contenimento simili a quelle adottate in Cina. In Italia, ad esempio, il 4 marzo 2020 vengono sospese tutte le attività scolastiche e il 9 marzo 2020 il Governo estende le misure di contenimento a tutto il paese che quindi entra ufficialmente in lockdown.²³ L’11 marzo, il direttore generale dell’OMS Tedros Adhanom Ghebreyesus dichiara in una conferenza stampa che quella di Sars-CoV-2 è una pandemia.²⁴ Il numero di casi di COVID-19 al di fuori della Cina è aumentato di 13 volte e il numero di paesi colpiti è triplicato; ci sono infatti più di 118.000 casi in 114 paesi e 4.291 persone hanno perso la vita, mentre molte altre lottano per sfuggire alla morte.²⁵

¹⁶ World Health Organization, “Novel Coronavirus (2019-n COV) situation report-12”, *World Health Organization*, 1 febbraio 2020, <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/situation-reports>

¹⁷ *Ibidem*

¹⁸ *Ibidem*

¹⁹ Redazione Ansa, “Coronavirus, un mese dal 'paziente zero' a Codogno”, *Ansa*, 21 marzo 2020, https://www.ansa.it/sito/notizie/politica/2020/03/20/coronavirus_6156a94c-f8aa-48df-9f26-973f00005b8a.html

²⁰ *Ibidem*

²¹ World Health Organization, “Coronavirus disease 2019 (COVID-19) situation report-40”, *World Health Organization*, 28 febbraio 2020, <https://www.who.int/publications/m/item/situation-report---40>

²² *Ibidem*

²³ Redazione Ansa, “Era il 9 marzo 2020, Conte e l'annuncio del lockdown – VIDEO”, *Ansa*, 9 marzo 2021, https://www.ansa.it/sito/notizie/cronaca/2021/03/05/marzo-2020-conte-e-lannuncio-del-lockdown-video_732532d9-77c0-4ff8-9172-8112d3778392.html

²⁴ *World Health Organization*, “WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020”, *who.int*, 11 marzo 2020, <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>

²⁵ *Ibidem*

1.1.1 Dalla Cina all'Italia

Ricostruite le tappe e gli avvenimenti cronologici principali che descrivono l'evoluzione della pandemia nel mondo, appare necessario descrivere e capire come il Sars-CoV-2 sia arrivato in Italia e quali effetti abbia provocato sia da un punto di vista economico che sociale. I primi due casi sono stati confermati il 30 gennaio 2020 dal Presidente del Consiglio dei ministri Giuseppe Conte e si trattava di due turisti cinesi che si trovavano a Roma.²⁶ Successivamente, il 21 febbraio 2020, viene individuato a Codogno il paziente zero e nel giro di poche ore, viene scoperto un focolaio di altre 15 persone.²⁷ Al 21 di febbraio i positivi ammontavano così a 16 casi totali che il giorno successivo sarebbero aumentati a 60. Sempre nella giornata del 22 febbraio 2020, viene data notizia dei primi decessi segnalati a Casalpusterlengo e a Vo'.²⁸ Inizialmente venne ipotizzato che il virus fosse entrato in Italia dalla Germania per mezzo di un uomo di affari tedesco di 33 anni che il 24 febbraio avrebbe accusato sintomi simili a quelli dell'influenza.²⁹ In realtà, come spiega Walter Pasini, epidemiologo e direttore del Centro di *Travel Medicine and Global Health*, è più probabile che il virus sia arrivato in Italia attraverso i voli da e per Wuhan, prima che le autorità italiane bloccassero i voli per e dalla Cina, o che sia arrivato in Italia a causa dei numerosi voli che collegano Wuhan con altre metropoli del mondo e che a loro volta sono collegate con le città italiane.³⁰ Al 22 di febbraio 2020, i casi registrati risultano essere 152 distribuiti tra Lombardia (la regione più colpita), Veneto, Emilia Romagna, Lazio, Piemonte e Toscana.³¹ Il 25 di febbraio vengono registrate delle persone positive al virus anche in Sicilia e Liguria.^{32 33} Il contagio non si ferma e i casi di positività continuano a crescere ogni giorno che passa; il 26 di

²⁶ Severgnini C., "Coronavirus, primi due casi in Italia «Sono due cinesi in vacanza a Roma» Sono arrivati a Milano il 23 gennaio", *Corriere della Sera*, 31 gennaio 2020, https://www.corriere.it/cronache/20_gennaio_30/coronavirus-italia-corona-9d6dc436-4343-11ea-bdc8-faf1f56f19b7.shtml

²⁷ Ravizza S., "Coronavirus: i primi casi a Milano. Cosa sappiamo dei nuovi contagi in Lombardia, Veneto e Piemonte?" *Corriere della Sera*, 22 febbraio 2020, https://www.corriere.it/cronache/20_febbraio_22/coronavirus-italia-nuovi-contagi-lombardia-veneto-245e72d4-5540-11ea-8418-2150c9ca483e.shtml

²⁸ RAI News, "Coronavirus, due vittime e oltre 60 casi di contagio in Nord Italia. Il Cdm valuta "misure speciali", *RAI News*, 22 febbraio 2020, <https://www.rainews.it/dl/rainews/articoli/Coronavirus-Primo-morto-in-Italia-un-altro-contagiato-in-Veneto-casi-al-Nord-Padova-Cremona-tornati-19-italiani-dal-Giappone-7b2ff735-7d2d-413d-9ecf-1ac025300ebc.html>

²⁹ Il Messaggero, "Coronavirus, l'epidemiologo Pasini: «È arrivato in Italia da voli della Cina prima dello stop»", *Il Messaggero*, 4 aprile 2020, https://www.ilmessaggero.it/italia/coronavirus_come_e_arrivato_in_italia_cina_epidemiologo_pasini-5152485.html

³⁰ *Ibidem*

³¹ La Repubblica, "Coronavirus, terza vittima in Italia: è una donna ricoverata a Crema. 152 casi positivi", *La Repubblica*, 23 febbraio 2020, https://www.repubblica.it/cronaca/2020/02/23/news/coronavirus_italia-249329434/

³² Toscano S., "Coronavirus, turista bergamasca positiva a Palermo. Isolata la comitiva", *Corriere della sera*, 25 febbraio 2020, https://www.corriere.it/cronache/20_febbraio_25/coronavirus-turista-bergamasca-positiva-palermo-isolata-comitiva-d492dee2-57a7-11ea-a2d7-f1bec9902bd3.shtml

³³ Redazione Ansa, "Coronavirus: First case in Liguria. Tourist from Lombardy red zone tested positive in Alassio", *Ansa*, 25 febbraio 2020, https://www.ansa.it/english/news/general_news/2020/02/25/coronavirus-first-case-in-liguria_263ab67d-5a38-4f81-80bc-4e4ca3b0cc95.html

febbraio vengono registrati i primi casi di infezione anche in Abruzzo, Puglia e Campania.^{34 35 36} Il 29 febbraio il virus fa la sua apparizione anche in Friuli-Venezia Giulia e il 3 marzo in Valle D'Aosta; ormai il virus è presente in ogni regione italiana.^{37 38}

1.1.2 Misure adottate dal Governo nella gestione della pandemia

L'Italia, è stato uno dei primi paesi dell'Unione Europea ad aver adottato misure drastiche per fronteggiare la pandemia. Il 31 gennaio viene pubblicato un comunicato stampa da parte dell'ENAC nel quale viene riportato che seguendo le disposizioni date dalle autorità sanitarie nazionali, l'ENAC ha provveduto a sospendere tutti i collegamenti aerei tra Italia e Cina fino a nuove comunicazioni.³⁹ Scoperti i primi focolai, il 23 febbraio 2020, il Governo dispone l'implementazione delle "zone rosse" per 11 comuni dell'Italia settentrionale, distribuiti tra Lombardia e Veneto, comuni i quali vengono così messi in quarantena.⁴⁰ Le misure adottate per questi comuni prevedono il divieto di accesso o allontanamento dal territorio comunale, la sospensione di manifestazioni ed eventi e di ogni forma di riunione in luogo pubblico o privato.⁴¹ Dal 5 marzo 2020, viene poi sospeso, su tutto il territorio nazionale, lo svolgimento della didattica in presenza per le scuole di ogni grado e per le università⁴². Con il DPCM del 9 marzo le misure restrittive implementate per i comuni del nord Italia maggiormente colpiti dal virus, vengono estese al resto del paese; viene introdotto il divieto di spostamenti per motivi non necessari, vengono sospese tutte le attività sportive, manifestazioni, eventi, vengono chiusi musei, cinema, luoghi di cultura e biblioteche.⁴³

³⁴ La Repubblica, "Coronavirus: primo caso in Abruzzo, è un turista Brianza", *La Repubblica*, 27 febbraio 2020, https://www.repubblica.it/cronaca/2020/02/27/news/coronavirus_primo_caso_in_abruzzo_e_un_turista_brianza-249686482/

³⁵ Del Bello G., "Coronavirus, dalla Campania due casi positivi: sono due donne giunte dal Nord", *La Repubblica*, 26 febbraio 2020, https://napoli.repubblica.it/cronaca/2020/02/26/news/coronavirus_dalla_campania_un_tampone_positivo_allo_spallanzani_di_roma-249646115/

³⁶ Di Zanni C., "Coronavirus, primo paziente positivo in Puglia. È un uomo di 43 anni del Tarantino tornato da Codogno", *La Repubblica*, 26 febbraio 2020, https://bari.repubblica.it/cronaca/2020/02/26/news/coronavirus_primo_paziente_positivo_in_puglia_e_un_tarantino_arrivato_da_codogno-249657611/

³⁷ Redazione ANSA, "Covid: superati i 100 mila contagi in Friuli Venezia Giulia", *ANSA*, 7 aprile 2021, https://www.ansa.it/friuliveneziagiulia/notizie/2021/04/07/covid-superati-i-100-mila-contagi-in-friuli-venezia-giulia_6298e410-798b-4746-b019-a60c35a01867.html

³⁸ La Stampa, "I nuovi dati del coronavirus: 148 morti, 414 guariti e 3.296 positivi al test", *La Stampa*, 5 marzo 2020, <https://www.lastampa.it/cronaca/2020/03/05/news/coronavirus-arriva-in-valle-d-aosta-due-casi-sospetti-1.38553338>

³⁹ Ente Nazionale per l'Aviazione Civile, "Coronavirus: sospesi tutti i collegamenti aerei tra Italia e Cina", *Ente Nazionale per l'Aviazione Civile*, comunicato stampa n.7/2020, 31 gennaio 2020, https://moduliweb.enac.gov.it/Applicazioni/comunicati/PDF/2020_2608.pdf

⁴⁰ Il Sole 24 Ore, "La storia del coronavirus dall'inizio", *Lab 24*, ultimo aggiornamento 6 aprile 2021, <https://lab24.ilsole24ore.com/storia-coronavirus/>

⁴¹ *Ibidem*

⁴² 42 Guerzoni M., "Scuole e università chiuse fino al 15 marzo: Allo studio misure per fare stare a casa un genitore", *Corriere della sera*, 4 marzo 2020, https://www.corriere.it/cronache/20_marzo_04/scuole-chiuse-fino-15-marzo-il-coronavirus-ufficiale-decisione-governo-9c3271c8-5e39-11ea-8e26-25d9a5210d01.shtml

⁴³ Ministero della salute, "Coronavirus, nuovo decreto "#iorestoacasa" estende a tutta Italia limitazioni aree più colpite", *Ministero della Salute*, 9 marzo 2020, <https://www.salute.gov.it/portale/nuovocoronavirus/dettaglioNotizieNuovoCoronavirus.jsp?id=4184>

L'11 marzo viene poi emanato e pubblicato un altro DPCM, il “Decreto #IoRestoaCasa”, che prevede ulteriori misure restrittive come la sospensione delle attività commerciali al dettaglio, dei servizi di ristorazione, delle celebrazioni e funzioni religiose e il divieto di assembramenti in luoghi pubblici o aperti al pubblico.⁴⁴ Al 22 di marzo la situazione peggiora; i dati ufficiali riportano infatti 59.138 casi totali, di cui 46.638 positivi al virus.⁴⁵ I pazienti ricoverati con sintomi sono 19.846, quelli in terapia intensiva 3009 e si trovano in isolamento domiciliare 23.783 persone.⁴⁶ Il numero di deceduti al 22 di marzo 2020 risulta essere di 5476.⁴⁷ Visto l'andamento preoccupante della pandemia, il governo, in tale data, tramite un nuovo DPCM, decide di vietare a tutte le persone fisiche ogni tipo di spostamento in qualsiasi comune diverso da quello nel quale si trovano.⁴⁸ Vengono inoltre sospese numerose altre attività ritenute “non necessarie” e tali misure restrittive vengono prorogate, a più riprese, fino al 3 di maggio 2020.⁴⁹ Grazie alle misure drastiche messe in campo dal governo per fronteggiare la pandemia, la curva dei contagi inizia la sua discesa facendo ben sperare in un futuro di possibili riaperture. Il 26 aprile infatti, viene emanato un nuovo DPCM, applicabile dal 4 maggio, (data in cui sarebbero scaduti i termini per le misure restrittive adottate dal Governo) il quale prevede un allentamento delle misure di contenimento, tramite l'adozione di un programma di riaperture gradualità.⁵⁰ Il paese è entrato in quella che viene chiamata dal Governo “Fase 2”; vengono quindi consentiti gli spostamenti per le visite a congiunti e familiari ma solo all'interno del territorio regionale, vengono riaperti i parchi pubblici e riprendono le attività produttive.⁵¹ Dal 18 maggio riaprono inoltre gli esercizi commerciali al dettaglio, musei, bar, ristoranti, parrucchieri e centri estetici; le attività e le funzioni religiose sono nuovamente consentite.⁵² Il 25 maggio vengono inoltre riaperti anche i centri sportivi e dal 3 giugno

⁴⁴ Ministero della salute, “Chiusi negozi, bar, ristoranti in tutta Italia per fermare l'epidemia”, *Ministero della Salute*, 12 marzo 2020,

<https://www.salute.gov.it/portale/nuovocoronavirus/dettaglioNotizieNuovoCoronavirus.jsp?lingua=italiano&menu=notizie&p=dalministero&id=4213>

⁴⁵ Ministero della salute, “Covid-19: i casi in Italia alle ore 18 del 22 marzo”, *Ministero della Salute*,

<https://www.salute.gov.it/portale/nuovocoronavirus/dettaglioNotizieNuovoCoronavirus.jsp?lingua=italiano&menu=notizie&p=dalministero&id=4297>

⁴⁶ *Ibidem*

⁴⁷ Dato che sarebbe stato confermato soltanto dopo che l'ISS avesse confermato la causa del decesso.

⁴⁸ Gazzetta ufficiale, allegato 1 del DPCM del 22 marzo 2020, “Elenco delle attività produttive, industriali e commerciali necessarie e strategiche”, *Gazzetta ufficiale della Repubblica italiana*, 22 marzo 2020,

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/03/22/20A01807/sg>

⁴⁹ Ministero della salute, “Conte: misure restrittive prorogate al 3 maggio”, *Ministero della salute*, 10 aprile 2020,

<https://www.salute.gov.it/portale/nuovocoronavirus/dettaglioNotizieNuovoCoronavirus.jsp?lingua=italiano&menu=notizie&p=dalministero&id=4447>

⁵⁰ Ciriaco T., Rubino M., Ziniti A., “Coronavirus, Fase 2: dal 4 maggio sì a incontri con familiari. Il 18 riapriranno i negozi, il primo giugno bar, ristoranti, parrucchieri e centri estetici”, *La Repubblica*, 26 aprile 2020,

https://www.repubblica.it/politica/2020/04/26/news/coronavirus_riaperture_cabina_regia_governo_regioni-254928829/

⁵¹ *Ibidem*

⁵² *Ibidem*

cessa lo stop alla libera circolazione tra le regioni.^{53 54} A partire dall'11 giugno, vengono ulteriormente allentate le misure restrittive tramite un nuovo DPCM reso applicabile dal 15 giugno. Nello specifico vengono riaperti cinema, teatri, sale giochi e scommesse, centri culturali e sociali.⁵⁵ In questa fase della pandemia, nominata "Fase 3", alle regioni viene data ampia autonomia riguardo le riaperture di locali e discoteche che cominciano a riaprire dal 12 giugno per poi richiudere, a partire dal 17 agosto, a causa dell'aumento dei contagi, per mezzo di una specifica ordinanza del Ministero della Salute.^{56 57} Durante la seconda metà del mese di settembre 2020, si assiste in tutto il paese ad un lento e progressivo peggioramento della pandemia dovuto soprattutto all'allentamento delle misure restrittive messo in atto durante l'estate.⁵⁸ A destare preoccupazione durante questo periodo è soprattutto la riapertura delle scuole, evento il quale inevitabilmente avrebbe portato poi ad un drastico aumento dei contagi sia dentro che al di fuori degli istituti, soprattutto sui mezzi pubblici utilizzati dagli studenti per raggiungere le strutture.⁵⁹ A causa dunque del netto peggioramento del quadro pandemico, il Governo decide di correre ai ripari reintroducendo una serie di restrizioni. Dall'8 di ottobre 2020, tramite un decreto legge, torna ad essere obbligatorio l'uso della mascherina sia nei luoghi aperti che chiusi.⁶⁰ Il 13 di ottobre entra poi in vigore un nuovo DPCM che limita le situazioni di assembramento introducendo regole restrittive riguardanti la capienza massima per attività quali ristoranti, cinema, teatri, manifestazioni all'aperto, eventi sportivi e feste.⁶¹ Il 25 ottobre, il Presidente del Consiglio Conte firma un nuovo DPCM che entra in vigore il 26 di ottobre e che inserisce una serie di misure restrittive.⁶² Nello specifico, per quasi un mese, fino al 24 di novembre, il paese torna in una sorta di "semi lock-down" in quanto vengono vietate le consumazioni in bar e ristoranti dopo le 18, salvo che per la

⁵³ Redazione online, "Riapertura palestre piscine dal 25 maggio: le linee guida di governo e regioni", *Il Corriere della Sera*, 16 maggio 2020, https://www.corriere.it/cronache/20_maggio_16/riapertura-palestre-piscine-18-maggio-linee-guida-governo-regioni-0329faac-9749-11ea-ba09-20ae073bed63.shtml

⁵⁴ Gagliardi A., "Spostamenti tra regioni al via dal 3 giugno, ma arrivano anche tracciamenti e controlli", *Il sole 24 ore*, 1° giugno 2020, <https://www.ilsole24ore.com/art/spostamenti-liberi-regioni-3-giugno-arrivo-tracciamenti-e-controlli-ADaijeU>

⁵⁵ Gazzetta ufficiale, "DECRETO DEL PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI 11 giugno 2020", *Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana*, 11 giugno 2020, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/06/11/20A03194/sg>

⁵⁶ Il Fatto Quotidiano, "Coronavirus fase 3, dalle discoteche ai matrimoni: le ordinanze delle regioni. In Lombardia mascherine fino al 30 giugno", *Il fatto quotidiano*, 13 giugno 2020, <https://www.ilfattoquotidiano.it/2020/06/13/coronavirus-fase-3-dalle-discoteche-ai-matrimoni-le-ordinanze-delle-regioni-in-lombardia-mascherine-fino-al-30-giugno/5834249/>

⁵⁷ Palma A., "Discoteche chiuse in tutta Italia da lunedì 17 agosto, la decisione del governo", *Fanpage.it*, 16 agosto 2020, <https://www.fanpage.it/attualita/discoteche-chiuse-in-tutta-italia-da-lunedì-17-agosto-la-decisione-del-governo/>

⁵⁸ Ministero della Salute, "Monitoraggio settimanale Covid-19, report 14-20 settembre", *Ministero della Salute*, 25 settembre 2020, ultima modifica 14 novembre 2020, <https://www.salute.gov.it/portale/nuovocoronavirus/dettaglioNotizieNuovoCoronavirus.jsp?lingua=italiano&menu=notizie&p=dal ministero&id=5077>

⁵⁹ *Ibidem*

⁶⁰ Gazzetta ufficiale, "Decreto legge 7 ottobre 2020 n.125", *Gazzetta ufficiale della Repubblica italiana*, 7 ottobre 2020, <https://www.salute.gov.it/portale/nuovocoronavirus/dettaglioNotizieNuovoCoronavirus.jsp?lingua=italiano&menu=notizie&p=dal ministero&id=5077>

⁶¹ Gazzetta ufficiale, "Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 13 ottobre 2020", *Gazzetta ufficiale della Repubblica italiana*, 13 ottobre 2020, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/10/13/20A05563/sg>

⁶² Gazzetta ufficiale, "Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 25 ottobre 2020", *Gazzetta ufficiale della Repubblica italiana*, 25 ottobre 2020, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/gu/2020/10/25/265/sg/pdf>

domenica e i giorni festivi; giorni in cui i ristoranti e i bar possono operare normalmente rispettando le limitazioni legate alla capienza e al distanziamento dei clienti.⁶³ Il 6 di novembre entra poi in vigore un nuovo DPCM (del 3 novembre 2020), rettificato successivamente con i Dpcm del 3 di dicembre e del 14 gennaio, che pone delle misure restrittive che si differenziano a seconda delle tre aree di rischio epidemiologico in cui è stata divisa l'Italia; zona gialla, arancione e rossa.⁶⁴ In tutta Italia viene applicato il coprifuoco dalle 22 alle 5, salvo che per spostamenti motivati da comprovate esigenze lavorative o da situazioni di necessità e di salute.⁶⁵ Nella zona gialla l'autocertificazione è necessaria solo dopo le 22 e inoltre è consentito andare in negozi ed esercizi commerciali presenti nelle vicinanze; nelle zone rosse ed arancioni invece, per potersi spostare, bisogna sempre compilare il modulo dell'autocertificazione anche prima delle 22.⁶⁶ Nelle le regioni in zona arancione viene disposta la chiusura dei servizi di ristorazione e viene inoltre introdotto il divieto di spostamenti al di fuori del proprio comune di residenza, mentre per le regioni in zona rossa viene introdotto il divieto di spostamenti all'interno del proprio comune, viene disposta la chiusura di negozi al dettaglio, servizi di ristorazione e bar e viene implementata la didattica a distanza a partire dalla seconda media.⁶⁷ In vista delle festività natalizie, il Governo decide di aumentare le restrizioni, per contenere l'aumento dei contagi, tramite un decreto legge, del 2 dicembre, che limita gli spostamenti fra le regioni, a partire dal 21 di dicembre 2020 fino al 6 di gennaio 2021.⁶⁸ Tali restrizioni vengono ulteriormente inasprite tramite il decreto legge del 18 dicembre che fra il 24 dicembre 2020 e il 6 gennaio 2021, dispone il passaggio in zona rossa di tutto il territorio nazionale nei giorni festivi e prefestivi, e in zona arancione nelle giornate feriali.⁶⁹ Dall'11 di gennaio 2021, il Consiglio dei Ministri dà il via libera per il rientro in presenza al 50% per le scuole secondarie di secondo grado, tranne che nelle zone rosse.⁷⁰ Il 14 gennaio 2021, viene emanato un ulteriore decreto legge, il numero 2, con il quale viene istituita una zona bianca per le aree che risultino essere a basso rischio di contagio.⁷¹ Le misure restrittive, tra cui il divieto di

⁶³ Forgione V., Vitale G., "Coronavirus, Conte firma il nuovo Dpcm: in semi-lockdown per un mese. Stop a bar e ristoranti alle 18 ma aperti la domenica", *La Repubblica*, 25 ottobre 2020, https://www.repubblica.it/politica/2020/10/25/news/coronavirus_nuovo_dpcm_contente_firma_ristoranti_aperti_domenica-271793108/

⁶⁴ Gazzetta ufficiale, "Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 3 novembre 2020, *Gazzetta ufficiale della Repubblica italiana*, 4 novembre 2020, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/gu/2020/11/04/275/so/41/sg/pdf>

⁶⁵ *Ibidem*

⁶⁶ *Ibidem*

⁶⁷ *Ibidem*

⁶⁸ Gazzetta ufficiale, "Decreto legge 2 dicembre 2020, n.158", *Gazzetta ufficiale della Repubblica italiana*, 2 dicembre 2020, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/12/02/20G00184/sg>

⁶⁹ Gazzetta ufficiale, "Decreto legge 18 dicembre 2020, n.172", *Gazzetta ufficiale della Repubblica italiana*, 18 dicembre 2020, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/12/18/20G00196/s>

⁷⁰ Gazzetta ufficiale, "Decreto legge 5 gennaio 2021, n.1", *Gazzetta ufficiale della Repubblica italiana*, 5 gennaio 2021, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/gu/2021/01/05/3/sg/pdf>

⁷¹ Gazzetta ufficiale, "Decreto legge 14 gennaio 2021, n.2", *Gazzetta ufficiale della Repubblica italiana*, 14 gennaio 2021, https://www.interno.gov.it/sites/default/files/2021-01/circolare_dl_14_gennaio_dpcm_15_gennaio_2021_def.pdf

spostarsi tra le regioni, vengono poi prorogate tramite vari decreti legge fino al 25 di aprile 2021.⁷² Tra febbraio e marzo il quadro generale della situazione pandemica peggiora; il primo di febbraio 2021, in Italia vengono registrati 7925 casi positivi, 329 vittime e 2252 persone ricoverate in terapia intensiva.⁷³ Al 15 di marzo 2021, i nuovi casi risultano essere 15,267, le vittime 354 e i ricoveri in terapia intensiva 3157.⁷⁴ A causa di questo netto peggioramento, il governo decide di imporre nuove restrizioni tramite un nuovo decreto legge, il numero 30 del 13 marzo, il quale abroga la zona gialla a partire dal 15 marzo facendo rientrare in fascia rossa alcune regioni tra cui il Lazio, e il quale istituisce la zona rossa per tutto il territorio nazionale dal 3 al 5 aprile; ovvero i giorni delle festività pasquali.⁷⁵ Il 22 di aprile 2021, viene firmato un ulteriore decreto-legge, il numero 52, il quale ripristina le zone gialle e proroga lo stato di emergenza fino al 31 luglio 2021.⁷⁶ Il Governo stila anche un calendario di riaperture gradualmente delle varie attività e mette poi in campo un ulteriore strumento per combattere e tenere sotto controllo la diffusione dei contagi; ovvero la certificazione verde Covid-19 rilasciata alle persone vaccinate contro il SARS-CoV-2, guarite dal virus o che abbiano effettuato un test antigenico rapido o molecolare contro il SARS-CoV-2 e che abbiano ricevuto esito negativo.⁷⁷ Il 21 di giugno 2021 viene inoltre abolito il coprifuoco e a partire dal 28 di giugno decade l'obbligo di indossare la mascherina anche all'aperto.⁷⁸ Con i decreti-legge n. 105 del 23 luglio 2021 e n. 111 del 6 agosto 2021, viene prorogato lo stato di emergenza sanitaria fino al 31 di dicembre e dal 6 agosto vengono elencati e definiti gli scenari e le situazioni entro le quali sia necessario possedere il certificato verde (*green pass*), per poter svolgere determinate attività come consumare all'interno di locali, recarsi in palestra, sul luogo di lavoro, a scuola o in università.⁷⁹

⁷² Quotidiano nazionale, "Regole 25 aprile: cosa si può fare. Spostamenti, visite parenti e amici", *Quotidiano nazionale*, 24 aprile 2021, <https://www.quotidiano.net/cronaca/25-aprile-cosa-si-puo-fare-1.6280795>

⁷³ Zunino C., "Coronavirus, il bollettino di oggi, 01 febbraio: 7.925 i nuovi positivi, 329 i decessi", *La Repubblica*, 1° febbraio 2021, https://www.repubblica.it/cronaca/2021/02/01/news/coronavirus_il_bollettino_di_oggi_01_febbraio_-285384904/

⁷⁴ 74 La Repubblica, "Coronavirus in Italia, bollettino di oggi 15 marzo: 15.267 nuovi casi e 354 morti", *La Repubblica*, 15 marzo 2021, https://www.repubblica.it/cronaca/2021/03/15/news/coronavirus_in_italia_bollettino_di_oggi_15_marzo_aggiornamento_sui_casi_positivi_i_ricoverati_e_i_guariti-292361179/

⁷⁵ Gazzetta ufficiale, "Decreto legge 13 marzo 2021, n.30", *Gazzetta ufficiale della Repubblica italiana*, 13 marzo 2020, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2021/03/13/21G00040/sg>

⁷⁶ Gazzetta ufficiale, "Decreto legge 22 aprile 2021, n.52", *Gazzetta ufficiale della Repubblica italiana*, 22 aprile 2021, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2021/04/22/21G00064/sg>

⁷⁷ *Ibidem*

⁷⁸ Redazione Ansa, "Stop alle mascherine all'aperto dal 28, Speranza firma l'ordinanza", *Ansa*, 23 giugno 2021, https://www.ansa.it/canale_salutebenessere/notizie/sanita/2021/06/22/stop-alle-mascherine-allaperto-dal-28-speranza-firma-ordinanza_a46c837d-0049-4559-9a4e-79b30a9810f5.html

⁷⁹ Presidenza del Consiglio dei ministri, "Comunicato stampa del Consiglio dei ministri n. 32", *Consiglio dei ministri*, 5 agosto 2021, <https://www.governo.it/it/articolo/comunicato-stampa-del-consiglio-dei-ministri-n-32/17592>

1.2 Principali conseguenze economiche

Le misure restrittive adottate dai governi di tutto il mondo per poter fronteggiare la pandemia e per tutelare la salute pubblica, hanno inferto un colpo durissimo all'economia globale. La pandemia da SARS-CoV-2, ha innescato una fortissima recessione economica, causando una delle crisi più gravi del nuovo millennio, insieme alla crisi causata dagli eventi dell'11 settembre 2001 e alla grande recessione causata dalla crisi finanziaria scoppiata negli Stati Uniti nel 2007.^{80 81} L'elemento che distingue la crisi causata dal nuovo coronavirus rispetto allo scenario della crisi del 2007 è la sua natura esogena ed imprevedibile che ha reso e ancora rende tale crisi di difficile gestione. In generale, l'impatto del SARS-CoV-2 sulla società risulta essere duplice; da un lato vi è un impatto diretto della pandemia sulla salute pubblica e sul benessere sociale delle persone che sono messe a dura prova dalla malattia sia dal punto di vista fisico, a causa del possibile contagio e delle complicanze che esso porta, sia dal punto di vista psicologico e sociale, a causa delle restrizioni e soprattutto a causa dei sentimenti di incertezza, fragilità e paura che tale situazione suscita nelle persone. Dall'altro lato, vi è un impatto indiretto dato dalle conseguenze economiche e sociali prodotte dalle misure introdotte dai governi per poter combattere la pandemia.⁸² Lo *shock* che in un primo momento investe quindi il settore sanitario, si trasmette poi agli altri settori economici; uno degli effetti diretti causati dal *lockdown* e dal distanziamento, riguarda la contrazione improvvisa ed imprevista dell'offerta (*shock* negativo dell'offerta), causata dall'interruzione delle attività produttive considerate non essenziali.⁸³ A questo *shock* improvviso dell'offerta, segue uno *shock* negativo della domanda, in quanto le misure restrittive provocano nell'immediato un calo dei consumi che interessa molteplici settori.⁸⁴ Contagi, decessi e misure restrittive causano dunque la perdita di forza lavoro che a sua volta causa una contrazione della produzione industriale (*shock* negativo dell'offerta) e dunque una contrazione dei consumi (*shock* negativo della domanda); contrazione quest'ultima che è dovuta non solo a causa della minore disponibilità di risorse, ma anche a causa dell'effetto reddito che interessa i lavoratori i quali subiscono una riduzione del loro reddito, e quindi del loro potere d'acquisto, a causa della chiusura temporanea delle attività produttive o, nella peggiore delle ipotesi, a causa della perdita del posto di lavoro. L'aumento dell'incertezza da parte delle famiglie non fa altro che peggiorare il quadro generale della situazione in quanto gli individui, che subiscono una riduzione del proprio reddito, preferiscono ridurre i consumi al minimo aumentando così il risparmio e causando in questo modo una contrazione della liquidità circolante. La mancanza di liquidità necessaria e il clima di incertezza che genera sfiducia sia per le famiglie che per le imprese, sono fattori che

⁸⁰ Makinen G., "The Economic Effects of 9/11: A Retrospective Assessment", 27 settembre 2002,

<https://irp.fas.org/crs/RL31617.pdf>

⁸¹ Spaventa L., "La grande crisi del nuovo secolo", *Treccani*, 8 luglio 2009, https://www.treccani.it/enciclopedia/la-grande-crisi-del-nuovo-secolo_%28XXI-Secolo%29/

⁸² Salustri A., "Le conseguenze economiche e sociali del COVID 19 in Italia", testo aggiornato a settembre 2020,

<https://www.dsge.uniroma1.it/sites/default/files/pubblicazioni/covid-research/Le%20conseguenze%20economiche%20e%20sociali%20del%20Covid-19%20in%20Italia.pdf>

⁸³ Consob, "Dalla crisi sanitaria alla crisi economica", *Consob*, <https://www.consob.it/web/investor-education/crisi-sanitaria-economica>

⁸⁴ Salustri A., "Covid-19: quali conseguenze sui settori produttivi? Un focus sull'Italia", dati aggiornati a maggio 2020, <file:///C:/Users/fabio/Downloads/201-604-1-PB.pdf>

a loro volta provocano una diminuzione degli investimenti privati, soprattutto nel settore aziendale, in quanto la chiusura forzata delle aziende provoca un aumento della spesa pubblica da parte del Governo che deve stanziare ed attivare fondi e aiuti, come la cassa integrazione e guadagni o la concessione di sgravi fiscali, in modo tale da supportare le migliaia di lavoratori che hanno perso il posto o che sono a rischio di perderlo.⁸⁵ Gli *shock* della domanda e dell'offerta, abbinati alla chiusura delle frontiere, e dunque all'interruzione di buona parte dei rapporti economici tra i vari stati, hanno causato una grave contrazione del volume degli scambi internazionali. L'OMC riporta infatti una riduzione degli scambi internazionali pari al 3% nel primo trimestre del 2020 e una caduta complessiva del 18% alla fine dell'anno, con un rimbalzo previsto nel 2021 che dovrebbe attestarsi tra il 21 e il 24%.⁸⁶ Il Fondo monetario internazionale (FMI), il 14 aprile ha diffuso un report nel quale ha previsto un calo del PIL reale mondiale pari al 3% nel 2020, seguito da un rimbalzo del 5,8% nell'anno 2021.⁸⁷

L'Italia, è stato uno dei paesi più duramente colpiti dalla pandemia, la quale ha causato ingenti danni economici. Nel 2020 il PIL italiano ha fatto registrare una caduta del -8,9%;⁸⁸ la più grave dal secondo dopoguerra. Gli effetti della pandemia hanno contagiato l'economia italiana attraverso molteplici canali e settori, causando ad esempio la caduta delle esportazioni, delle importazioni, dei flussi turistici e dei consumi.

Gli effetti immediati della pandemia sull'economia italiana, sono stati registrati nei mercati finanziari, nei quali secondo una stima della Banca d'Italia (2020), tra febbraio e aprile 2020, l'indice della borsa italiana è diminuito del 30% circa; in particolare, il FtseMib ha fatto registrare una flessione pari al 36,6% il 12 marzo 2020 e anche nel resto d'Europa la flessione media degli indici di borsa si attestava intorno al 30%.⁸⁹ Tra febbraio e marzo, il tasso di interesse sui titoli decennali del debito pubblico italiano è cresciuto in maniera continua fino ad arrivare intorno al 18 di marzo ad un valore del 2,4%, toccando anche valori giornalieri del 3%⁹⁰. Trattasi di numeri preoccupanti, che avrebbero portato ad un costo eccessivo ed insostenibile del debito pubblico che, in rapporto al PIL, cresceva e cresce rapidamente. Nel 2020, il rapporto debito/PIL è salito fino al 155,8%; un valore spaventosamente alto se confrontato all'andamento stabile di tale valore che nel 2017 si attestava al 134,1%, nel 2018 al

⁸⁵ Cafasso N., "Il lavoro ai tempi del Coronavirus", PS edizioni, 2020, pp. 9-15

⁸⁶ WTO, "Trade set to plunge as COVID-19 pandemic upends global economy", *in press releases*, n.855, 8 aprile 2020, https://www.wto.org/english/news_e/pres20_e/pr855_e.htm

⁸⁷ IMF, "World Economic Outlook Update, June 2020. A Crisis Like No Other, An Uncertain Recovery", *IMF*, giugno 2020, <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOUpdateJune2020>

⁸⁸ Banca d'Italia eurosistema, "Relazione annuale anno 2020 – centoventisettesimo esercizio", pp.59-63, 31 maggio 2021, https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/relazione-annuale/2020/rel_2020.pdf

⁸⁹ Caivano V., Fancello F., Gentile M., Linciano M., "La crisi da covid 19- Impatti e rischi per il sistema finanziario italiano in una prospettiva comparata", *Consob*, luglio 2020, <https://www.consob.it/documents/46180/46181/Rep-covid-19.pdf/02fa9e7c-c7f1-4348-be40-1d39b0c3e545>

⁹⁰ MEF, "Principali tassi di interesse dei Titoli di Stato dello scorso anno", http://www.dt.mef.gov.it/export/sites/sitodt/modules/documenti_it/debito_publico/dati_statistici/principali_tassi_interesse/Principali_tassi_di_interesse_2020.pdf

134,4% e nel 2019 al 134,6%.⁹¹ Tra febbraio e marzo 2020, lo *spread* tra i BTP italiani e i *BUND* tedeschi stava salendo in maniera vertiginosa e preoccupante, toccando il picco di 284,6 punti base il giorno 17 di marzo 2020.⁹²

Per poter contrastare questi disastrosi andamenti finanziari, è stato necessario l'intervento della BCE che, per poter trasmettere al meglio la sua politica monetaria e garantire stabilità a tutta l'area euro, ha adottato una serie di misure fiscali e monetarie espansive. Tramite questi interventi l'Europa è riuscita così a trasferire risorse monetarie dai paesi finanziariamente più stabili a quelli meno stabili e più colpiti dalla pandemia, come Italia e Spagna.⁹³ Un primo intervento da parte della BCE per poter abbassare il differenziale di rendimento tra BTP e *BOUND*, e quindi per stemperare la tensione sui mercati finanziari, è stato quello di annunciare un massiccio piano di acquisti di titoli pubblici e privati per l'emergenza pandemica (*Pandemic Emergency Purchase Programme*, PEPP), varato il 18 marzo.⁹⁴ Grazie a questa prima manovra, lo *spread* subisce un calo significativo portandosi a 160,6 punti base il 26 di marzo e la situazione sui mercati finanziari divenne meno tesa.⁹⁵ Le altre misure messe in campo dall'UE per poter combattere la pandemia, riguardano una varietà di strumenti economici e finanziari come lo strumento di sostegno all'emergenza (ESI), il *Coronavirus Response Investment Initiative* (CRII), il piano SURE per poter contenere i rischi legati alla disoccupazione, la sospensione del Patto di stabilità e crescita decisa nel marzo 2020 e prorogata fino al 2022 e il *Recovery Fund (Next Generation EU)*; strumento quest'ultimo con una portata di 750 miliardi di euro che, combinati con i fondi provenienti dal quadro finanziario pluriennale (QFP) dell'UE per il periodo 2021-2027 (1074,3 miliardi di euro), consentirà all'UE di fornire ai 27 stati membri aiuti per una portata di più di 1.800 miliardi di euro.^{96 97}

Le conseguenze economiche più gravi, innescate dalla pandemia, sono state registrate nell'economia reale. A risentire maggiormente degli effetti della crisi, vi sono i settori maggiormente coinvolti e interessati dalle misure di contenimento quali: il commercio al dettaglio (abbigliamento in particolare), i trasporti, la ristorazione, i servizi di alloggio, il comparto del turismo (a soffrire sono state in particolare le agenzie di viaggio), il settore dell'edilizia pubblica e privata, i servizi di attività sportiva,

⁹¹ Istat, "notifica dell'indebitamento netto e del debito delle amministrazioni pubbliche secondo il trattato di Maastricht", *Istat*, 22 aprile 2021, https://www.istat.it/it/files//2021/04/Notifica_22_04_2021.pdf

⁹² Il sole 24 ore, "Valore *Spread* BTP Italia 10 anni- *Bund* di oggi aggiornato in tempo reale", *Il sole 24 ore*, <https://mercati.ilsole24ore.com/obbligazioni/spread/btp-10a-bund-10a>

⁹³ Banca d'Italia eurosistema, "Relazione annuale anno 2020 – centoventisettesimo esercizio", pp.37-45, 31 maggio 2021, https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/relazione-annuale/2020/rel_2020.pdf

⁹⁴ *Ibidem*

⁹⁵ Il sole 24 ore, "Valore *Spread* BTP Italia 10 anni- *Bund* di oggi aggiornato in tempo reale", *Il sole 24 ore*, <https://mercati.ilsole24ore.com/obbligazioni/spread/btp-10a-bund-10a>

⁹⁶ Consiglio europeo, "Riunione straordinaria del Consiglio europeo (17, 18, 19, 20 e 21 luglio 2020) – Conclusioni", Bruxelles, 21 luglio 2020, <https://www.consilium.europa.eu/it/press/press-releases/2020/07/21/european-council-conclusions-17-21-july-2020/>

⁹⁷ Consiglio europeo, Consiglio dell'Unione europea, "Bilancio a lungo termine dell'UE 2021-2027 e pacchetto per la ripresa", ultima modifica 20 luglio 2021, <https://www.consilium.europa.eu/it/policies/the-eu-budget/long-term-eu-budget-2021-2027/#:~:text=I%20leader%20dell'UE%20concordano,1074%2C3%20miliardi%20di%20EUR>

di intrattenimento e i servizi di attività artistica e ricreativa.⁹⁸ Dal punto di vista del commercio con l'estero, nel 2020 la domanda estera di prodotti italiani ha subito una contrazione del 10% circa rispetto al 2019.⁹⁹ Per quel che riguarda il turismo, uno dei settori maggiormente colpiti, nel 2020 in Italia è stata registrata una presenza di viaggiatori inferiore del 60% rispetto all'anno precedente.¹⁰⁰ Secondo il "Rapporto Ristorazione 2020" di Fipe-Confcommercio, nel biennio 2020-2021, oltre il 97,5% delle imprese attive nel settore della ristorazione avrebbe registrato un calo di fatturato; in particolare per 6 ristoratori su 10, il calo di fatturato sarebbe stato del 50% rispetto al 2019.¹⁰¹ Anche il comparto dei servizi di alloggio ha fatto registrare un calo consistente di fatturato, con un volume degli affari che nel 2020 si è contratto di circa il 32% rispetto al 2019.¹⁰² In generale in Italia, tra il 2019 e il 2020, il calo della produzione è stato del 10,9%; i settori che hanno meno risentito della recessione riguardano soprattutto il settore della trasformazione e vendita dei beni alimentari, il settore farmaceutico e, in vetta, il settore dell'e-commerce, che tra la fine del 2020 e il primo trimestre del 2021 ha fatto registrare una crescita del 78% delle vendite.¹⁰³

A risentire particolarmente della crisi generata dalla pandemia è stato ovviamente il mercato del lavoro. Nel 2020, il numero di occupati rispetto al 2019 è diminuito di 2 punti percentuali (525.000 persone in meno) e le ore di lavoro complessive si sono ridotte di circa l'11%.¹⁰⁴ A marzo 2020, il Governo per poter far fronte a tale problema, ha introdotto la CIG d'emergenza la quale non prevedeva costi di compartecipazione da parte dei datori di lavoro.¹⁰⁵ L'utilizzo di tale strumento è stato particolarmente ampio nel secondo trimestre del 2020, quando vigevano le misure restrittive più severe; è stato stimato che ad aver fatto ricorso alla CIG d'emergenza siano stati in media oltre 2,2 milioni di lavoratori.¹⁰⁶ Un'altra strategia introdotta dal Governo per tutelare la salute dei lavoratori e per evitare che la produzione subisse danni irreversibili, è stata l'introduzione del lavoro agile o *smart working*; una soluzione che ha cambiato in maniera radicale il concetto di lavoro e le abitudini dei lavoratori.

⁹⁸ Istat, "le prospettive per l'economia italiana nel 2020-2021", *Istat*, 8 giugno 2020, <https://www.istat.it/it/files/2020/06/Prospettive-economia-italiana-Giugno-2020.pdf>

⁹⁹ *Ibidem*

¹⁰⁰ Gagliardi A., "Nel 2020 turisti dimezzati, ritorno a livelli pre-Covid nel 2023. In vacanza sei italiani su dieci", *Il sole 24 ore*, 14 settembre 2020, <https://www.ilsole24ore.com/art/nel-2020-turisti-calo-46percento-spesi-68-miliardi-meno-58percento-italiani-vacanza-autunno-ADn0TIp>

¹⁰¹ Boroni B., Clivio R., Cozzi D., Erba Giulia Romana, Gennara A., Sbraga L., "Ristorazione. Rapporto annuale 2020", *Confcommercio, Fipe*, marzo 2021, https://www.confcommerciamilano.it/export/sites/unione/doc/news_comunicati/pdf/2021/Fipe-rapporto_ristorazione_2020.pdf

¹⁰² *Ibidem*

¹⁰³ Cagnazzo S., "E-commerce, fenomeno inarrestabile: nei primi tre mesi del 2021 +78% delle vendite", *La Repubblica*, 20 aprile 2021, https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservazioni/italia/mercati/2021/04/20/news/ecommerce_inarrestabile_primo_trimestre_2021-297275220/

¹⁰⁴ Banca d'Italia eurosistema, "Relazione annuale anno 2020 – centoventisettesimo esercizio", pp.108-120, 31 maggio 2021, https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/relazione-annuale/2020/rel_2020.pdf

¹⁰⁵ Lo Bello S., "Questioni di Economia e Finanza (Occasional Papers) La CIG: evoluzione storica, caratteristiche e limiti", *Banca d'Italia*, febbraio 2021, https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2021-0602/QEF_602_21.pdf

¹⁰⁶ Banca d'Italia eurosistema, "Relazione annuale anno 2020 – centoventisettesimo esercizio", pp.108-120, 31 maggio 2021, https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/relazione-annuale/2020/rel_2020.pdf

1.3 Crisi endogena vs crisi esogena

Analizzate e descritte le principali conseguenze economiche causate dalla pandemia, risulta essere importante analizzare e capire la natura della crisi scaturita da tale evento. Le crisi economiche e finanziarie possono essere generate da una molteplicità di fattori sia endogeni che esogeni al sistema economico. Sono dette esogene, tutte quelle variabili che risultano essere indipendenti dal modello economico preso in esame e che dunque non risultano essere influenzate da esso ma, al contrario, è l'equilibrio del modello economico ad essere influenzato da queste variabili, le quali dunque vengono prese come date e assumono valori indipendenti; sono dette endogene invece, tutte quelle variabili che traggono origine dal modello economico preso in considerazione e che influenzano le altre variabili di tale modello venendo a loro volta influenzate da queste ultime. Generalmente, le crisi economiche prodotte da fattori endogeni risultano essere di intensità e durata maggiore, rispetto alle crisi causate da fattori esogeni, e dunque con effetti più gravi che richiedono tempi di recupero più lunghi.¹⁰⁷ Le crisi economiche generate da fattori esogeni al sistema economico, risultano invece essere di durata ed intensità minore, nonostante provochino comunque gravi danni al Pil, alla produzione industriale e al mercato del lavoro, e con tempi di recupero più rapidi.¹⁰⁸ Rientrano in questo secondo tipo di classificazione, la crisi economica del 2002-2003 dovuta all'epidemia di Sars e l'attuale crisi dovuta al Sars-CoV-2. Analizzando brevemente le conseguenze dalla crisi economica generata dalla Sars, il Pil italiano ha subito un calo tra il terzo ed il quarto trimestre del 2002 attestandosi su di un tasso di crescita dello 0,3%; valore ben lontano da quello dell'anno precedente che si attestava intorno all'1,8%.¹⁰⁹

Durante il primo trimestre del 2003, il Pil è continuato a scendere al disotto, per poi tornare a salire in maniera nel secondo trimestre del 2003 attestandosi su di un tasso di crescita dello 0,3%, uguale a quello dell'anno precedente, continuando a crescere fino alla fine del 2007; anno in cui ebbe inizio la crisi dei mutui *subprime*.¹¹⁰ Di altra natura e portata è stata invece la crisi finanziaria del 2008 (crisi dei mutui *subprime*), che poi portò alla crisi dei debiti sovrani del 2011. In questo specifico caso, a generare la crisi sono stati fattori endogeni al sistema economico, i quali hanno causato effetti negativi di medio-lungo periodo sul Pil, la produzione e il mercato del lavoro, rendendo la ripresa lenta e difficile.¹¹¹

Utilizzando lo schema simbolico facente riferimento alle lettere dell'alfabeto e introdotto dal Prof. Capuano Giuseppe nel libro *COVIDNOMICS, analisi economiche e proposte di policy eterodosse per il post-crisi COVID-19*, è possibile notare come le crisi dettate da fattori esogeni, come le crisi di natura sanitaria, presentano un andamento del Pil a "forma di V" (con un calo brusco del Pil seguito da un repentino rialzo) o,

¹⁰⁷ Capuano G., Mazza L., "Covidnomics. Analisi economiche e proposte di policy eterodosse per il post-crisi COVID19", LED edizioni, Milano 2021

¹⁰⁸ *Ibidem*

¹⁰⁹ Camera dei deputati, "Il quadro macroeconomico: anni 2002-2005", *Servizio studi Camera dei deputati*, http://leg15.camera.it/cartellecomuni/leg14/RapportoAttivitaCommissioni/testi/05/05_cap04_sch01.htm

¹¹⁰ *Ibidem*

¹¹¹ Di Gaspare G., "Teoria e Critica della globalizzazione finanziaria, dinamiche del potere finanziario e crisi sistemiche", Wolters Kluwer, CEDAM, IV stampa 2020, pp.253-288

nel peggiore dei casi a “forma di U” (con un brusco calo del Pil seguito da un rialzo più lento).¹¹² Al contrario, la crisi finanziaria innescata da fattori endogeni, come quella del 2008, fa registrare un andamento del Pil a “forma di W” (con una doppia ricaduta del Pil) o a “forma di L” (con una caduta brusca del Pil e un periodo di crisi/stagnazione molto lungo).¹¹³

¹¹² Capuano G., Mazza L., “Covidnomics. Analisi economiche e proposte di policy eterodosse per il post-crisi COVID19”, LED edizioni, Milano 2021

¹¹³ *Ibidem*

CAPITOLO II

DAGLI UFFICI ALLO SMART WORKING

2.1 Che cosa è lo *smart working*

Per poter comprendere appieno il significato di smart working occorre riportare le differenti definizioni dello stesso proposte in letteratura. Infatti, in questo modo sarà possibile ottenere un quadro il più possibile completo e chiaro delle sue peculiarità.

Innanzitutto, occorre chiarire che nella letteratura in materia ancora non vi è una definizione univoca, tuttavia analizzandone alcune emerge che le caratteristiche di ogni modalità organizzativa descritta risultano essere profondamente simili. Tra le espressioni maggiormente diffuse in letterature per indicare questo paradigma lavorativo figura *Agile Working*, definito come: “Agile working is about bringing people, processes, connectivity and technology, time and place together to find the most appropriate and effective way of working to carry out a particular task. It is working within guidelines (of the task) but without boundaries (of how you achieve it)”¹¹⁴.

Un'altra definizione è quella di *Flexible Working* e vale dire: “a spectrum of work structures that alters the time and/or place that work gets done on a regular basis”¹¹⁵.

Particolarmente diffusa, soprattutto in Australia, è l'espressione *Activity Based Working*, ossia: “An approach to work that does not require a traditional office, but a ‘hybrid environment’ that provides a place for people with shared amenities and spaces”¹¹⁶.

In Italia l'espressione più utilizzata è *Smart Working*, che trova riscontro in diverse realtà come confermano le definizioni che seguono:

- “Smart Working is the newly coined term that embraces the entirety of new ways of working opportunities in an integrated manner – be that spatial and temporal autonomy, the required cultural and trust transitions, technological advances, wider intellectual connections and stimuli, social, ethical and environmental sensitivities – all harmonized to suit the individual working style”¹¹⁷.

¹¹⁴ ALLSOPP P., *The Agile Organisation, what is agile working?* 2010, consultabile sul sito internet <http://www.agile.org.uk/2010/02/13/define-agile-working/>

¹¹⁵ WORKPLACE FLEXIBILITY, *Flexible Work Arrangements: A Definition and Examples*, 2010.

¹¹⁶ ROSS P., *Activity based working. The Hybrid Organisation: Buildings*, 2010, consultabile sul sito internet <http://taylor2.se/wp-content/uploads/2011/09/Activity-based-working11.pdf>

¹¹⁷ BLACKWELL J., *Smart Working. A definitive report on today's smarter ways of working*, Jossey-Bass, London, 2008.

- “Smart working is an approach to organizing work that aims to drive greater efficiency and effectiveness in achieving job outcomes through a combination of flexibility, autonomy and collaboration, in parallel with optimizing tools and working environments for employees”¹¹⁸.
- “The term Smarter Working describes a new, more enlightened work environment that literally breaks down the physical barriers of the office as we know it. More and more, workplaces are being thoughtfully optimized to help employees do their best work anywhere and anytime. While Smarter Working is certainly helping organizations to increase efficiency and reduce costs, it’s also enabling them to provide a workspace that better reflects how we work, and to fully leverage employees’ dynamic creativity and emotional connection to work”¹¹⁹.

Infine, per completezza si ritiene utile riportare anche la definizione offerta dall’Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, secondo cui lo smart working rappresenta “un approccio innovativo all’organizzazione del lavoro che integra e supera concetti tradizionali come il telelavoro o il lavoro in mobilità, rimettendo in discussione tutti i vincoli tradizionali a partire dallo spazio fisico, agli orari e agli strumenti di lavoro, alla ricerca di nuovi equilibri fondati su una maggiore libertà e responsabilizzazione dei lavoratori”¹²⁰.

Alla luce delle definizioni richiamate si evince che, seppur con diverse denominazioni, lo smart working si basa su principi organizzativi comuni quali la collaborazione, la flessibilità delle condizioni di lavoro, la riconfigurazione degli spazi e l’innovazione diffusa, tenendo in considerazione le caratteristiche culturali dell’organizzazione, il grado di autonomia nelle scelte e la responsabilizzazione del personale.

2.2 Vantaggi e svantaggi

La comprensione dei vantaggi offerti dallo smart working passa inevitabilmente attraverso la comprensione di quelli che sono i driver che hanno avuto un ruolo nello sviluppo di questo metodo di lavoro. Concentrarsi sugli elementi che hanno causato il cambiamento, infatti, ci permette di comprendere meglio le conseguenze che ha determinato.

¹¹⁸ CAPGEMINI, *Smart Working: The Impact of Work Organisation and Job Design*, Chartered Institute of Professional Developers (CIPD), London, 2009.

¹¹⁹ PLANTRONICS, *Smarter Working - the new competitive advantage*, 2012, consultabile sul sito internet https://www.techdata.ca/plantronics/files/PLANTRONICS_Smarter_Working_White_Paper_OK.pdf.

¹²⁰ Osservatorio Smart Working, *Smart Working: la competitività passa da qui!* Politecnico di Milano, 2013.

L'aumento della domanda di conciliazione vita-lavoro rappresenta uno dei fattori chiave per lo smart working¹²¹. Oggigiorno, i dipendenti non sono solo alla ricerca di lavori impegnativi ma esigono anche il diritto di svolgerli con flessibilità, ovvero secondo le proprie esigenze spaziali e temporali¹²². Tale flessibilità è resa necessaria dall'esigenza dei lavoratori di gestire al meglio la loro vita personale e il loro lavoro¹²³.

Altro fattore trainante è stato certamente il cambiamento dei dati demografici e della forza lavoro¹²⁴. Basti pensare, a tal riguardo, che negli ultimi decenni si è registrato un grande aumento sia della percentuale di donne nella forza lavoro sia della percentuale di invecchiamento della forza lavoro¹²⁵.

La tecnologia rappresenta l'altro dei fattori trainanti¹²⁶. Grazie al rapido sviluppo delle tecnologie, infatti, ai lavoratori è data la possibilità di connettersi e condividere conoscenze da qualsiasi luogo, in qualsiasi momento della giornata e attraverso diversi dispositivi tecnologici forniti dal datore di lavoro (es. PC, laptop, smartphone e tablet).

Altro driver di rilievo si rivela essere il concetto di sostenibilità. Lo smart working, in tal senso, è in grado di favorire la riduzione del traffico nelle ore di punta e, di conseguenza, del livello di emissioni di CO₂.

Ultimo driver lo si rinviene nelle esigenze dei clienti. Qui la globalizzazione gioca un ruolo importante¹²⁷ poiché lo smart working è in grado di enfatizzare i servizi, le relazioni e la conoscenza, cosa, questa, che si traduce nella possibilità, per le aziende, di ottenere risultati migliori grazie ad una maggiore domanda di prodotti personalizzati.

Tenuto conto di quelli che sono stati i fattori che hanno decretato il successo dello smart working, occorre considerare anche l'impatto che tale metodologia lavorativa ha avuto sul posto di lavoro, sul lavoratore e sull'ambiente.

Diversamente dal telelavoro, che ricordiamo essere una modalità di lavoro certamente più vantaggiosa per il lavoratore che per il datore di lavoro, lo *smart working* si rivela, come vedremo

¹²¹ MELE G., *SMARTati. Gli "sbandati" del lavoro agile: dal telelavoro allo smart working*, goWare, Lecce, 2020, p. 25.

¹²² HOPSON B., *Smart Working*, Gower Publishing, London, 1999.

¹²³ COCCO G. C., *Life management. Manuale per la ricerca del benessere tramite l'equilibrio tra vita professionale e vita privata*, Franco Angeli, Milano, 2017 p. 142.

¹²⁴ DE MASI D., *Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligente*, Marsilio, Venezia, 2020, p. 63.

¹²⁵ DE MEO G., *Evoluzione e prospettive delle forze di lavoro in Italia*, Istituto Centrale di Statistica, Roma, 2011, p. 140 -145.

¹²⁶ BONACCI I., *Lo smart working. La dimensione innovative del lavoro*, Studiorum, Roma, 2018, p. 25.

¹²⁷ Sul punto si veda CASSANO G., LOPATRIELLO S., *Il telelavoro, aspetti giuridici e sociologici*, Esselibri, Milano, 1999.

nei prossimi paragrafi, vantaggioso per entrambe le parti¹²⁸. Oltre a ciò, presenta enormi vantaggi anche per l'ambiente e lo sviluppo in generale¹²⁹. Difatti, la diminuzione della necessità di viaggiare quotidianamente si traduce inevitabilmente in una riduzione del volume del traffico, specie nelle ore di punta, degli incidenti stradali, del rumore, dei danni stradali e delle emissioni di inquinanti atmosferici¹³⁰. Non bisogna però trascurare il vantaggio derivante dalla digitalizzazione, questo rinvenibile nella riduzione della quantità di carta utilizzata. In breve, lo *smart working* contribuisce al raggiungimento di sette dei 17 obiettivi¹³¹ di sviluppo sostenibile fissati dalle Nazioni Unite con l'Agenda 2030, tra cui buona salute e benessere, uguaglianza di genere, energia pulita e accessibile, lavoro dignitoso e crescita economica, città e comunità sostenibili, consumo e produzione responsabili e azioni per il clima. In virtù di ciò, ben si comprende come questa modalità di lavoro sia destinata a diffondersi sempre di più, indipendentemente dalle emergenze sanitarie.

Tuttavia, occorre tener conto anche del fatto che, oltre ai benefici scaturenti dallo *smart working*, vi sono anche alcuni aspetti negativi, che si possono tradurre in disagi e problematiche non messe in preventivo prima che tale modalità lavorativa fosse messa effettivamente in pratica. Tra i principali svantaggi, quindi, sembrano emergere l'impossibilità di separare lavoro e vita privata; l'isolamento e la mancata possibilità di condividere informazioni come avviene in un luogo di lavoro fisso; lo stravolgimento dei rapporti tra colleghi; la mancanza di un preciso orario lavorativo; la difficoltà di concentrazione. Per fare un esempio, si pensi ai genitori lavoratori che, a causa della pandemia, si sono trovati a dover svolgere il proprio lavoro in modalità smart e, al contempo, badare ai figli, dividendosi tra didattica a distanza e prestazioni lavorative. Ovviamente, l'interruzione continua, una postazione improvvisata, l'ansia di portare a termine tutto si ripercuotono sulle prestazioni lavorative, poiché si ha difficoltà di concentrazione.

Altro esempio di svantaggio nello *smart working* riguarda le aziende. Difatti, queste ultime, con i dipendenti in *smart working*, potrebbero incorrere nella difficoltà di sapere effettivamente quante ore di straordinario siano state realizzate; oppure si pensi all'impossibilità di riuscire a motivare i propri dipendenti in maniera diretta.

¹²⁸ AA.VV., *L'ufficio in casa*, Key, Milano, 2021, p. 21.

¹²⁹ BOTTERI T., CREMONESI G., *Smart working e smart workers. Guida per gestire e valorizzare i nuovi nomadi*, Franco Angeli, Milano, 2017.

¹³⁰ AA.VV., *Il telelavoro*, Franco Angeli, Milano, 1996, p. 192.

¹³¹ I 17 obiettivi sono: 1) sconfiggere la povertà; 2) sconfiggere la fame; 3) salute e benessere; 4) istruzione di qualità; 5) parità di genere; 6) acqua pulita e servizi igienico sanitari; 7) energia pulita e accessibile; 8) lavoro dignitoso e crescita economica; 9) imprese, innovazione e infrastrutture; 10) ridurre le disuguaglianze; 11) città e comunità sostenibili; 12) consumo e produzione responsabili; 13) lotta contro il cambiamento climatico; 14) la vita sott'acqua; 15) la vita sulla terra; 16) pace, giustizia e istituzioni solide; 17) partnership per gli obiettivi. Si veda il sito internet. <https://unric.org/it/agenda-2030>

Altro svantaggio si ripercuote anche sulle relazioni tra colleghi, i quali, abituati a lavorare in gruppo, supportandosi ed incentivandosi a vicenda, potrebbero sentirsi spaesati ed incapaci a portare a termine un progetto che, altrimenti, sarebbe stato realizzato in gruppo.

2.2.1 Vantaggi per le imprese

Le imprese che decidono di sperimentare lo *smart working* potrebbero beneficiare dei seguenti vantaggi¹³²:

- aumento della produttività;
- riduzione del costo del carburante e del parcheggio che viene fornito ai dipendenti pendolari¹³³;
- utilizzo del tempo impiegato per viaggiare come orario di lavoro extra;
- aumento del livello di motivazione, innovazione, rendimento del personale;
- riduzione dell'assenteismo¹³⁴ e del turnover del personale¹³⁵;
- riduzione dei disturbi dovuti alle condizioni meteorologiche, ai problemi di viaggi e alla sicurezza degli uffici;
- attrazione di talenti di alta qualità che potrebbero non essere in grado di trasferirsi o spostarsi ogni giorno in ufficio;
- miglioramento nell'utilizzo delle competenze;
- capacità di abbinare la forza lavoro con la domanda fluttuante;
- abilità di soddisfare le aspettative del cliente;

In particolare, gli imprenditori, e comunque i datori di lavoro in generale, prima di implementare una politica di lavoro flessibile in una qualsiasi organizzazione, devono tener conto di alcuni fattori¹³⁶. In particolare, ci si riferisce all'allineamento della politica alla strategia aziendale dell'organizzazione; alla comunicazione con tutti i dipendenti tenendo in considerazione i loro pensieri e opinioni; alla fornitura delle attrezzature e gli strumenti corretti necessari, per consentire sia ai manager che ai dipendenti di svolgere con successo i loro ruoli lavorativi, allo stesso livello che farebbero in un ambiente d'ufficio.

¹³² AA.VV., *Smart working, Job crafting, Virtual team, Empowerment*, Ipsoa, Milano, 2018, p. 24-28.

¹³³ CAMPO DALL'ORTO S., GORI M., *Conoscere il telelavoro*, Franco Angeli, Milano, 2000.

¹³⁴ GAMBARDELLA A., *Innovazione e sviluppo*, Egea, Milano, 2013.

¹³⁵ AA.VV., *Il telelavoro*, cit., p. 178.

¹³⁶ McCartney C., EVANS C., *Lilly UK makes flexible working work: Support from the top is a major reason for success*, in *Human Resource Management International Digest*, 13(2), 2005.

Tra l'altro si è avuto modo di rilevare che le pratiche di lavoro flessibili siano diventate estremamente popolari per i datori di lavoro a causa delle richieste del mercato e in termini di efficienza sul posto di lavoro¹³⁷. Alcune organizzazioni hanno adottato l'*hot desking* definendolo come un modo per incoraggiare più dipendenti a lavorare da casa, il che è più vantaggioso per l'organizzazione in quanto risparmiano sui costi e inoltre liberano più spazio in ufficio¹³⁸.

Le ragioni principali per cui un'organizzazione investe in smart working tendono a plasmarsi e ad essere plasmate dagli investimenti compiuti in elementi *smart working*. Al riguardo, occorre rilevare che esistono complementarità tra gli elementi che possono caratterizzare un modello di *smart working*¹³⁹. In particolare, analizzando varie strategie di implementazione dello *smart working*, emerge che gli aspetti centrali nello sviluppo di tale forma di flessibilità riguardano la quantificazione dei benefici associati alla stessa, il coinvolgimento dei *senior manager* e la formazione dei dipendenti¹⁴⁰. Infatti, il lavoro agile richiede la presenza simultanea di almeno due elementi, in cui l'elemento delle risorse umane è sempre sviluppato. Per quanto riguarda l'elemento di *layout*, è importante notare che la maggior parte delle attuali strutture organizzative hanno diversi vincoli che impediscono di beneficiare appieno del potenziale dello *smart working*¹⁴¹.

Riconoscendo che l'assetto organizzativo tende a modellare in modo significativo le pratiche di lavoro, molte organizzazioni stanno decidendo di partire dal *green field*¹⁴², e di sfruttare lo sviluppo di nuove strutture come un'opportunità per ripensare i modelli organizzativi al fine di coniugare all'utilizzo di scrivanie condivise. Per concretizzare il potenziale dello *smart working*, i casi più avanzati prevedono lo sviluppo di un posto di lavoro mobile che consenta ai dipendenti di lavorare anche al di fuori delle strutture aziendali ed alle aziende di sviluppare progressivamente modelli flessibili di *ICT governance* aprendo ulteriori opportunità. In ogni caso, si può ritenere che non esista un percorso unico per lo sviluppo dello *smart working*, bensì sussiste un insieme di potenziali percorsi che devono essere progettati tenendo conto delle caratteristiche dell'impresa.

¹³⁷ KATTENBACH R., DEMEROUTI E., NACHREINER F., *Flexible working times: effects on employees' exhaustion, work-nonwork conflict and job performance*, in *Career Development International*, 15(3), 2010, pp.279-295.

¹³⁸ BARTON E., *Working from home may actually hurt your career*, 2017, consultabile sul sito internet <http://www.bbc.com/capital/story/20170418-how-working-from-home-ruins-everything>

¹³⁹GASTALDI L., CORSO M., RAGUSEO E., NEIROTTI P., PAOLUCCI E., MARTINI A., *Smart Working: rethinking work practices to leverage employees' innovation potential*, Proceedings of the 15th International CINet Conference, Operating Innovation – Innovating Operations: 337-347, Budapest, 2014.

¹⁴⁰ PLANTRONICS, *Smarter Working*, 2014, consultabile sul sito internet www.plantronics.com/us/solutions/smarter-working

¹⁴¹ GASTALDI L., CORSO M., *Academics as Orchestrators of Smart Working Initiatives*, in Lee J. (Ed.) *The Changing Nature of Work*, Springer, Seoul, 2014, pp. 1–15.

¹⁴² GASTALDI L., CORSO M., RAGUSEO E., NEIROTTI P., PAOLUCCI E., MARTINI A., *Smart Working: rethinking work practices to leverage employees' innovation potential*, Proceedings of the 15th International CINet Conference, Operating Innovation – Innovating Operations: 337-347, Budapest, 2014.

Con l'avvento, nel 2020, della pandemia causata dalla diffusione del SARS-CoV-2, il mondo è stato costretto a fermarsi. Per far fronte all'emergenza sanitaria si è registrato un incremento significativo del numero di aziende che hanno deciso di ricorrere allo Smart Working così da poter assicurare il prosieguo delle attività produttive, nonché per garantire la salute ai propri dipendenti.

I primi D.P.C.M. emanati dal governo durante la prima fase emergenziale e che si riferiscono al lavoro agile risalgono al mese di marzo 2020. In particolare, tra questi spicca senza dubbio il provvedimento dell'11 marzo, in cui si stabilisce l'attuazione da parte delle imprese "di modalità di lavoro agile per le attività che possono essere svolte al proprio domicilio o in modalità a distanza"¹⁴³. Oltre a questo, si deve ricordare il primo comma dell'art. 2 del D.P.C.M. dell'8 marzo 2020 ai sensi del quale "la modalità di lavoro agile disciplinata dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81, può essere applicata, per la durata dello stato di emergenza di cui alla deliberazione del Consiglio dei Ministri 31 gennaio 2020, dai datori di lavoro a ogni rapporto di lavoro subordinato, nel rispetto dei principi dettati dalle menzionate disposizioni, anche in assenza degli accordi individuali ivi previsti; gli obblighi di informativa di cui all'art. 22 della legge 22 maggio 2017, n. 81, sono assolti in via telematica anche ricorrendo alla documentazione resa disponibile sul sito dell'Istituto nazionale assicurazione infortuni sul lavoro"¹⁴⁴.

Da queste disposizioni si comprende che, sino alla conclusione dello stato emergenziale, è possibile ricorrere al lavoro agile per qualsiasi tipologia di rapporto di lavoro subordinato e interamente sul territorio nazionale, senza necessariamente sottoscrivere un accordo individuale tra datore di lavoro e lavoratore¹⁴⁵. Dal canto loro, i dipendenti, proprio in virtù della pandemia, non possono rifiutarsi di erogare la propria prestazione lavorativa in regime di lavoro agile¹⁴⁶. Tra l'altro, proprio a causa dell'emergenza sanitaria scatenata dal Coronavirus si è assistito al passaggio dell'impostazione dello smart working per come è stato concepito: nello specifico, esso è divenuto da strumento volto a bilanciare vita lavorativa e privata a modalità di contenimento e prevenzione della diffusione del virus, dando luogo in tal modo alla persecuzione di interessi previsti dalla nostra Carta Costituzionale, in particolar modo l'art.4 (diritto alla salute) e l'art. 32 (diritto al lavoro).

¹⁴³ Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 11 marzo 2020, "*Ulteriori disposizioni attuative del decreto-legge 23 febbraio 2020, n. 6, recante misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19, applicabili sull'intero territorio nazionale*", in *Gazzetta Ufficiale* dell'11 marzo 2020, n. 64.

¹⁴⁴ Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 8 marzo 2020, "*Ulteriori disposizioni attuative del decreto-legge 23 febbraio 2020, n. 6, recante misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19*", in *Gazzetta Ufficiale* dell'8 marzo 2020, n. 59.

¹⁴⁵ Come invece prevede l'art. 18 e segg. della legge 81/2017.

¹⁴⁶ BINI S., *Lo smart working al tempo del coronavirus. Brevi osservazioni in stato di emergenza*, in *Giustizia civile*, 2020.

2.2.2 Vantaggi per i lavoratori

I vantaggi per i dipendenti includono¹⁴⁷:

- riduzione del tempo di viaggio e dei relativi costi¹⁴⁸;
- calo della frustrazione e dello stress legati a barriere o problemi di viaggio;
- aumento della produttività personale, della fiducia, della concentrazione, dei livelli di innovazione, della fiducia, del benessere, della salute, della felicità, della soddisfazione sul lavoro, etc.;
- capacità di integrare abitudini alimentari sane ed esercizio fisico nella giornata lavorativa¹⁴⁹;
- possibilità di raggiungere l'equilibrio vita-lavoro.

I lavoratori intelligenti, oltre ad essere più soddisfatti del proprio lavoro rispetto agli altri lavoratori, possiedono più competenze digitali, queste utili nella risoluzione di problemi complessi mediante strumenti digitali, collaborano in modo efficiente online, utilizzano una più ampia gamma di strumenti di comunicazione e risultano essere più mobili e autonomi¹⁵⁰.

Nell'analizzare i vantaggi per i lavoratori scaturiti dallo *smart working*, alcuni autori¹⁵¹ ritengono che le organizzazioni siano in costante ricerca di modalità per sviluppare e trattenere i propri dipendenti; inoltre, gli stessi autori hanno avuto modo di rilevare che i potenziali candidati sono attratti da organizzazioni che si caratterizzano per un certo grado di flessibilità in tutto il luogo di lavoro. Tale modo di lavorare, infatti, offre la libertà¹⁵² e ciò può costituire un enorme vantaggio, in quanto consente ai dipendenti di svolgere il proprio lavoro quotidiano e di incorporare altre attività personali che potrebbero dover completare durante l'arco della giornata.

Tuttavia, si è avuto modo di rilevare che lavorare da casa può influire negativamente sulle prestazioni organizzative, le quali, a loro volta, possono avere un impatto sulla cultura generale all'interno dell'organizzazione¹⁵³. Il lavoro da casa potrebbe anche comportare un aumento dei livelli di tensione a causa di un cambiamento nella variazione dei climi culturali¹⁵⁴; il che significa

¹⁴⁷ AA.VV., *Smart working. Riflessioni sul future del lavoro nelle analisi del Sole 24 Ore*, Il Sole24Ore, Milano, 2020, p. 63.

¹⁴⁸ CAMPO DALL'ORTO S., GORI M., *Conoscere il telelavoro*, Franco Angeli, Milano, 2000, p. 88.

¹⁴⁹ CASSANO G., LOPATRIELLO S., *Il telelavoro, aspetti giuridici e sociologici*, Esselibri, Milano, 1999, p. 36.

¹⁵⁰ EMPLOYERS NETWORK FOR EQUALITY AND INCLUSION (ENEI), *Agile Working: A guide for employers*, Routledge, London, 2015.

¹⁵¹ TIMSAL A., AWAIS M., *Flexibility, or ethical dilemma: an overview of the work from home policies in modern organizations around the world*, in *Human Resource Management International Digest*, 24(7), 2016, pp.12-15.

¹⁵² JAMES S., *How to work from home effectively*, 2016, consultabile sul sito internet <https://www.youtube.com/watch?v=bAEvruLE1Ss>

¹⁵³ CANONICO E., *Putting the work-life interface into a temporal context: An empirical study of work-life balance by life stage and the consequences of homeworking*, 2016, consultabile sul sito internet <http://etheses.lse.ac.uk/3349/>

che i dipendenti spesso non reagiscono bene al cambiamento a meno che non sia considerato benefico per le loro esigenze¹⁵⁵.

I datori di lavoro potranno evitare tutti i rischi derivanti dalle modalità di lavoro flessibili se sono in grado di trattare i dipendenti in modo equo e anche di implementare determinate regole di lavoro¹⁵⁶, come ad esempio garantire che il personale abbia le strutture e le attrezzature necessarie per svolgere il proprio ruolo lavorativo. Tutti questi fattori possono influenzare la motivazione dei dipendenti e i livelli di prestazione in quanto capaci di incidere sulla propria soddisfazione.

I manager, comunque, possono anche rifiutare le richieste da parte dei dipendenti di lavorare da casa, soprattutto laddove vi sia una buona ragione aziendale¹⁵⁷: ad esempio, ciò potrebbe essere dovuto a ragioni come l'effetto dello *smart working* sulla fornitura di un livello soddisfacente di servizio al cliente.

Questi fattori possono avere un impatto sulle prestazioni dei dipendenti in quanto non vi è alcuna indicazione in merito al fatto che si stiano comportando secondo uno standard adeguato, il che potrebbe anche avere un impatto sui loro livelli di motivazione se non sono spinti ad ottenere risultati al meglio delle loro capacità. Tuttavia, come tutte le forme di lavoro, ci sono anche vari inconvenienti. Lavorare da casa, infatti, potrebbe non soddisfare le esigenze di tutti i dipendenti poiché questa forma di lavoro flessibile richiede alti livelli di concentrazione, dedizione, auto motivazione e controllo¹⁵⁸.

Lo *smart working* potrebbe anche limitare le opportunità dei dipendenti di sviluppare sé stessi e le proprie capacità ed è probabile che possa frenare la loro crescita professionale¹⁵⁹. Difatti, i lavoratori che svolgono le proprie mansioni da remoto hanno meno opportunità in termini di formazione, comunicazione, interazione e capacità interpersonali con i colleghi; tra l'altro potrebbe anche esserci una mancanza di sviluppo a causa del fatto che se il dipendente si sente a proprio agio nel completare le stesse attività mentre lavora da a casa, è probabile che ci siano meno variazioni nel ruolo lavorativo.

¹⁵⁴ *Ibidem*.

¹⁵⁵ CIPD, *Flexible Working Practices*, 2016, consultabile sul sito internet <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/flexible-working/factsheet>

¹⁵⁶ *Ibidem*.

¹⁵⁷ WEATHERLY P., OTTER D., *The Business Environment – Theme and Issues*, Oxford University Press, Oxford, 2011.

¹⁵⁸ TIMSAL A., AWAIS M., *Flexibility, or ethical dilemma: an overview of the work from home policies in modern organizations around the world*, in *Human Resource Management International Digest*, 24(7), 2016.

¹⁵⁹ JIZBA B., KLEINER B., *Evaluate your Work-at-Home Potential*, in *Work Study*, 39(4), 1990, pp. 9-12.

In termini di produttività e prestazioni, sembra che il lavoro da remoto sia più produttivo del lavoro d'ufficio¹⁶⁰. Tuttavia, è stato osservato che tali benefici, con il passare del tempo, siano destinati a scomparire. Il contrasto tra questi due studi può suggerire che lavorare da casa è un accordo di lavoro a breve termine e che a lungo termine gli effetti potrebbero non essere così vantaggiosi come delineato da ricerche precedenti.

Le diverse forme di lavoro flessibile sono state influenzate dai tantissimi cambiamenti e progressi registrati a livello tecnologico, grazie ai quali, appunto, è stato reso possibile lo smart working¹⁶¹. A tal riguardo, è stato analizzato il modo in cui l'uso di nuove tecnologie ha consentito la flessibilità intorno allo spazio / tempo di lavoro¹⁶²: dall'analisi effettuata è emerso che tali nuove tecnologie potrebbero anche avere un impatto negativo sul distacco psicologico per i dipendenti che lavorano da casa. Inoltre, ci sono state alcune influenze innovative che hanno inciso su alcune organizzazioni. Si pensi, ad esempio, a quanto accaduto alla società Yahoo, la quale ha introdotto un divieto in tutta l'organizzazione per impedire ai propri dipendenti di lavorare da casa, in quanto è stato scoperto che lo smart working ha avuto un'influenza negativa sui livelli di innovazione e ha anche rallentato le prestazioni di consegna: pertanto, tale forma di lavoro potrebbe avere un impatto negativo sia sulla motivazione che sui livelli di prestazione dei dipendenti e dei datori di lavoro¹⁶³.

Questo studio ha concluso che i livelli di comunicazione dei dipendenti sono moderatamente più alti quando si lavora in un ambiente d'ufficio, in quanto in tale ultimo caso è possibile collaborare in modo più efficace a un livello positivo più alto. Oltre a questo, anche altre organizzazioni come Best Buy hanno cercato di limitare l'uso del lavoro da casa¹⁶⁴. I vantaggi che però il lavoro da casa ha per i dipendenti sono tantissimi¹⁶⁵: flessibilità nell'orario di lavoro, equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, livelli più elevati di prestazioni. Per quanto riguarda l'equilibrio tra vita privata e vita professionale, è stato osservato che esso è fondamentale per avere un'organizzazione di successo e

¹⁶⁰ BAILEY S., *Does Working From Home Work?*, 2012, consultabile sul sito internet <https://www.forbes.com/sites/sebastianbailey/2012/09/19/does-working-from-home-work/#2a400fb648dd>

¹⁶¹ TIMSAL A., AWAIS M., *Flexibility, or ethical dilemma: an overview of the work from home policies in modern organisations around the world*, cit.

¹⁶² COLE G., *Controlling the boundaries: How to minimize the negative impact of working outside regular hours*, in *Human Resource Management International Digest*, 24(6), 2016, pp. 15-17.

¹⁶³ ARUN PATHAK A., RAJU BATHINI D., KANDATHIL G., *The ban on working from home makes sense for Yahoo: It needs the innovation and speed of delivery that come from office-based employees*, in *Human Resource Management International Digest*, 23(3), 2015, pp.12-14.

¹⁶⁴ BASILE K., BEAUREGARD A., *Strategies for successful telework how effective employees manage work/home boundaries*, in *Strategic HR Review*, 15(3), 2016, pp. 106-111.

¹⁶⁵ TIMSAL A., AWAIS M., *Flexibility, or ethical dilemma: an overview of the work from home policies in modern organizations around the world*, cit.

che può consentire il raggiungimento di livelli più elevati di competitività.¹⁶⁶ Inoltre, lavorare da casa sembra comportare un incremento dei livelli di impegno dei dipendenti verso l'organizzazione e, a sua volta, fornisce livelli più elevati di soddisfazione sul lavoro¹⁶⁷. Lo smart working, tra l'altro, è in grado di offrire ai dipendenti l'opportunità di avere libertà nel proprio orario di lavoro, rimuovendo i tempi di pendolarismo¹⁶⁸, che i dipendenti possono utilizzare per svolgere più attività lavorative o attività personali. Altri autori hanno anche osservato che il lavoro da casa aumenta i livelli di felicità¹⁶⁹.

Nonostante i benefici, lo *smart working*, potrebbe essere visto come un "lavoro senza confini"¹⁷⁰, che può incidere sul distacco psicologico. In tal senso, si è avuto modo di rilevare che, inizialmente, l'equilibrio tra lavoro e vita privata rappresentava un fattore cruciale del lavoro flessibile, così da consentire ai dipendenti di rilassarsi dal lavoro; con il passare del tempo, però, i ricercatori sono giunti alla conclusione che orari di lavoro più lunghi possono indicare un'assenza con distacco psicologico. In generale, è emerso che i dipendenti che lavorano da casa aumentano il rischio di essere sempre disponibili al lavoro.

La letteratura in materia di smart working, dunque, presta particolare attenzione ai vantaggi che i dipendenti che lavorano in tale forma di flessibilità potrebbero ottenere, soprattutto per ciò che concerne gli aspetti del welfare e la conciliazione vita-lavoro¹⁷¹. Meno attenzione, invece, è stata prestata ai bisogni lavorativi dei dipendenti che lavorano da remoto.

Sempre per quanto concerne i vantaggi dello smart working, uno studio condotto dall'Università Bocconi evidenzia "la flessibilità dello smart working aumenta la produttività dei lavoratori e il bilanciamento vita-lavoro, con effetti particolarmente significativi per le donne"¹⁷². In particolare, in tale studio l'oggetto del campione era rappresentato da 310 persone impiegate in un'azienda, le quali sono state suddivise in due gruppi. Queste, in virtù di un accordo stilato tra

¹⁶⁶ McCartney C., EVANS C., *Lilly UK makes flexible working work: Support from the top is a major reason for success*, in *Human Resource Management International Digest*, 13(2), 2005, pp.5-7.

¹⁶⁷ ANDERSON D., KELLIHER C., *Flexible working, and engagement: the importance of choice*, in *Strategic HR Review*, 8(2), 2009, pp.12-18.

¹⁶⁸ TURCOTTE M., *Working at home: An update*, 2010, consultabile sul sito internet <http://www.winnipegwebshop.com/wp-content/uploads/2012/07/11366-eng.pdf>

¹⁶⁹ BARTON E., *Working from home may hurt your career*, 2017, consultabile sul sito internet <http://www.bbc.com/capital/story/20170418-how-working-from-home-ruins-everything>

¹⁷⁰ MELLNER C., KECKLUND G., KOMPIER M., SARIASLAN A., ARONSSON G., *Boundaryless Work, Psychological Detachment and Sleep: Does Working 'Anytime – Anywhere' Equal Employees Are 'Always on'?* in *New Ways of Working Practices (Advanced Series in Management)*, 16, 2016, pp.29-47.

¹⁷¹ PEROSINO G., *Smart working. L'ufficio a Km 0*, Intermedia, Orvieto, 2020.

¹⁷² Si veda il sito internet http://www.dondena.unibocconi.it/wps/wcm/connect/cdr/centro_dondena/home/working+papers/wp_137

datore di lavoro e dipendenti, hanno lavorato metà in modo tradizionale e metà con forme di smart working, al fine di misurare alcuni fattori, ossia produttività, benessere individuale, bilanciamento vita privata-vita lavorativa. È emerso che, a parità di ore lavorate, le persone che hanno lavorato in smart working sono risultate più produttive e maggiormente soddisfatte¹⁷³.

Le riflessioni relative ai bisogni lavorativi dei dipendenti che hanno fatto ricorso al lavoro agile partono senza dubbio dalla speranza per la quale, una volta finita l'emergenza, il ricorso al lavoro agile continuerà a sussistere¹⁷⁴. La sfida manageriale in tal senso deve costituire un elemento cardine della competitività delle aziende, sia per ciò che concerne la capacità di sviluppare idee e progetti, che per ciò che concerne la capacità di trattenerne e attrarre risorse al proprio interno.

In merito, il primo importante bisogno dello smart worker è rappresentato dalla necessità di avere una leadership presente, che però non debba essere invadente, nel rispetto con quella che l'autonomia lavorativa che investe il lavoro agile, tenendo sempre in piena considerazione l'esigenza di disconnettersi. Oltre a questo, un ulteriore bisogno dello smart worker riguarda il contatto che deve avere con il proprio datore di lavoro e con i colleghi.

In conclusione, si può ritenere che lo smart worker abbia bisogno di regole chiare e precise sulle aspettative, sui tempi, su cosa deve fare. Solamente, in questo modo, si vengono a creare le condizioni per far sì che tutto vada per il meglio¹⁷⁵.

2.3 Le criticità dello *smart working*

Implementare e adattare lo *smart working* alle più differenti realtà industriali, risulta essere un compito estremamente impegnativo¹⁷⁶. Le aziende lottano costantemente per ottenere il meglio dai loro investimenti nell'applicazione dello *smart working*¹⁷⁷ e le difficoltà a cui vanno incontro sono innanzitutto dettate dalla mancanza di esperienza e dalla generale tendenza che tali aziende hanno di gestire il portafoglio e gli obblighi in maniera alquanto tradizionale. Si evince, da quest'ultima evidenza, che il passaggio all'agilità è subordinato ad un cambiamento nella gestione, pena uno sviluppo alquanto lento¹⁷⁸.

¹⁷³ *Ibidem*.

¹⁷⁴ MARTONE M., *Per una riforma dello smart working oltre l'emergenza. Il lavoro da remoto*, Cedam, Padova, 2020.

¹⁷⁵ VISENTINI A., CAZZAROLLI S., *Smart working: mai più senza. Guida pratica per vincere la sfida di un nuovo modo di lavorare*, Franco Angeli, Milano, 2019.

¹⁷⁶ AA.VV., *Smart working. Riflessioni sul futuro del lavoro nelle analisi del Sole 24 Ore*, cit., p. 102.

¹⁷⁷ MELE G., *SMARTati. Gli "sbandati" del lavoro agile: dal telelavoro allo smart working*, cit., p.77.

¹⁷⁸ SPEROTTI F., *Lavoro agile: alcuni ostacoli da superare*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2014.

Un'altra sfida risiede nell'assenza di una tecnologia adeguata ad aiutare questa transizione. Inoltre, la possibilità di lavorare da remoto implica la possibilità, per il dipendente, di connettersi all'azienda per condividerne e visualizzarne file con estrema facilità. Appare evidente che una simile prospettiva implichi la capacità del dipendente di utilizzare correttamente i sistemi informativi¹⁷⁹. Inoltre, la mancanza di una cultura comparabile con lo smart working può avere un impatto negativo sul personale, essendo essa potenzialmente responsabile di una diminuzione del livello motivazionale e delle prestazioni. I datori di lavoro dovrebbero avere una buona comunicazione e fiducia nel proprio personale, ciò al fine di ottenere buoni risultati.

Considerato l'elevato livello di coinvolgimento e impegno che lo smart working richiede, non possiamo non ribadire la necessità di un cambiamento totale nella cultura aziendale; cambiamento in seno al quale i dipendenti devono essere intesi come risorse attraverso le quali le aziende hanno la possibilità di migliorare i risultati¹⁸⁰.

Quando si applica lo smart working, il monitoraggio del comportamento dei dipendenti diventa compito assai più complesso¹⁸¹. Ciò significa che si deve provvedere all'istituzione di un sistema informativo in grado di misurare le prestazioni e offrire rendicontazione. Sono poi necessari obiettivi e misure di performance chiari, ciò al fine di scongiurare il rischio che la flessibilità dei dipendenti non influisca sull'azienda¹⁸². I controlli comportamentali come il monitoraggio delle attività online, la specifica delle attività da eseguire a casa e la pianificazione di riunioni regolati tra dipendenti e supervisor potrebbero rivelarsi essere strumenti utili per evitare questo problema¹⁸³.

Per quanto riguarda i dipendenti, i membri del *team* dovrebbero essere trattati con rispetto, incoraggiati, resi partecipi del processo decisionale, aggiornati regolarmente circa eventuali sviluppi, considerati quando richiedono promozioni, etc. La mancanza anche di una sola componente appena citata potrebbe tradursi in svantaggio o, addirittura, causa dell'insuccesso del passaggio al lavoro agile¹⁸⁴.

La riservatezza e la sicurezza dei dati, infine, sono altri due temi importanti quando si tratta di lavorare fuori dall'ufficio¹⁸⁵. Alcuni dati devono essere bloccati o resi limitatamente accessibili.

¹⁷⁹ SPEROTTI F., *Lavoro agile: alcuni ostacoli da superare*, cit., p. 45.

¹⁸⁰ EMPLOYERS NETWORK FOR EQUALITY AND INCLUSION (ENEI), *Agile Working: A guide for employers*, cit., p. 111.

¹⁸¹ DE MASI D., *Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligente*, cit., p. 54.

¹⁸² SPEROTTI F., *Lavoro agile: alcuni ostacoli da superare*, cit., p. 15.

¹⁸³ KRAMER R.M., TYLER T., *Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications, London, 1995.

¹⁸⁴ EMPLOYERS NETWORK FOR EQUALITY AND INCLUSION (ENEI), *Agile Working: A guide for employers*, Routledge, London, 2015, p. 96.

¹⁸⁵ KRAMER R.M., TYLER T., *Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research*, cit., p. 8.

Le politiche e le linee guida sulla privacy dei dati devono essere sempre rispettate e protette, pena l'instaurarsi di problemi non di facile risoluzione¹⁸⁶.

2.4 Il diritto alla disconnessione

La trasformazione digitale basata sulle ITC, tecnologie dell'informazione e della comunicazione, è uno dei fattori cruciali che hanno modificato radicalmente la natura del lavoro, per renderlo più flessibile. L'implementazione dello smart working, attraverso gli strumenti digitali, intensificata dalle misure di confinamento a causa del coronavirus, ha attirato sempre più l'attenzione sulle questioni della connettività costante e dell'offuscamento dei confini tra orario lavorativo e vita quotidiana.

Quando viene analizzato il “diritto alla disconnessione”, viene analizzata la questione del diritto di un lavoratore di poter sospendere l'attività lavorativa e di astenersi dall'utilizzare comunicazioni elettroniche legate al lavoro, come e-mail o altri messaggi, durante l'orario non lavorativo.

La nostra Costituzione, all'articolo 36 comma 2, dichiara che la durata massima della giornata lavorativa è stabilita dalla legge¹⁸⁷. Con questa formulazione, il costituente si astiene dall'imporre orari di lavoro prestabiliti a tutte le tipologie di professioni – caratterizzate da tempi e ritmi profondamente diversi – ma allo stesso tempo vuole tutelare i dipendenti, limitando la possibilità dei datori di lavoro di stabilire orari eccessivi e ingiusti che eccedano da quanto predisposto dalla legge.

Il diritto alla disconnessione il primo riscontro a livello legale in Francia nel 2016, all'interno della “Loi du Travail”¹⁸⁸. Questa legge ha introdotto l'obbligo, per le aziende di almeno 50 dipendenti, di regolamentare il tempo libero dei dipendenti assieme al divieto di inviare comunicazioni fuori dall'orario di lavoro.

Dopo l'iniziativa francese, anche in Italia dal 2017 è stato introdotto questo “diritto” ed è disciplinato nell'art. 19 della legge 81 che tratta appunto di smart working¹⁸⁹. L'articolo 19 della legge specifica come un accordo lavorativo che preveda l'utilizzo dello *smart working*, debba contenere delle “misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche del lavoro”¹⁹⁰. In questo caso, viene imposto che il tempo libero venga definito dal contratto ma non c'è indicazione di alcuna norma generale che funga da “quadro” per tutti i lavoratori in smart working. Salta all'occhio quindi che, seppur fattivamente presente nell'ordinamento, il diritto alla disconnessione non viene mai nominato come tale e che la sua applicazione ricada nella negoziazione individuale. Uno dei dibattiti più accesi su questo articolo di legge, riguarda la casistica in cui se dovessero venire lasciati ampi termini relativi

¹⁸⁶ RAUSEI P. L., *Lavoro autonomo e agile*, Wolters Kluwer, Milano, 2017, p. 11.

¹⁸⁷ Costituzione, titolo III, art.36, comma 2.

¹⁸⁸ Loi 2016 n°1088 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels”.

¹⁸⁹ L. 22 maggio 2017, n.81 in materia di “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato.”,

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

¹⁹⁰ *Ibidem*

alla disconnessione all'accordo tra datore di lavoro e dipendente, la legge potrebbe concedere spazi ad abusi e iniquità che potrebbero essere perpetrati dal datore di lavoro.

Oltre a questo, come detto, in Italia la norma riguarda solamente i lavoratori in *smart working* tenendo di fatto fuori tutte le altre categorie di lavoratori e soprattutto a quelli ai quali, pur non lavorando in regime di *smart working*, viene richiesto un alto grado di reperibilità.

Anche il Presidente del Garante per la protezione dei dati personali, il Dott. Pasquale Stanzone, ha espresso un interessante punto di vista sull'argomento nella sua audizione del 13 maggio 2020 presso la Commissione undicesima (Lavoro pubblico e privato, previdenza sociale) del Senato della Repubblica¹⁹¹. Il presidente ha affermato come sia necessario assicurare “in modo più netto di quanto già previsto – anche quel diritto alla disconnessione, senza cui si rischia di vanificare la necessaria distinzione tra spazi di vita privata e attività lavorativa, annullando così alcune tra le più antiche conquiste raggiunte per il lavoro tradizionale”¹⁹².

Il Parlamento Europeo, dal canto suo, anche e soprattutto a seguito del covid 19 ha preso coscienza che era indispensabile colmare il vuoto normativo che c'era in tal senso e quindi disciplinare il diritto alla “disconnessione”. I dati emersi da uno studio di Eurofond che sono stati presentati e dibattuti dai membri del parlamento, hanno dimostrato che¹⁹³:

- per chi lavora da casa, le possibilità di lavorare oltre le 48 ore settimanali aumentano del più del doppio, rispetto a chi lavora nella sede aziendale;
- il 30% dei telelavoratori ha dichiarato di lavorare anche durante il proprio tempo libero, tutti i giorni o comunque più volte alla settimana, mentre per chi lavora in ufficio questa percentuale scende al 5%.

Tali dati sono stati inseriti in una relazione dettagliata presentata il 10 dicembre 2020 alla commissione per l'occupazione e gli affari sociali che ha approvato tale documento e accoglieva di fatto l'invito di adottare una proposta legislativa di direttiva sul diritto alla disconnessione.¹⁹⁴ I punti salienti della relazione, che hanno dato le basi alla proposta di legge mirano a riaffermare il diritto di non ricevere sollecitazioni professionali al di fuori dell'orario di lavoro nel pieno rispetto della legislazione sull'orario di lavoro e delle disposizioni in materia nei contratti collettivi e nelle disposizioni contrattuali. Vengono stabiliti, inoltre, i requisiti minimi sull'uso degli strumenti digitali a scopi lavorativi al di fuori dell'orario di lavoro, con l'obiettivo di creare, nel tempo, una cultura che eviti i contatti lavorativi al di fuori dell'orario di lavoro. La relazione inoltre sottolinea

¹⁹¹ Commissione undicesima Lavoro pubblico e privato, previdenza sociale del Senato della Repubblica. Audizione, in videoconferenza, del Presidente del Garante per la protezione dei dati personali sull'affare assegnato atto n. 453 relativo al tema di Ricadute occupazionali dell'epidemia da Covid-19, azioni idonee a fronteggiare le situazioni di crisi e necessità di garantire la sicurezza sanitaria nei luoghi di lavoro - 13 maggio 2020, <https://www.garanteprivacy.it/home/attivita-e-documenti/documenti/audizioni>

¹⁹² *Ibidem*

¹⁹³ Vargas Llave Oscar, Weber Tina, “Regulations to address work–life balance in digital flexible working arrangements” report, Euro found, 2 luglio 2020, <https://www.eurofound.europa.eu/it/publications/report/2020/regulations-to-address-work-life-balance-in-digital-flexible-working-arrangements>

¹⁹⁴ *(Relazione di iniziativa legislativa: 2019/2181 INL; commissione competente per il merito: EMPL; relatore: Alex Agius Saliba (S&D, Malta).

il ruolo importante delle parti sociali nell'attuazione del diritto alla disconnessione e la necessità di soluzioni su misura che rispondano alle necessità e ai vincoli specifici delle aziende.

Nella seduta plenaria del gennaio 2021, viene approvata la relazione di cui sopra e viene approvato di fatto il testo legislativo ad essa allegato che contiene una proposta di legge sul “Diritto alla disconnessione”, dando così pieno mandato alla commissione preposta di valutarla per poi completare l’iter legislativo che porterà alla votazione finale ed approvazione definitiva della nuova normativa.

Nel frattempo, in Italia viene convertito il decreto legge n. 30 del 13 marzo 2021 e nell’art. 2 della nuova legge n. 61 del 6 maggio 2021, viene inserito il comma 1-ter che si occupa del diritto alla disconnessione e recita: *“Ferma restando, per il pubblico impiego, la disciplina degli istituti del lavoro agile stabilita dai contratti collettivi nazionali, è riconosciuto al lavoratore che svolge l’attività in modalità agile il diritto alla disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche e dalle piattaforme informatiche, nel rispetto degli eventuali accordi sottoscritti dalle parti e fatti salvi eventuali periodi di reperibilità concordati. L’esercizio del diritto alla disconnessione, necessario per tutelare i tempi di riposo e la salute del lavoratore, non può avere ripercussioni sul rapporto di lavoro o sui trattamenti retributivi”*¹⁹⁵.

Senza dubbio l’intervento recentissimo del legislatore italiano va nella direzione, auspicata dal Parlamento europeo, di garantire maggiore tutela ai lavoratori che svolgono la prestazione lavorativa in modalità agile, con l’obiettivo di arginare gli eccessi finora registrati. Con il “diritto alla disconnessione” dovranno, dunque, confrontarsi i datori di lavoro, in sede di predisposizione degli accordi individuali sul lavoro agile, una volta terminato lo smart working “semplificato”, introdotto con la normativa emergenziale. Va, tuttavia, messo in chiaro un aspetto: la nuova disposizione di legge non vieta al datore di lavoro di inviare al proprio dipendente la e-mail a tarda sera (al di fuori dell’orario di lavoro e dell’eventuale reperibilità), bensì, riconosce il diritto del lavoratore di non aprire le e-mail di lavoro durante le ore di disconnessione, senza correre il rischio di subire sanzioni disciplinari o altre misure di ritorsione.

Ovviamente, non bastano le leggi. Tra il dire e il fare c’è di mezzo il clima che si respira nel luogo di lavoro. Occorre avere - oltre a contratti chiari - capi dotati di rispetto e ragionevolezza e dipendenti inclini a coltivare i propri diritti, oltre che eventuali ansie da prestazione e sensi di colpa.

2.5 Smart Working e Pubblica Amministrazione: pareri discordanti.

In queste ore è al centro dell’agenda politica del Ministro della Pubblica Amministrazione, Prof. Renato Brunetta, il nuovo contratto di lavoro per i dipendenti della P.A. (di ministeri, agenzie fiscali, enti pubblici non economici). Il dibattito incentrato riguardante il lavoro da casa risulta essere delicato e vi si scontrano pareri discordanti.

¹⁹⁵ L. 6 maggio 2021, n.61, in materia di “Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 13 marzo 2021, n. 30, recante misure urgenti per fronteggiare la diffusione del COVID-19 e interventi di sostegno per lavoratori con figli minori in didattica a distanza o in quarantena”. <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2021/05/12/21G00071/sg>

Il Ministro Brunetta, nel suo intervento al *question time* alla Camera, lo ha categoricamente bocciato definendolo un “abbaglio” e spingendo per un ritorno in presenza dei dipendenti pubblici o, al massimo, per riportare in presenza almeno l’85% dei lavoratori e il restante 15% in smart working. Secondo il Ministro, il lavoro agile, a causa della mancata progettazione, sicurezza e obiettivi, non è stato in grado di garantire adeguati servizi pubblici ai cittadini. Nonostante il Pnrr, (Piano Nazionale di ripresa e resilienza) il processo di digitalizzazione della pubblica amministrazione, l’interoperabilità delle banche dati e il passaggio al sistema del cloud, l’Italia ha ancora bisogno di progettare e costruire un quadro regolatorio strutturato in grado di gestire le dinamiche dello smart working. Ma prima di tutto, Brunetta, dato il suo passato da socialista esperto di relazioni industriali e sindacali, ha dato mandato all’Aran - l’Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni – di contrattualizzare il cosiddetto “lavoro a domicilio”.

L’attività lavorativa prevede regole scritte che disciplinino il lavoro da casa e che seguano delle modalità ben precise. In pratica si tratterebbe di un accordo individuale nel quale si dovrà stabilire in quale luogo svolgere la professione, l’amministrazione dovrà poi rispettare le condizioni minime sulla tutela della salute e della sicurezza, oltre alla piena operatività della dotazione informatica. Il lavoratore, da parte sua, dovrà garantire la riservatezza sui dati e sulle informazioni che vengono giornalmente trattate. Inoltre, lo smart working sarà maggiormente facilitato per i dipendenti in condizioni di particolari necessità e che non usufruiscono già di altre misure. Il ministro per la Pubblica amministrazione ha poi ribadito gli stessi concetti alla terza edizione del Festival dell’innovazione del Foglio, che si è tenuta a Venezia lo scorso 18 settembre presso la Scuola Grande della Misericordia (uno dei luoghi simboli della città che ha contribuito a innovare e cambiare il mondo) al quale hanno partecipato politici e alcuni protagonisti del mondo della tecnologia e dell’innovazione.

Secondo Brunetta, solo un lavoro contrattualizzato potrebbe portare ad un aumento della produttività, poiché, in regime di smart working, generalmente il lavoro si è rivelato inefficiente. Secondo il ministro, lo smart working, durante l’emergenza da Covid-19, non ha incentivato quel senso di autonomia e responsabilità da parte del lavoratore e quei processi di trasformazione organizzativa mirati al raggiungimento di obiettivi chiari e definiti. Brunetta aggiunge che tale modalità lavorativa non ha visto l’alternarsi di una presenza in ufficio con il lavoro da casa; è mancata da parte dell’azienda la tutela del diritto alla disconnessione, è mancata ogni tipo di attenzione agli orari lavorativi con i vantaggi e gli svantaggi del caso legati alla gestione della famiglia; ma anche alla mancata attenzione della casa che improvvisamente diventa luogo di lavoro, oltre ai laptop e ai computer personali, non di proprietà dell’azienda, che diventano strumenti di lavoro. In generale da parte dell’azienda si evince scarso controllo e poca conoscenza acquisita nel tempo sulla serenità lavorativa del dipendente. Commentando poi i dati sul Prodotto Interno Lordo,

il ministro Brunetta ritorna ad insistere sulla modalità di lavoro in presenza, perché solo in questo modo si potrà puntare ad una crescita reale ed effettiva.

C'è da dire che, a scanso di equivoci, Brunetta si sente di bocciare il lavoro agile così come è stato concepito e poco strutturato fino ad ora, ma, se ne può di certo trarre una lezione importante per non incappare negli stessi errori superficiali del passato, e anche del presente. Dotare la pubblica amministrazione di una infrastruttura digitale e tecnologica è il primo passo per una rivoluzione vera, sarà il primo passo di un processo lungo e complesso, ma che porterà dei vantaggi sia per lo Stato, i suoi dipendenti e i cittadini tutti.

In linea con l'opinione del ministro Brunetta, c'è Michele Tiraboschi, coordinatore scientifico di Adapt (associazione senza fini di lucro, fondata da Marco Biagi nel 2000), secondo il quale il "lavoro a domicilio" deve avere delle regole e una visione ben precisa, in mancanza di ciò sarebbe solo una trovata ingegnosa per lavorare meno ore e con meno impegno. Più che lavoro agile, sarebbe quindi una specie di "self service working", che permetterebbe al lavoratore a fare come gli pare. Secondo Tiraboschi, Brunetta ha ragione nel far notare due cose: innanzitutto il fatto stesso che il lavoratore non è pienamente appagato e soddisfatto dallo smart working, e poi che le stesse amministrazioni non hanno reagito tutte quante allo stesso modo.

Come abbiamo già detto precedentemente, tendenzialmente si pensa che lo smart working sia un semplice trasferimento del luogo di lavoro, trasferendo il proprio ufficio dentro le quattro mura di casa, ma non è così. E da qui Tiraboschi si ricollega a Brunetta parlando di abbaglio. Per parlare di smart working effettivo, è necessario partire dal grado di soddisfazione dell'utente, ma anche di efficienza e qualità del lavoro svolto. Solo in questo modo si potrà parlare considerare lo smart working in modo serio e proiettato al futuro.

Il dibattito politico è strettamente collegato alla sfera sindacale e alla necessità di una regolamentazione. Da una parte ci sono i sindacati che esprimono perplessità su una probabile legge ricca di vincoli e forzature che renderebbero più articolata la modalità lavorativa, dall'altra ci sono coloro che invece sono consapevoli delle difficoltà oggettive che già sono emerse nei mesi del lockdown e che quindi richiedono maggiori tutele, non contemplate dalla legislazione attuale o non effettive al 100% quale ad esempio il diritto alla disconnessione, di cui abbiamo parlato nel precedente paragrafo.

Secondo Tiraboschi inoltre è cambiato il concetto stesso di prestazione lavorativa, nel senso che la professione non può essere vincolata al mero luogo di lavoro, bensì al grado di competenze, alla soddisfazione e al coinvolgimento del lavoratore stesso.

Diametralmente opposta è l'opinione del sociologo Prof. Domenico De Masi, il quale sostiene che dall'inizio degli anni 2000 la tecnologia è entrata pian piano sempre più nella casa degli italiani e del loro fare quotidiano. Internet, i social, le piattaforme virtuali su cui fare acquisti, la telefonia che ha evoluto i propri apparecchi facendoli diventare degli smartphone con i quali gli individui

sono sempre più entrati in uno stato di connessione continua virtuale rivoluzionando la vita sociale di ognuno di noi sono la dimostrazione che ormai tutto si può fare con l'aiuto della tecnologia. De Masi inoltre è molto critico sulla bozza di contratto che ha presentato il Ministro Brunetta ritenendo che “La bozza in circolazione, nel migliore dei casi, riduce il lavoro agile a telelavoro”. Il Prof. De Masi sostiene inoltre che “Tutte le ricerche dimostrano invece che con smart working aumenta la produttività e che ritornando in ufficio non cresce, ma diminuisce. L'esatto contrario di quello che afferma Brunetta. Si badi bene: non lo dico io, ma gli studi. Hanno fatto ricerche la Telecom, il Credito italiano, la Regione Lombardia, per fare qualche esempio. Io ne ho rintracciate una quarantina”. De Masi inoltre dichiara che Brunetta è già stato Ministro della P.A. nel governo Berlusconi IV e che in 50 mesi non è riuscito ad avviare nulla che potesse portare gli enti pubblici a adottare lo smart working. Il sociologo ha dichiarato durante un dibattito al festival del giornalismo Link di Trieste che si deve puntare a considerare il lavoro “una parte della vita; e quindi lavorare per vivere e non vivere per lavorare, e lo smart working è uno strumento che va nella direzione della “liberazione dal lavoro “– ha detto De Masi – e continua, “Il lavoro è una parte della vita ma un decimo di essa.

CAPITOLO III

LO SMART WORKING – A CONFRONTO I PAESI DELLA UE PRIMA E DOPO IL COVID 19 DOVE ERAVAMO E DOVE VOGLIAMO ANDARE

All'interno del presente capitolo verrà analizzato il fenomeno dello Smart Working, focalizzandosi sul lasso temporale precedente alla pandemia del Covid-19, analizzando in quali paesi e in quali situazioni il “lavoro da casa” sia stato preferito al lavoro tradizionale d'ufficio. Oltre a un introduttivo studio sugli operatori smart in tempistiche precedenti al Covid-19, sempre all'interno di questo capitolo, vi sarà un'analisi su quelle che saranno le modalità di smart working “ereditate” e che potrebbero ripresentarsi alla conclusione di questa crisi sanitario-sociale.

3.1 Quali lavoratori stavano già telelavorando nell'Unione europea e in quali settori

Il cambiamento più grande che il mondo del lavoro ha subito in seguito alla pandemia è stato l'introduzione della modalità da remoto, *smart working*, allo scopo di preservare la salute dei lavoratori e di non fermare completamente le attività lavorative ed industriali. In Italia, la diffusione dello *smart working* per poter far fronte alle esigenze imposte dalla pandemia, si ha con il DPCM dell'8 marzo 2020, il quale consente, infatti, alle aziende di usare lo “*Smart working*” o lavoro agile “*per il periodo dello stato di emergenza di cui alla deliberazione del Consiglio dei ministri 31 gennaio 2020, per ogni rapporto di lavoro subordinato, secondo i principi sanciti dalla normativa, anche in assenza degli accordi individuali ivi previsti*”.¹⁹⁶

Diversi settori del mondo del lavoro, usufruivano anche precedentemente alla pandemia, del telelavoro, in quanto si classificavano come lavori da effettuare non necessariamente in presenza, bensì anche dietro ad uno schermo. Ancora prima del COVID-19, molte organizzazioni hanno affrontato grandi sfide nel mondo della tecnologia (IT) e oggi, la pandemia, sta spingendo le aziende a adottare velocemente nuovi metodi operativi e, a testare i sistemi IT in modi senza precedenti. Dopo la fine della pandemia, sarà importante sviluppare una strategia a lungo termine, che sia in grado di originare una maggiore resilienza e applicare le lezioni apprese durante tutta questa esperienza per progettare una buona roadmap del sistema e dei talenti, in modo che l'azienda possa prepararsi al meglio per il futuro.¹⁹⁷

Una *survey* di *Assolombarda* su 1.000 associate ha rilevato una quota media ponderata di smart worker pre-Covid del 17%, salita a settembre al 50%. La quota di imprese interessate dal fenomeno è balzata dal 28%

¹⁹⁶ Delibera DPCM 8 marzo 2020, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/03/08/20A01522/sg>

¹⁹⁷ <https://www.accenture.com/it-it/about/company/coronavirus-business-economic-impact>

al picco del 93% nel *lockdown*, stabilizzandosi al 72% a settembre e tendendo in prospettiva a fissarsi al 59%, di fatto raddoppiando rispetto al passato¹⁹⁸.

In base a tale definizione, l'Italia nel 2019 risulta tra i fanalini di coda in Europa, con il 4,8% dei lavoratori che si trovano in tale condizione. Nella graduatoria il nostro Paese si colloca ben distante dalla Svezia, che guida la classifica con una percentuale di lavoratori pari al 37,8% (anche effetto di condizioni ambientali estreme, in certi periodi dell'anno), ma anche da paesi europei più vicini, come la Francia (23,1%) e la Spagna (4,8%), o strutturalmente simili come la Germania (12,3%)¹⁹⁹.

Quindi quasi un lavoratore su 3 utilizzava già la modalità di lavoro in smart working per una media di poco meno di 2 giorni a settimana e con una maggiore incidenza nel centro Italia, vista la peculiarità del tessuto produttivo di questa zona più rivolto ai servizi.

Lo scenario sta però cambiando: in aggiunta alla costante crescita dello smart working, che nel 2019 è arrivato ad interessare il 15% dei potenziali beneficiari, l'emergenza sanitaria ha determinato una forte accelerazione nella diffusione del lavoro da remoto. L'Osservatorio sullo Smart working del Politecnico stima in oltre 6,6 milioni i lavoratori da remoto attivi a marzo 2020 (scesi a 5 milioni a settembre, pari al 33,8% dei lavoratori dipendenti) e prevede che nella «nuova normalità» il numero si stabilizzerà a quota 5,3 milioni.

Nel tempo, la diffusione e la supervisione del lavoro agile nei paesi dell'UE è stata influenzata non solo dalle diversità culturali, dalla divulgazione tecnologica e dalla legislazione del lavoro, ma anche dal riscontro di ogni paese allo sviluppo. I termini usati sono diversi: se la nozione di *smart working* è stata usata principalmente in Italia, in altre parti d'Europa troveremo termini come lavoro flessibile, *Télétravail*, Lavoro 4.0, *Teletrabajo*, etc.

Ad esempio, nel Regno Unito, si parla di sistema di lavoro flessibile dal 2014, come scritto nelle leggi specifiche approvate al riguardo quell'anno, ovvero la normativa sul sistema di lavoro flessibile²⁰⁰. La legge stabilisce che tutti i dipendenti con almeno 26 settimane di anzianità di servizio hanno il diritto di richiedere una qualche forma di flessibilità, come la condivisione del lavoro, il lavoro da casa, il part-time, la settimana lavorativa compressa o l'orario di lavoro flessibile personale. Per la *UK Public Affairs Agency*, tutto questo rientra nella strategia “Smart Work” guidata dalla *Government Property Agency* (GPA), nata nel 2018. La strategia mira a riformare in modo completo i servizi pubblici entro il 2022 e a fornire posti di lavoro ottimizzati e l'uso della tecnologia. Il processo di innovazione avviato ha facilitato il passaggio al lavoro a distanza necessario per le emergenze sanitarie, ma ha anche messo in luce molte questioni fondamentali. L'analisi preliminare condotta dalla stessa GPA rivela come il blocco abbia accelerato il cambio di mentalità,

¹⁹⁸ "Defining and measuring remote work, telework, work at home and homebased work" (<https://ilo.org>).

¹⁹⁹ Lo smart working in numeri, Assolombarda, Rapporto n°04/2021, a cura di Area Centro Studi

²⁰⁰ Legge 2014, n.1398, in materia di “the Flexible Working Regulations 2014”,

<https://www.legislation.gov.uk/ukxi/2014/1398/contents/made>

soprattutto tra i dirigenti; tuttavia, sono ancora molti i funzionari pubblici che sono insoddisfatti o hanno difficoltà a lavorare da remoto.

In Francia è stata scelta anche una guida per gestire al meglio il lavoro a distanza durante la pandemia, anche perché non c'è bisogno di supervisione. Si può fare riferimento alla normativa vigente e alle raccomandazioni formulate dal governo e dal presidente Macron, che hanno sottolineato che tutte le persone capaci devono lavorare da remoto per 5 giorni su 5, almeno fino a gennaio 2021. In Francia, infatti, esiste dal 2017 una legge denominata “Loi Travail”. Tale legge ha introdotto la possibilità di telelavoro (télétravail in francese) per tutti senza alcuna modifica al contratto di lavoro, ma richiede solo comunicazione verbale o scritta tra i relativi. Rispetto ad altri Paesi, questo rende la transizione meno traumatica, ma sottolinea la necessità di ulteriore flessibilità nella PA, dove il telelavoro può essere utilizzato solo per attività di routine precedentemente definite.²⁰¹

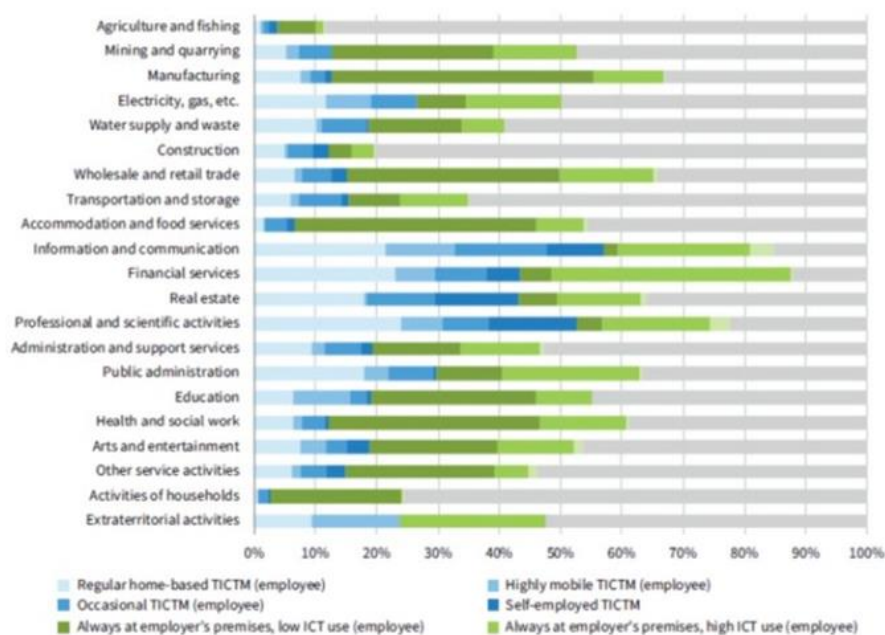
In Germania, c'è stato un dibattito sulla possibilità di tassare i lavoratori che vogliono lavorare da casa e utilizzare i proventi come soldi per le persone che attualmente non hanno possibilità di lavorare in appartamento²⁰². La proposta è nata da uno studio di Deutsche Bank e da un dibattito avviato dal ministro del Lavoro tedesco Hubertus Heil, che ha proposto una nuova legge sullo smart working che garantirà a ogni dipendente almeno 24 giorni lavorativi da remoto all'anno. La risposta di Deutsche Bank è strettamente legata al fatto che, grazie al programma Industria 4.0 proposto dal Ministero Federale Tedesco del Lavoro e delle Politiche Sociali molti anni fa, una forma di lavoro flessibile, denominata *Arbeiten 4.0* (Lavoro 4.0), è stata progettata per accompagnare la digitale trasformazione. Gli studiosi della banca ritengono ancora che l'introduzione di nuove regole comporti il rischio di un'eccessiva regolamentazione e che questo approccio debba ridurre al minimo la burocrazia per svolgere il suo ruolo migliore.

Per quel che riguarda la diffusione dello *smart working* nei differenti settori di attività economica, il grafico, elaborato attraverso la Fonte EWCS (2015) ed Eurofound (2020), mostra come il telelavoro risulti essere più diffuso nei servizi di informazione e comunicazione (57% dei lavoratori del settore), nelle attività professionali e scientifiche (53%), nelle attività finanziarie (43%), immobiliari (43%) e, infine, nella pubblica amministrazione (30%). Per quanto riguarda la diffusione tra categorie professionali, il 6,5% della forza lavoro europea è rappresentata da professionisti che operano in regime di telelavoro. A questi seguono le professioni tecniche (4,5 % della forza lavoro dell'UE) e gli impiegati (2,5%)²⁰³.

²⁰¹ Lachaise A., “Résumé de la loi Travail 2017”, 28 settembre 2017, <https://www.juritravail.com/Actualite/reforme-code-travail-2017/Id/271024>

²⁰² Garau F., “Il dossier Deutsche Bank: una tassa in busta paga per chi lavora in smart working”, *Il Giornale.it*, 12 novembre 2020, <https://www.ilgiornale.it/news/economia/tassa-sullo-smart-working-lultima-follia-germania-1902905.html>

²⁰³ <https://www.eticaeconomia.it/il-lavoro-da-remoto-prima-e-durante-il-covid-19-alcune-evidenze-dalleurofound/>, ultima consultazione 13/09/2021.



Fonte EWCS (2015) e Eurofound (2020)

3.2 Come potrebbero svilupparsi i modelli di Smart Working dopo la crisi COVID19; Alcune sfide future

L'impatto dell'emergenza sanitaria del Covid-19 ha cambiato le carte in tavola per quanto riguarda le dinamiche del mondo del lavoro e continuerà a farlo anche nell'immediato futuro. Secondo quanto riportato dal quotidiano *IlSole24Ore*, il 54% delle aziende continuerà a usufruire del telelavoro anche una volta terminata la crisi del Covid-19. *“La modalità “agile” interesserà in prevalenza il mondo dei servizi, ma anche la manifattura, eccezion fatta per quelle filiere produttive, ad esempio di beni necessari come il settore alimentare, trasporti ed energia, per i quali è indispensabile l'impiego in presenza. I più assidui “in ufficio” sono i dirigenti (per loro lo smart working si attesta al 40,11% del tempo dedicato). Ed è stata anche la formazione a sostenere questo strumento: l'innovazione continua delle imprese, infatti, ha aiutato, e spinto, a stare “a distanza”, senza particolari ripercussioni negative, il 56% dei lavoratori. A tratteggiare lo scenario del lavoro agile post pandemia è uno studio realizzato da Fondirigenti, che ha sondato con il «Quick survey Smart working 2.0» le sue 14mila aziende aderenti. Dalle prime risposte di imprenditori, manager, quadri, impiegati (oltre 1.500 - un campione costituito dal 74% aziende del Nord, 18% Centro, 8% Sud, 63% Pmi e 37% grandi imprese) sono emerse indicazioni interessanti”²⁰⁴.*

Lo Smart Working, perciò, dati alla mano, si riserva come strumento lavorativo utile anche a discapito della situazione d'emergenza, risultando efficace e produttivo per molte aziende. *“Per esempio: il mondo delle telecomunicazioni è quello più propenso a lasciare lo smart working dopo il Covid in modo massiccio.*

²⁰⁴ <https://www.ilsole24ore.com/art/smart-working-54per cento-imprese-continuera-usarlo-ADzchDUB>, ultima consultazione 13/09/2021.

Ericsson, per esempio, anche per i suoi centri in Italia, ha stabilito che lo smart working anche dopo l'emergenza Covid prosegue al 100 per cento per tutti i dipendenti fino a ottobre 2023. Ovviamente non tutti i giorni, in azienda infatti tutti i dipendenti avranno a disposizione fino a quella data 12 giorni al mese di smart working, il che significa 3 giorni a settimana”²⁰⁵.

Per accomodare le preferenze dei dipendenti, e anche alla luce del fatto che la produttività non ha risentito della chiusura degli uffici, alcune compagnie multinazionali – soprattutto del settore tecnologico – hanno annunciato che chi lavora per loro potrà farlo indistintamente da casa o dall’ufficio (o da qualsiasi altra parte), per tutto il tempo che vuole. È questo il caso di Twitter e Spotify, mentre Microsoft e Apple adotteranno un modello ibrido, con alcuni giorni in ufficio e altri a casa – o presenza fissa in sede per chi lo desidera. Altre compagnie invece, permetteranno di recarsi in ufficio a settimane alterne: così i lavoratori potranno sfruttare i prezzi più vantaggiosi degli abbonamenti settimanali, rispetto alle corse singole dei mezzi di trasporto.

Le varianti di questo modello ibrido casa-ufficio sono insomma moltissime, per non dire infinite, e ogni azienda potrebbe definire in modo diverso la percentuale di tempo richiesto in ufficio, o il massimo di giorni consecutivi che si possono trascorrere lavorando da casa, rendendo questa strategia più o meno flessibile. In ogni caso, si tratta di una rivoluzione profonda del mondo del lavoro, che sarebbe stata impensabile nel 2019.

²⁰⁵ <https://www.money.it/Smart-working-dopo-il-Covid-come-sara>, ultima consultazione 13/09/2021.

CAPITOLO IV

SMART WORKING E SOSTENIBILITÀ

4.1 Il concetto di sostenibilità

Alla fine del millennio precedente, nell'identificare ciò che l'umanità aveva realizzato e in quale direzione si sta dirigendo, termini come “sviluppo sostenibile” e “sostenibilità” sono diventati la base teorica e una norma sociale sempre più importante per lo sviluppo umano in tutto il mondo²⁰⁶. Da quando è stato introdotto nel discorso globale negli anni '80, lo sviluppo sostenibile è diventato un'importante “parola d'ordine” nei circoli dello sviluppo di tutto il mondo. Già negli anni '70 veniva percepito che il concetto classico di sviluppo, riferito quasi esclusivamente sulla crescita economica, avrebbe infine causato un crollo totale di molti, se non tutti, i sistemi naturali. Fenomeni come piogge acide, riscaldamento globale e buchi nello strato di ozono hanno fornito prove scientifiche dell'impatto globale degli esseri umani sul loro ambiente. La richiesta di un nuovo paradigma di sviluppo è nata da questa crescente consapevolezza che l'ambiente stava subendo delle trasformazioni e dei danni irreversibili e dalle questioni socioeconomiche legate alla povertà e la preoccupazione per un futuro sano per l'umanità.

La necessità di affrontare questi problemi è entrata in diretto conflitto con il dominio neoliberista del discorso economico negli anni '80 (ad esempio, le politiche di Reagan negli Stati Uniti e della Thatcher nel Regno Unito); nella visione neoliberista, infatti, la produzione economica era la priorità principale. In virtù di tale visione, la crescita economica è stata quindi vista come la chiave per il benessere dell'umanità e, attraverso la crescita, la povertà sarebbe stata superata facendo affidamento sul fatto che nel momento in cui la maggior parte delle persone avesse raggiunto un livello alto di benessere, quelli in fondo sarebbero stati sollevati dalla povertà²⁰⁷. Le critiche a questo approccio hanno trovato diffusione nel momento in cui crescevano le prove che la crescita economica non migliorava automaticamente la vita delle persone, né all'interno delle nazioni né a livello internazionale e a tal proposito le nozioni esistenti di “progresso”, “crescita” e “sviluppo” sono state messe in discussione²⁰⁸. In contrasto con le prospettive dominanti degli ultimi duecento anni, in particolare quelle provenienti dalle nazioni sviluppate che tendono a separare l'ambiente dalle questioni socioeconomiche, è stato cercato un nuovo paradigma che collegasse le preoccupazioni ambientali allo sviluppo economico²⁰⁹. Gradualmente emerse così un consenso sulla necessità di un nuovo paradigma più orientato al sistema che prendesse atto di²¹⁰: un nuovo ordine mondiale emergente dopo il crollo del comunismo così come i fallimenti economici del capitalismo sfrenato, un ciclo apparentemente inevitabile di

²⁰⁶ Keiner, M. (2010). Rethinking sustainability – editor's introduction. In M. Keiner (Ed.), *The future of sustainability*, pp. 1-18, Dordrecht, The Netherlands: Springer

²⁰⁷ Hopwood, B., Mellor, M., & O'Brien, G. (2005). Sustainable development: Mapping different approaches. *Sustainable Development*, 13, 38-52.

²⁰⁸ Du Pasani, J.A. (2006). Sustainable development – historical roots of the concept. *Environmental Sciences*, 3(2), 83-96.

²⁰⁹ Hopwood et al. 2005, *Op. cit.*

²¹⁰ Du Pasani 2006, *Op. cit.*

povertà, sofferenza umana e distruzione ambientale in molti paesi in via di sviluppo, l'esistenza e l'interrelazione tra problemi economici ed ecologici e la necessità di meccanismi globali per promuovere la protezione dei principi democratici e dei diritti umani.

In opposizione a un modello di sviluppo basato quasi esclusivamente sulla crescita economica, e in concomitanza con una crescente consapevolezza delle problematiche ambientali su scala globale, si è pensato che fosse necessario un nuovo modello di sviluppo, che tenesse conto sia della crescita economica e l'uso delle risorse naturali. È in questo contesto di opposizione al tradizionale modello di crescita economica che è emerso un nuovo paradigma incentrato sul concetto di sviluppo sostenibile. Lo sviluppo sostenibile è sorto come alternativa alla teoria dello sviluppo contemporanea che ha offerto una via da seguire sia per gli ambientalisti timorosi di una crisi ecologica globale, sia per quelli della comunità dello sviluppo alla ricerca di un'alternativa al paradigma neoliberista all'interno dello sviluppo.

In passato, si affermava come la sostenibilità della società umana non era realmente in gioco ed era data per scontata. Storicamente il ritmo lento e talvolta fermo del cambiamento ambientale sembrava lasciare molto tempo per adattarsi e/o eludere qualsiasi potenziale minaccia alla sopravvivenza della società umana. L'unica alternativa alla sostenibilità, l'insostenibilità, non implicava alcuna minaccia esistenziale immediata. Nell'era moderna, l'emergere del termine sostenibilità sembra essere più specificamente radicato nelle nozioni di conservazione biologica ed ecologica, e potrebbe essere stato utilizzato per la prima volta in selvicoltura nel contesto del mantenimento di un equilibrio tra la raccolta di vecchi alberi e l'assicurazione di un approvvigionamento sufficiente di nuovi alberi per sostituirli²¹¹. Nonostante la notevole letteratura sia apparsa sia sulla stampa scientifica che su quella pubblica, non è emersa una definizione comune di sostenibilità e, di conseguenza, le persone definiscono la sostenibilità in modi che si adattano alla loro particolare esperienza che hanno della vita. Dunque, emerge come molto spesso i tentativi di trovare una definizione esaustiva di sostenibilità sono piuttosto inutili e di conseguenza si potrebbe descrivere la sostenibilità in termini di tre condizioni necessarie affinché il sistema raggiunga la sostenibilità: il sistema non arreca danno ad altri sistemi, sia nello spazio che nel tempo; il sistema mantiene il tenore di vita ad un livello tale da non arrecare disagio fisico o malcontento sociale alla componente umana; all'interno del sistema i componenti ecologici di supporto vitale sono mantenuti ai livelli delle condizioni attuali, o migliori.

Mentre il concetto di sostenibilità è un'idea relativamente nuova, il movimento nel suo insieme ha radici nella giustizia sociale, nel conservazionismo, nell'internazionalismo e in altri movimenti del passato con una ricca storia. Alla fine del ventesimo secolo, molte di queste idee si erano unite nell'appello allo “sviluppo sostenibile”.

Nel 1983, le Nazioni Unite hanno incaricato l'ex primo ministro norvegese Gro Harlem Brundtland di dirigere la nuova Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo²¹². Dopo decenni di sforzi per elevare gli standard di vita attraverso l'industrializzazione, molti paesi stavano ancora affrontando la povertà estrema.

²¹¹ *Ibidem*

²¹² UN (1987). Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. UN Documents.

Sembrava che lo sviluppo economico a scapito della salute ecologica e dell'equità sociale non portasse a una prosperità duratura. Era chiaro che il mondo aveva bisogno di trovare un modo per armonizzare l'ecologia con la prosperità. Dopo quattro anni, la “Commissione Brundtland” ha pubblicato la sua relazione finale, *Our Common Future* (Il nostro futuro comune) che ha definito lo sviluppo sostenibile come “*lo sviluppo che soddisfa i bisogni primari del presente, senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni*”²¹³. La Commissione ha unito con successo l'ambientalismo con le preoccupazioni sociali ed economiche nell'agenda mondiale per lo sviluppo. La sostenibilità è un approccio olistico che considera le dimensioni ecologica, sociale ed economica, riconoscendo che tutto deve essere considerato insieme per trovare una prosperità duratura.

Una descrizione particolarmente diffusa di sostenibilità utilizza tre “pilastri” interconnessi²¹⁴, “dimensioni”²¹⁵, “componenti”²¹⁶, “aspetti”²¹⁷ o “prospettive”²¹⁸, che comprendono fattori o obiettivi economici, sociali e ambientali (o ecologici). Questa descrizione tripartita è spesso, ma non sempre, presentata sotto forma di tre cerchi che si intersecano di società, ambiente ed economia, con la sostenibilità posta all'intersezione, come mostrato nella Figura 1.

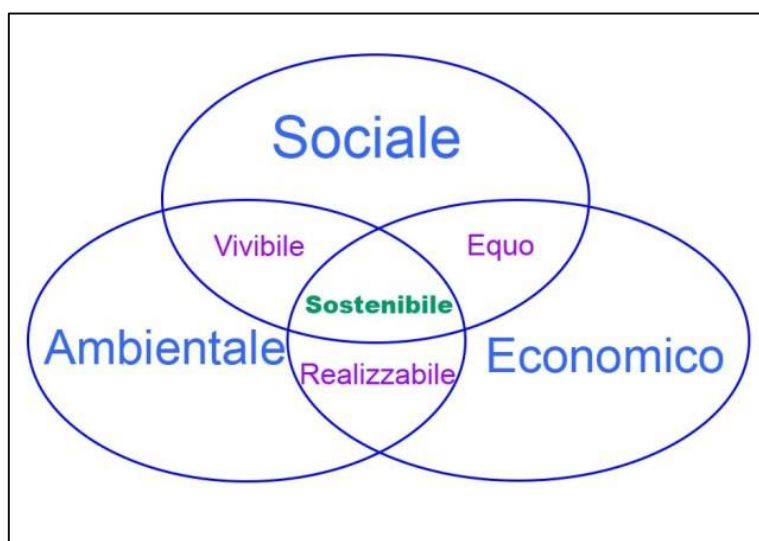


Figura 1. I tre pilastri della sostenibilità

²¹³ *Ibid.*

²¹⁴ Boyer R, Peterson N, Arora P, Caldwell K (2016) Five approaches to social sustainability and an integrated way forward. *Sustainability*, 1(1): 8:1–18.

²¹⁵ Mori K, Christodoulou A (2012) Review of sustainability indices and indicators: towards a new city sustainability index (CSI). *Environ Impact Assess Rev* 32:94–106.

²¹⁶ Zijp MC, Heijungs R, van der Voet E et al (2015) An identification key for selecting methods for sustainability assessments. *Sustainability* 7:2490–2512.

²¹⁷ Tanguay GA, Rajaonson J, Lefebvre J-F, Lanoie P (2010) Measuring the sustainability of cities: an analysis of the use of local indicators. *Ecol Indic* 10:407–418.

²¹⁸ Arushanyan Y, Ekener E, Moberg A ° (2017) Sustainability assessment framework for scenarios—SAFS. *Environ Impact Assess Rev* 63:23–34.

Nonostante la relativa scarsità di letteratura che sondaggi la “sostenibilità” e lo “sviluppo sostenibile”, una sua concettualizzazione, quella dei “tre pilastri”, ambientale, economica e sociale, ha guadagnato sempre più importanza. Questo è in genere realizzato come bilanciamento dei compromessi tra obiettivi apparentemente ugualmente desiderabili all'interno di queste tre categorizzazioni, sebbene gli usi varino. Un aspetto problematico di questa concettualizzazione, tuttavia, è la sua mancanza di sviluppo teorico; non sembra esserci alcun contesto originale da cui derivi. Sebbene i “tre pilastri” siano diventati comuni in tutta la letteratura, non sono universali. Alcuni lavori considerano pilastri aggiuntivi, come quello istituzionale²¹⁹, culturale²²⁰ e tecnico²²¹. Altre strutture aggirano completamente la compartimentazione della sostenibilità, come gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals) sviluppati dalle Nazioni Unite tramite un approccio “integrato” adottando 17 obiettivi generali su un numero inferiore di categorizzazioni.

Proprio come le guerre hanno consentito lo sviluppo di nuove tecnologie che hanno contribuito allo sviluppo della società odierna, la pandemia da SARS-CoV-2, ha portato con sé nuove sfide che hanno cambiato il modo di concepire e vivere la vita di ogni giorno. Sarebbe inoltre assurdo pensare che le nuove abitudini imposte dalla pandemia non ci accompagnino per il futuro che verrà.

Ad uscirne particolarmente mutato e rivoluzionato da tale esperienza, sarà soprattutto il mondo del lavoro, il quale presenterà nuovi ed interessanti scenari ai quali i lavoratori di tutto il mondo dovranno approcciare. Lo *smart working* in particolare, risulta essere un importante trampolino di lancio per numerose realtà industriali, ma anche per la “macchina statale”, al fine di “approdare” verso nuovi paradigmi produttivi e lavorativi che contemplino soluzioni sostenibili da un punto di vista ambientale, economico e sociale.

4.1.1 Sostenibilità ambientale

Il pilastro ambientale dello sviluppo sostenibile è comunemente noto come il pilastro del “pianeta” e si riferisce alla riduzione al minimo dell’impatto sull’ambiente per preservarlo per le generazioni future. Di conseguenza, emerge come la sostenibilità ambientale può avvenire quando l’integrità ecologica viene mantenuta, tutti i sistemi ambientali della terra sono mantenuti in equilibrio mentre le risorse naturali al loro interno vengono consumate dagli esseri umani a un ritmo tale da essere in grado di ricostituirsi.²²²

Dei 3 pilastri della sostenibilità, il pilastro ambientale riceve spesso la massima attenzione con le aziende che mirano a ridurre la propria impronta di carbonio, il consumo di acqua, i rifiuti di imballaggio e gli effetti complessivi sull’ambiente. Il tasso di raccolta delle risorse rinnovabili e l’esaurimento delle risorse non rinnovabili per un periodo indefinito è noto come sostenibilità ambientale. Se non possono essere garantiti per un tempo indefinito, allora non sono sostenibili. Tuttavia, allo stato attuale delle cose, per i prossimi decenni,

²¹⁹ Turcu C (2013) Re-thinking sustainability indicators: local perspectives of urban sustainability. *J Environ Plan Manag* 56:1–25.

²²⁰ Soini K, Birkeland I (2014) Exploring the scientific discourse on cultural sustainability. *Geoforum* 51:213–223.

²²¹ Hill RC, Bowen PA (1997) Sustainable construction: principles and a framework for attainment. *Constr Manag Econ* 15:223–239.

²²² Il macro-trend della sostenibilità e della biodiversità, <https://www.unimc.it/farminc/it/mod4/unit4.html>

risulta estremamente difficile raggiungere contemporaneamente una crescita economica e sostenibilità. L'architettura sostenibile è anche una parte importante quando si parla di ambiente. Pertanto, concentrarsi sul pilastro ambientale della sostenibilità è estremamente importante poiché vari tipi di livelli di inquinamento sono in aumento; sorgenti d'acqua, come laghi e fiumi, tendono a “scompare”, soprattutto a causa di condizioni meteorologiche estremamente avverse. Avendo un ambiente pulito, gli altri due pilastri hanno maggiori possibilità di essere realizzati in maniera ottimale. Di conseguenza, il livello di sviluppo economico sarà soddisfacente e la realizzazione sociale sarà robusta.

Indipendentemente dalla dimensione dell'azienda, ci sono molti modi per avere un impatto sulla sostenibilità ambientale che non richiedono un'elevata intensità di capitale e alcuni altri esempi di sostenibilità ambientale che dovrebbero essere implementati dalle grandi aziende in maniera tale da ottenere un livello adeguato di sostenibilità ambientale sono²²³:

- importare da produttori di materie prime che adottano strategie sostenibili, riduzione dell'uso di sacchetti di plastica, produzione a “emissione zero” come la riduzione dell'impronta di carbonio e del consumo di energia;
- riciclaggio delle apparecchiature di telecomunicazione e ricerca di nuove tecnologie per imballaggi più ecologici;
- uso appropriato di acqua, materie prime per l'agricoltura, imballaggi legati agli alimenti e produzione e distribuzione sistematica dei prodotti finiti.

In questo contesto di sostenibilità ambientale, lo *smart working* ha rivestito, riveste e rivestirà un ruolo fondamentale in quanto oltre a creare condizioni favorevoli per i lavoratori sotto molteplici punti di vista (*Work-Life Balance*), ha un impatto positivo sull'ambiente. Grazie all'implementazione dello *smart working*, soprattutto durante i periodi di quarantena più severa, nei grandi centri urbani è stata registrata una notevole diminuzione di inquinamento atmosferico e acustico, generati soprattutto dalle emissioni di CO₂ dei veicoli. Lo studio *Added Value of Flexible Working*, condotto su di un campione di 16 paesi e che mostra gli effetti a lungo termine dell'implementazione dello *smart working* sull'ambiente, afferma che una diffusione su vasta scala dello *smart working* ridurrebbe i livelli di anidride carbonica di circa 214 milioni di tonnellate entro il 2030. Un ulteriore studio, condotto da un gruppo di scienziati internazionali, riguardo l'impatto che le misure anti-Covid-19 hanno avuto sulle emissioni di CO₂ e basato sull'analisi dei dati provenienti da molteplici settori di diverse città e paesi, quali la produzione industriale, il consumo energetico degli edifici e degli stabilimenti industriali, il traffico sia aereo che terrestre, mostra come tali misure restrittive, nella prima metà del 2020, abbiano contribuito a ridurre dell'8.8% le emissioni di CO₂ nell'aria rispetto al 2019.²²⁴ Lo *smart working* risulta dunque essere una soluzione ottimale alla mobilità sostenibile, contribuendo così alla realizzazione di

²²³ UN 1987, Op. cit.

²²⁴ Zhu Liu (2020), Near-real-time monitoring of global CO₂ emissions reveals the effects of the COVID-19 pandemic, Nature Communications, <https://www.nature.com/articles/s41467-020-18922-7>

un futuro sostenibile, uno degli obiettivi principali dell’“Agenda 2030” delle Nazioni Unite” che, al *Goal 11*, prevede di realizzare l’obiettivo di rendere le città più sicure, inclusive e sostenibili, sia da un punto di vista ambientale che sociale.²²⁵

4.1.2 Sostenibilità sociale

La capacità di un sistema di funzionare a un livello definito di benessere per un tempo indefinito è nota come sostenibilità sociale.²²⁶ Questo è il pilastro più debole tra i tre, in quanto la sostenibilità sociale avviene quando i diritti umani universali e le necessità di base sono raggiungibili da tutte le persone, le quali devono poter avere accesso a risorse sufficienti per mantenere le loro famiglie e per poter costruire comunità sane e sicure, in modo tale da poter eliminare ogni condizione di disuguaglianza sociale, come la povertà, per poter costruire una società equa e che garantisca ad ogni individuo le condizioni per poter vivere dignitosamente. Alcune pratiche di sostenibilità sociale possono riguardare l’impegno in processi di assunzione incentrati sulla fidelizzazione, comprese opportunità di apprendimento e sviluppo, benefici di maternità e paternità e accordi di lavoro flessibili. Inoltre, le aziende, in un’ottica di piena integrazione con la comunità e di pieno sviluppo sociale, dovrebbero assumere l’impegno di poter restituire un “qualcosa” alla società che offre loro risorse sia umane che naturali, attraverso iniziative di sensibilizzazione ambientale e sociale, programmi di borse di studio, tutoraggio e supporto alle istituzioni locali. Le aziende che si impegnano nella sostenibilità sociale sono percepite meglio dai loro consumatori, attraggono talenti migliori e, a loro volta, hanno un aumento della redditività.

Il pilastro sociale dello sviluppo sostenibile è incentrato sulle persone; le aziende sostenibili hanno il supporto dei propri dipendenti, clienti, stakeholder e della comunità in cui operano ed è qui che il concetto di *Smart Working* può essere ricollegato al concetto più generico di sostenibilità che può essere ricondotto a sua volta al concetto di *work-life balance*; ovvero il raggiungimento di un buon equilibrio tra il tempo e le energie dedicate al lavoro e tra il tempo e le energie dedicate alla cura delle attività quotidiane e della famiglia. Grazie allo *smart working*, i lavoratori hanno potuto beneficiare singolarmente di numerosi vantaggi quali ad esempio la tutela dal contagio durante le fasi più acute della pandemia, un risparmio di tempo e di denaro che prima venivano impiegati nel raggiungimento dei luoghi di lavoro, una migliore organizzazione della propria vita quotidiana. Raggiungere questo equilibrio ovviamente non è sempre un’operazione facile, in quanto il mancato bilanciamento tra gli aspetti quotidiani della propria vita e quelli lavorativi, può portare ad una situazione di malessere per il lavoratore che può compromettere la sua produttività e dunque la produttività dell’azienda in questione.²²⁷ Un altro problema ravvisabile potrebbe essere quello di un aumento della sensazione di

²²⁵ Istat, (2020), Goal 11 “Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient and sustainable”.
https://www.istat.it/storage/SDGs/SDG_11_Italy.pdf

²²⁶ Il macro-trend della sostenibilità e della biodiversità, <https://www.unimc.it/farminc/it/mod4/unit4.html>

²²⁷ Smart Working: vantaggi e svantaggi di lavorare da casa <https://www.lavoroediritti.com/abclavoro/smart-working-vantaggi-svantaggi-lavorare-da-casa>, 14-06-2019;

isolamento da parte del lavoratore in quanto con l'implementazione dello *smart working*, e più in generale con le misure di contenimento adottate dai governi per proteggere le persone dal contagio, le interazioni umane sono state ridotte al minimo.²²⁸ Risulta dunque essere interesse delle aziende implementare dei programmi efficienti di *work-life balance* attraverso lo *smart working*, in modo tale da sfruttare i vantaggi che possono derivare da tale approccio, come l'aumento del benessere dei lavoratori, e dunque della loro produttività, che riescono a conciliare in maniera migliore gli aspetti della propria vita lavorativa con quelli della vita privata. In pratica, le aziende moderne devono essere sempre più consapevoli di come le loro azioni si riflettono su coloro che le circondano per essere un "buon vicino" sia a livello locale che globale. Lo sviluppo economico, il tenore di vita, lo sviluppo umano, le aree urbane, la qualità dell'istruzione possono essere considerati parte di questo pilastro.

4.1.3 Sostenibilità economica

Il pilastro economico o "pilastro del profitto" è quello con cui la maggior parte delle aziende ha familiarità. In sostanza, garantisce che un'azienda rimanga redditizia durante le sue operazioni. Tuttavia, la redditività di un'impresa non può arrivare a tutti i costi e, quando lo fa, i pilastri sociali e ambientali ne risentono a loro volta. Il pilastro economico dello sviluppo sostenibile non è quindi solo garantire che un'azienda rimanga redditizia, ma piuttosto che un'azienda pratici una corretta governance, gestione del rischio e conformità. Affinché un'azienda abbia successo nel pilastro economico, la sua gestione deve allinearsi agli interessi sia degli azionisti che delle parti interessate nel loro insieme. Il pilastro economico, inoltre, assicura che le imprese operino con strategie e governance sostenibili. Alcune considerazioni chiave per lo sviluppo economico sostenibile includono: garantire una contabilità accurata e trasparente, fornire agli azionisti un mezzo per votare per gli amministratori e la leadership della società, evitare conflitti di interesse, pratiche illegali o trarre profitto con mezzi politici, valutazione le operazioni aziendali e i rischi economici per la società nel suo insieme.

Da un punto di vista economico, lo *smart working* ha apportato sia dei costi che dei benefici per aziende e lavoratori. Partendo da un'analisi dei costi per le aziende, gli investimenti più importanti hanno riguardato²²⁹:

- Il reperimento degli strumenti tecnologici, come tablet o computer, per lo svolgimento del lavoro da remoto (80% degli investimenti).
- La somministrazione di corsi di formazione e aggiornamento per i dipendenti per l'uso delle nuove tecnologie.
- La riorganizzazione degli spazi fisici di lavoro.

²²⁸ *Ibidem*

²²⁹ Frey M., Loré S., "Smart working e PMI: da soluzione d'emergenza a strategia per la sostenibilità", FOCUS PMI – LS Lexus Sinacta Osservatorio annuale sulle Piccole e Medie Imprese Italiane Edizione 2021, [Indagine smart working - LS.pdf](#)

Per quel che riguarda la riduzione dei costi invece, molte aziende hanno avuto consistenti risparmi per quel che riguarda ad esempio²³⁰:

- Il pagamento di straordinari, rimborsi spese relativi a trasferte di lavoro.
- Il pagamento degli affitti di edifici e uffici e dunque la loro manutenzione e pulizia.
- il costo di servizi che venivano erogati ai lavoratori come la mensa.

Anche per i lavoratori l'implementazione dello *smart working* può rappresentare una forma di risparmio, ad esempio grazie alla riduzione dei costi per gli spostamenti da casa a lavoro, o dei costi relativi alla cura dei figli; se entrambe o anche solo uno dei genitori si trova a casa, non ci sarà bisogno di dover ingaggiare una *baby-sitter*.

²³⁰ *Ibidem*

CAPITOLO V

UNO SGUARDO AL FUTURO

5.1 Obiettivi Agenda ONU 2030

Nel periodo dal 2000 al 2015, il mondo ha lavorato alla realizzazione degli SDG (*Sustainable development goals*) e sono state svolte molte altre attività. Un altro vertice delle Nazioni Unite sullo sviluppo sostenibile si è tenuto nell'anno 2002 a Johannesburg ed è anche conosciuto informalmente come Rio+10. Il vertice ha introdotto passi concreti per l'attuazione dell'Agenda 21. Il piano di attuazione ha evidenziato la necessità di integrare tre componenti dello sviluppo sostenibile: sviluppo sociale ed economico e protezione ambientale²³¹.

I tre pilastri della sostenibilità sono stati presi seriamente in considerazione anche nel rapporto del vertice chiamato *The Future We Want* (Il futuro che vogliamo), adottato nel 2012 in un altro vertice della Terra che si è tenuto nuovamente a Rio de Janeiro (il vertice è anche informalmente noto come Rio+20) in cui le affermazioni dei vari rappresentanti non differiscono molto da quelle dei rapporti precedenti in quanto vengono nuovamente citati gli aspetti economici, sociali e ambientali della sostenibilità. In modo innovativo, questo rapporto sottolinea la necessità di riconoscere le diverse interconnessioni tra i pilastri della sostenibilità. Oltre a dichiarazioni coraggiose spesso ripetute, Rio+20 ha preparato il campo per i cosiddetti obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG, Sustainable Development Goals) che sono stati adottati subito dopo la scadenza dei Millennium Development Goals (MDG) nel 2015.

L'Agenda 2030 è un piano d'azione globale per le persone, il pianeta e la ricchezza di tutte le nostre nazioni e definisce il quadro per il lavoro verso uno sviluppo sostenibile basato sui diritti umani²³². La risoluzione è stata concordata da 193 paesi nelle Nazioni Unite il 25 di settembre 2015. Si chiama Agenda 2030 poiché l'anno 2030 è impostato per realizzare l'agenda. L'agenda è composta da 17 obiettivi di sviluppo sostenibile e 169 obiettivi che bilanciano le tre dimensioni di uno sviluppo sostenibile: sociale, economico e ambientale. Questi obiettivi di sviluppo sono ovviamente sono integrati e indivisibili, nel senso che sono connessi e creano sinergie tra loro. Gli SDG sono stati poi basati sullo slancio, il successo e le lezioni apprese dai MDG (*Millennium development goals*), firmati nel settembre del 2000 da tutti e 193 gli stati membri dell'ONU in vista di un impegno che sarebbe durato fino al 2015²³³.

Tuttavia, ci sono alcune differenze tra gli SDG e i suoi precursori MDG. In poche parole, gli MDG sono concentrati in gran parte su azioni nei paesi in via di sviluppo e, differenza degli MDG, gli SDG sono

²³¹ United Nations (2002). Plan of Implementation of the World Summit on Sustainable Development Tratto da https://www.un.org/esa/sustdev/documents/WSSD_POI_PD/English/WSSD_PlanImpl.pdf

²³² Nazioni Unite 2015, *Op. cit.*

²³³ United Nations (2021). Major Groups and Other Stakeholders (MGoS). Tratto da <https://sustainabledevelopment.un.org/mgos> (ultimo accesso 30 agosto 2021).

progettati per essere universalmente applicabili, per tutti i paesi e tutte le persone del mondo²³⁴. Ciò significa che l'Agenda 2030 deve essere realizzata da tutti i paesi, sia sviluppati che in via di sviluppo. Inoltre, gli SDG coprono un territorio più ampio, con l'ambizione di affrontare la crescita economica, la lotta alle disuguaglianze, lo sviluppo delle città e degli insediamenti umani, la creazione di posti di lavoro dignitosi, l'industrializzazione sostenibile, la preservazione degli ecosistemi, la protezione degli oceani, la ricerca di fonti di energia rinnovabili e pulite, la produzione e il consumo sostenibili, la pace e la giustizia²³⁵. Inoltre, gli SDG hanno una gli SDG mirano ad affrontare il cambiamento climatico come parte essenziale per sradicare la povertà e come mezzo in sé²³⁶.

Un altro aspetto importante dell'Agenda 2030 è che gli SDG sono stati sviluppati nel processo più raccogliendo contributi da un'ampia gamma di settori della società e da tutte le parti del mondo²³⁷. Nel 2014, le Nazioni Unite hanno lanciato il primo sito web, *My World 2015*, in cui 8 milioni di persone in tutto il mondo hanno votato per gli obiettivi che consideravano i più importanti e, il processo di definizione dell'agenda per lo sviluppo sostenibile è stato influenzato da rappresentanti della società civile, ricercatori e politici e, inoltre, oltre 1500 aziende hanno fornito indicazioni e input²³⁸. L'Agenda 2030 è guidata dagli scopi e dai principi della Carta delle Nazioni Unite, compreso il pieno rispetto del diritto internazionale. Si basa anche sulla Dichiarazione universale dei diritti umani, su altri trattati e strumenti internazionali come la Dichiarazione sul diritto allo sviluppo²³⁹. Gli SDG non sono giuridicamente vincolanti ma ci si aspetta che i paesi che firmeranno la risoluzione stabiliscano quadri a livello nazionale per raggiungere i 17 SDG basandosi su piani, programmi e politiche di sviluppo. Al fine di monitorare e misurare i progressi dei 17 SDG, anche il Consiglio economico e sociale e l'Assemblea generale delle Nazioni Unite hanno adottato una serie di indicatori globali²⁴⁰.

Le strategie per mobilitare efficacemente le risorse finanziarie per l'Agenda 2030 sono state stabilite presso il Fondo finanziario per lo sviluppo delle Nazioni Unite ad Addis Abeba nel 2015 e hanno portato all'Agenda d'azione di Addis Abeba. Una partnership multi-stakeholder è stata riconosciuta come un'importante strategia per mobilitare sforzi e risorse finanziarie per raggiungere i 17 SDGs. È stato stabilito che le risorse dovevano essere mobilitate da fonti sia nazionali che internazionali, compresi i finanziamenti dal settore pubblico e privato²⁴¹. Secondo le stime delle Nazioni Unite, il costo del finanziamento dei SGD è di circa tre miliardi di dollari, che è trenta volte più del totale degli aiuti annuali nel mondo. Ciò significa che per raggiungere gli obiettivi entro il 2030, l'ONU conta su tutti i responsabili per il raggiungimento degli obiettivi, come stati, istituzioni, aziende private, comunità mondiale e organizzazioni della società civile.

²³⁴ SDG Compass (2015). The guide for business action on the SDGs. Tratto da https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDG_Compas_Guide_2015.pdf (ultimo accesso 30 agosto 2021).

²³⁵ Nazioni Unite 2015, *Op. cit.*

²³⁶ United Nations (2015). The Sustainable Development Agenda. Tratto da <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/> (ultimo accesso 30 agosto 2021).

²³⁷ SDG Compass 2015, *Op. cit.*

²³⁸ *Ibid.*

²³⁹ Nazioni Unite 2015, *Op. cit.*

²⁴⁰ United Nations 2015, *Op. cit.*

²⁴¹ United Nations 2015, *Op. cit.*

I 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile sono i seguenti²⁴²:

1. *Obiettivo 1 - Porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo;*
2. *Obiettivo 2 - Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile;*
3. *Obiettivo 3 - Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età;*
4. *Obiettivo 4 - Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti;*
5. *Obiettivo 5 - Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze;*
6. *Obiettivo 6 - Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico-sanitarie;*
7. *Obiettivo 7 - Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni;*
8. *Obiettivo 8 - Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti;*
9. *Obiettivo 9 - Costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile;*
10. *Obiettivo 10 - Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le nazioni;*
11. *Obiettivo 11 - Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili;*
12. *Obiettivo 12 - Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo;*
13. *Obiettivo 13 - Promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere il cambiamento climatico;*
14. *Obiettivo 14 - Conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile;*
15. *Obiettivo 15 - Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre;*
16. *Obiettivo 16 - Promuovere società pacifiche e inclusive per uno sviluppo sostenibile;*
17. *Obiettivo 17 - Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile.*

È necessario poi porre l'attenzione sullo sviluppo della *SDG Compass*, una risposta all'Agenda 2030 che fornisce linee guida e strumenti per consentire alle aziende di impegnarsi con i vari obiettivi per lo sviluppo sostenibile, sviluppata dalla *Global Reporting Initiative (GRI)*, dall'*UN Global Compact* e dal *World Business Council for Sustainable Development*²⁴³. Lo scopo di questa guida è quello di supportare le aziende ad allineare le proprie strategie agli obiettivi per lo sviluppo sostenibile e a misurare e gestire i propri contributi. La guida è sviluppata con un focus sulle grandi multinazionali. Tuttavia, anche le piccole e medie imprese e altre organizzazioni sono invitate a utilizzarla come fonte di ispirazione e linea guida in quanto è progettata per

²⁴² Nazioni Unite 2015, *Op. cit.*

²⁴³ United Nations 2015, *Op. cit.*

l'uso a livello di dispositivo, ma può essere applicato a prodotto, posizione, divisione o livello regionale secondo le varie necessità²⁴⁴.

Il processo di discussione intorno alla definizione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile è stato caratterizzato da una volontà di contrasto con il processo molto tecnocratico che ha portato all'adozione degli MDG (Millennium Development Goals). Pertanto, è stato caratterizzato da un approccio più consultivo, con numerose consultazioni di rappresentanti di vari settori (governo, società civile e settore privato). L'ONU ha anche fatto affidamento su più gruppi intergovernativi che a loro volta ha fatto molto affidamento su intensi negoziati diplomatici e dibattiti aperti tra più stakeholder.

In linea con le ambizioni della comunità internazionale, il settore privato ha avuto un ruolo molto importante nella definizione degli SDG durante il processo di consultazione e ha partecipato attivamente alle discussioni sugli obiettivi. È interessante notare che l'ONU ha intrapreso questo riavvicinamento con il settore delle imprese indipendentemente dagli Stati membri. Questa inclusione può essere intesa come una strategia delle Nazioni Unite per aumentare la sua legittimità coinvolgendo in modo indipendente attori influenti nel processo decisionale. Tale partecipazione del settore privato è stata vista come un vero progresso nella progettazione di obiettivi internazionali secondo molteplici punti di vista quali:

- La convinzione comune che la crescita e la tecnologia contribuiranno alla riduzione della povertà, attraverso il coinvolgimento del settore privato;
- La necessità di incorporare la sostenibilità nelle strategie delle attività aziendali principali;
- Il ruolo dei governi nella creazione di ambienti abilitanti per sostenere la partecipazione del settore privato agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile;
- La necessità di una governance multi-stakeholder che includeva la partecipazione di rappresentanti del settore privato;

Tuttavia, nonostante gli evidenti progressi legati alla consultazione del settore privato come parte importante della società civile, questo processo ha anche subito alcune critiche a causa del predominio delle grandi società transnazionali occidentali nella rappresentanza del settore privato durante la consultazione, che potrebbe, secondo loro, influenzare gli eventuali esiti delle discussioni.

5.1.1 Obiettivo numero 8: lavoro dignitoso e crescita economica

L'Obiettivo 8 sostiene il bisogno di dover *“Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un’occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti”*²⁴⁵. L'Obiettivo 8 comprende 12 sotto-obiettivi e 17 indicatori, che coprono un'ampia gamma di argomenti, come la crescita del PIL pro capite, le nuove politiche per lo sviluppo economico e il mercato del lavoro, una migliore efficienza delle

²⁴⁴ SDG Compass 2015, *Op. cit.*

²⁴⁵ UNRIC (2015). Obiettivo 8. Tratto da <https://unric.org/it/obiettivo-8-incentivare-una-crescita-economica-duratura-inclusiva-e-sostenibile-unoccupazione-piena-e-produttiva-ed-un-lavoro-dignitoso-per-tutti/> (ultimo accesso 30 agosto 2021).

risorse, la protezione dei lavoratori migranti, la situazione dei giovani nel mercato del lavoro e l'eliminazione del lavoro minorile. In altre parole, contiene un'ampia serie di sfide. Al centro c'è la grande sfida di come raggiungere la crescita economica senza compromettere l'ambiente e garantendo il rispetto dei diritti umani in generale e dei diritti del lavoro in particolare. La crescita economica dovrebbe essere una forza positiva per l'intero pianeta. Ecco perché bisogna assicurare che il progresso finanziario crei posti di lavoro dignitosi e appaganti senza danneggiare l'ambiente, proteggendo i diritti dei lavoratori. Inoltre, promuovendo la creazione di posti di lavoro con un accesso più ampio ai servizi bancari e finanziari, si può assicurare che tutti traggano i benefici dell'imprenditorialità e dell'innovazione²⁴⁶. Alcuni punti essenziali dell'Obiettivo n.8 sono i seguenti:

- Si stima che entro il 2030 saranno necessari a livello globale 600 milioni di nuovi posti di lavoro per coprire i disoccupati di oggi insieme alla crescente popolazione in età lavorativa²⁴⁷.
- La maggioranza dei 3,3 miliardi di persone occupate a livello globale nel 2018 aveva una sicurezza economica, un benessere materiale e pari opportunità inadeguati²⁴⁸.
- Ben 700 milioni di persone vivono in condizioni di povertà estrema o moderata nonostante abbiano un impiego²⁴⁹. L'economia informale comprende più della metà della forza lavoro globale e oltre il 90% delle micro e piccole imprese in tutto il mondo²⁵⁰. Il divario retributivo tra uomini e donne è ancora del 20%²⁵¹.
- Un totale di 152 milioni di bambini sono vittime di lavoro minorile a livello globale, rappresentando quasi un bambino su dieci nel mondo²⁵². 25 milioni di persone sono vittime di lavoro forzato²⁵³.

Secondo i dati più recenti la pandemia da Covid-19 ha causato la perdita del posto di lavoro full-time per oltre 250 milioni di persone, un numero equivalente a oltre quattro volte di quello causato dalla crisi finanziaria durante il periodo compreso tra il 2007 e il 2009²⁵⁴. Inoltre, emerge come oltre 1.5 miliardi di persone che operano nel settore del lavoro informale, ovvero quel rapporto di impiego in cui i dipendenti sono impegnati per una specifica attività produttiva ma non vengono assicurati i loro diritti e tutele, sono stati

²⁴⁶ The Global Goals (2021). Goal 8. Tratto da <https://www.globalgoals.org/8-decent-work-and-economic-growth> (ultimo accesso 30 agosto 2021).

²⁴⁷ ILO (2021a). Decent work and the 2030 Agenda for sustainable development. Tratto da <http://www.ilo.org/global/topics/sdg-2030/lang--en/index.htm> (ultimo accesso 30 agosto 2021).

²⁴⁸ ILO (2019a). World Employment and Social Outlook: Trends 2019. Tratto da https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2019/WCMS_670542/lang--en/index.htm (ultimo accesso 30 agosto 2021).

²⁴⁹ ILO (2019b). Poor working conditions are main global employment challenge. Tratto da https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_670171/lang--en/index.htm (ultimo accesso 30 agosto 2021).

²⁵⁰ ILO (2021b). Informal Economy. Tratto da <https://www.ilo.org/employment/units/emp-invest/informal-economy/lang--en/index.htm> (ultimo accesso 30 agosto 2021).

²⁵¹ ILO (2019c). Global Wage Report 2018/19. Tratto da <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-wage-report/2018/lang--en/index.htm> (ultimo accesso 30 agosto 2021).

²⁵² ILO (2016). Global Estimates of Child Labour. Tratto da https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_575499.pdf (ultimo accesso 30 agosto 2021).

²⁵³ ILO (2017). Global Estimates of Modern Slavery. Tratto da https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms_575479.pdf (ultimo accesso 30 agosto 2021).

²⁵⁴ SDGS (2021). Goal 8. Tratto da <https://sdgs.un.org/goals/goal8> (ultimo accesso 30 agosto 2021).

pesantemente e negativamente influenzati dalla pandemia²⁵⁵. È previsto come la pandemia da Covid-19 porterà nell'immediato futuro ad un aumento dei cosiddetti NEET (*Not in Education, Employment or Training*), ovvero quei giovani che non studiano, non lavorano e non seguono nessun corso di formazione. Inoltre, questo aumento dei NEET colpirà in modo maggiore le giovani donne rispetto alla loro controparte maschile aumentando il numero totale di questa categoria di persone che al momento hanno rispettivamente percentuali pari a 31.1% e 14%)²⁵⁶.

Le prospettive lavorative future non sembrano essere delle migliori in quanto il settore del turismo, uno dei maggiori e più importanti al mondo per tutte le nazioni, ha visto un crollo del numero totale degli arrivi di turisti internazionali nel 2020. Inoltre, si prevede come il turismo internazionale potrebbe tornare ai livelli pre-pandemici in un arco temporale di circa quattro anni²⁵⁷.

Tuttavia, l'economia mondiale risulta essere in leggera ripresa dopo il crollo del prodotto interno lordo reale pro capite globale che ha visto un brusco calo nel 2020 (-4.6%) e dovrebbe tornare ai livelli pre-pandemici entro il 2023²⁵⁸; un buon auspicio per il futuro.

5.1.2 Obiettivo numero 9: imprese, innovazione ed infrastrutture

L'Obiettivo 9 prevede il “*Costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile*”²⁵⁹.

Come evidenziato dall'*UN Global Compact*²⁶⁰, le aziende, in quanto principale fonte di attività economica del mondo, sono al centro praticamente di qualsiasi miglioramento diffuso negli standard produttivi. Anche il rapporto dell'UN Global Compact al Segretario Generale delle Nazioni Unite nel 2013 si è soffermato sul fatto che il contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile comprendeva due componenti; La prima è quella di assicurarsi di non nuocere nello svolgimento delle proprie attività, mentre l'altra è il supporto ai progressi nello sviluppo sostenibile²⁶¹. A questo proposito, l'UN Global Compact costituisce un primo passo molto rilevante, in quanto strumento che impegna le imprese volontarie ad allineare le proprie pratiche agli standard in ambito sociale e ambientale.

Oltre al Global Compact delle Nazioni Unite, varie altre fonti, come i Principi guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani, la Guida ISO 26000 sulla responsabilità sociale o le Linee guida dell'OCSE per le imprese multinazionali forniscono serie di guide e principi normativi che hanno ispirato e preparato la via per l'applicazione degli SDG da parte delle imprese²⁶². Nello specifico, lo standard ISO 26000 sostenibilità,

²⁵⁵ *Ibid.*

²⁵⁶ *Ibid.*

²⁵⁷ *Ibid.*

²⁵⁸ *Ibid.*

²⁵⁹ UNRIC (2015). Obiettivo 9. Tratto da <https://unric.org/it/obiettivo-9-costruire-uninfrastruttura-resiliente-e-promuovere-linnovazione-ed-una-industrializzazione-equa-responsabile-e-sostenibile/> (ultimo accesso 30 agosto 2021).

²⁶⁰ UN Global Compact (2013). Architects of a better world: building the post-2015 business engagement architecture. *UN Global Compact Reports*, 5(1), 29–49.

²⁶¹ *Ibid.*

²⁶² *Ibid.*

stabilisce la volontà dell'organizzazione di incorporare considerazioni sociali e ambientali nel suo processo decisionale e di essere ritenuta responsabile dell'impatto delle sue decisioni sulla società e sull'ambiente²⁶³. Dall'adozione del Rapporto Brundtland, lo sviluppo sostenibile ha ricevuto una crescente attenzione nella letteratura e nella documentazione dedicata alle imprese e alle industrie. Pertanto, i documenti di orientamento degli organismi internazionali si sono concentrati sempre di più sul ruolo potenziale e sulle opportunità per il settore privato nella partecipazione a programmi di sviluppo sostenibile²⁶⁴. Tuttavia, è anche emerso che, in particolare considerando la TBL (*Triple Bottom Line*), le organizzazioni del settore privato tendevano a prestare molta più attenzione alle questioni ambientali e a dimenticare l'inclusione delle questioni sociali nell'affrontare lo sviluppo sostenibile.

È probabile che una tale situazione crei un'illusione in cui la sostenibilità sarebbe totalmente indipendente dai problemi della povertà. Questa illusione è stata a lungo trovata alla base di una dicotomia tra le definizioni aziendali di sviluppo sostenibile e la definizione di altre organizzazioni come le ONG. Data la loro relazione diretta con gli ultimi MDG, è probabile che l'attuazione degli SDG fornisca opzioni che riuniscano entrambe le visioni, con un focus su varie questioni relative allo sviluppo sostenibile e con la volontà di coinvolgere direttamente il settore privato²⁶⁵.

5.2 Piano industria 4.0

L'idea di Industria 4.0 è nata dalla Fiera di Hannover nel 2011 e il governo tedesco l'ha annunciata ufficialmente nel 2013 come iniziativa strategica tedesca, per svolgere un ruolo pionieristico nel suo settore manifatturiero²⁶⁶. Nel contesto dell'Industria 4.0, i sistemi di produzione intelligenti si basano su informazioni avanzate provenienti dai settori più tecnologicamente avanzati, in modo che diventino flessibili, intelligenti e personalizzabili per affrontare un mercato globale in continua evoluzione²⁶⁷. La chiave è far fluire tutte le informazioni attraverso l'intera catena di approvvigionamento manifatturiera e tutte le industrie pertinenti.

Gli obiettivi di Industria 4.0 sono fornire la personalizzazione di massa abilitata dall'IT dei prodotti fabbricati, rendere automatico e flessibile l'adeguamento della filiera produttiva, tracciare parti e prodotti, facilitare la comunicazione tra parti, prodotti e macchine, applicare paradigmi di interazione uomo-macchina per ottenere l'ottimizzazione della produzione abilitata all'IoT (*Internet of Things*) nelle fabbriche e fornire nuovi tipi di servizi e modelli commerciali di interazione nella catena del valore²⁶⁸. I principi dell'Industria 4.0

²⁶³ ISO (2010). I SO 26000 Social Responsibility. Tratto da <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html> (ultimo accesso 30 agosto 2021).

²⁶⁴ Barkemeyer, R., Holt, D., Preuss, L., & Tsang, S. (2014). What Happened to the “Development” in Sustainable Development? Business Guidelines Two Decades After Brundtland: What happened to the “development” in sustainable development? *Sustainable Development*, 22(1), 15–32.

²⁶⁵ *Ibid.*

²⁶⁶ Vaidya S, Ambad P, Bhosle S (2018) Industry 4.0—a glimpse. *Procedia Manuf* 20:233–238

²⁶⁷ Zhong RY, Xu X, Klotz E, Newman ST (2017) Intelligent manufacturing in the context of Industry 4.0: a review. *Engineering* 3:616–630

²⁶⁸ Shafiq SI, Sanin C, Toro C, Szczerbicki E (2015) Virtual engineering object (VEO): toward experience-based design and manufacturing for Industry 4.0. *Cybern Syst* 46:35–50

sono l'interoperabilità, la virtualizzazione, il decentramento, la capacità in tempo reale, l'orientamento al servizio e la modularità²⁶⁹. Le cinque caratteristiche principali dell'Industria 4.0 sono²⁷⁰:

1. digitalizzazione, l'ottimizzazione e personalizzazione della produzione;
2. automazione e adattamento;
3. interazione uomo-macchina;
4. servizi e imprese a valore aggiunto;
5. scambio e comunicazione automatica di dati.

L'Industria 4.0 è ancora agli inizi ed è in uno stato concettuale che intende integrare un numero molto ampio di concetti tecnologici dinamici. A causa del fatto che non esiste uno standard univoco per l'Industria 4.0, ogni paese ne sta implementando la propria versione. Le differenze nei loro approcci sono in genere causate da ogni mercato e specializzazione del settore. Ad esempio, in Germania, ci si concentra sul tentativo di sviluppare fabbriche “smart” completamente automatizzate e basate su Internet.

L'Unione europea incoraggia la ricerca nel campo delle tecnologie intelligenti nel suo insieme. Il suo programma di ricerca “Orizzonte 2020” offre finanziamenti per progetti di ricerca e sviluppo come città intelligenti e informazioni sulle comunità, ruoli strategici delle città intelligenti per affrontare le sfide energetiche e di mobilità, analizzando il potenziale per l'implementazione su larga scala di città e comunità intelligenti integrate. soluzioni, e così via²⁷¹. Vi sono inoltre nove pilastri dell'Industria 4.0 quando è stata annunciata per la prima volta:

1. Sistemi cyber-fisici;
2. Internet of Things (IOT)
3. Big data;
4. Stampa 3D;
5. Robotica;
6. Simulazione;
7. Realtà aumentata;
8. Cloud computing;
9. Sicurezza informatica.

In Italia, il Piano Industria 4.0 è relativamente recente in quanto è stato presentato per la prima volta a fine settembre 2016 a Milano e lanciato ufficialmente nel febbraio 2017 dal governo. Si tratta di un approccio top-down avviato dal governo italiano, con il mondo accademico, le associazioni imprenditoriali e i sindacati coinvolti attivamente nel comitato direttivo²⁷². Questo piano nazionale ha due aree principali di interesse. In primo luogo, supporta l'uso di tecnologie innovative, la trasformazione digitale e, a sua volta, aumenta la

²⁶⁹ Lu Y (2017) Industry 4.0: a survey on technologies, applications, and open research issues. *J Ind Inf Integr* 6:1–10

²⁷⁰ Roblek V, Mesko M, Krapez A (2016) A complex view of Industry 4.0. *SAGE Open* 2:1–11

²⁷¹ Zhou K, Liu T, Liang L (2016) From cyber-physical systems to Industry 4.0: make future manufacturing become possible. *Int J Manuf Res* 11(2):167–188

²⁷² MISE (2020). Nuovo Piano Nazionale Transizione 4.0. Tratto da <https://www.mise.gov.it/index.php/it/transizione40>

competitività italiana. In secondo luogo, mira a sviluppare competenze attraverso poli di innovazione digitale, centri di competenza, programmi di istruzione, formazione professionale e dottorati di ricerca industriali.

Il Ministero dello Sviluppo Economico italiano ha fornito le seguenti misure come il suo approccio governativo top-down²⁷³:

- Iper e super ammortamento: offrire incentivi alle imprese che investono nella trasformazione digitale e tecnologica con nuovi beni strumentali;
- Offerta di finanziamenti bancari a supporto delle tecnologie digitali (sia hardware che software) in produzione;
- Credito d'imposta per ricerca e sviluppo: incentivare gli investimenti privati per garantire e migliorare la competitività;
- Patent box: attrarre investitori con un'aliquota speciale di tassazione sui diritti di proprietà intellettuale e mantenere le attività nazionali ricollocate favorendo gli investimenti nella ricerca;
- Startup innovative e piccole e medie imprese: sostenere e sostenere l'ecosistema delle startup italiane;
- Fondo di garanzia per le piccole e medie imprese: concessione di garanzie sufficienti ad imprese e professionisti per accedere ai prestiti bancari;
- Contratti di sviluppo: riduzione della soglia minima di investimento in settori specifici;
- Accordi per l'innovazione: sostegno finanziario a progetti relativi a "Orizzonte 2020";
- Credito d'imposta per la Formazione 4.0: offrire spese in formazione rilevante e colmare il divario di competenze;
- Fondo per il capitale immateriale, competitività e produttività: finanziamenti in aree strategiche per enti pubblici e privati a livello globale in linea con il piano nazionale.

CONCLUSIONI

L'intento di tale elaborato finale è quello di fornire un quadro generale dell'origine e dell'andamento della pandemia da SARS-CoV-2 nel mondo per poter analizzare poi le principali conseguenze economiche e sociali che tale situazione ha comportato. Il focus di tale analisi viene poi spostato sull'Italia, analizzando le principali misure adottate da una parte dal governo italiano per poter far fronte alla crisi pandemica e dall'altra dall'Unione europea con l'ausilio di strumenti quali il PEPP o il *Next Generation Eu*.

Fatta una prima analisi generale riguardante l'andamento della pandemia e le principali conseguenze socioeconomiche, l'attenzione viene spostata sul cambiamento che il mondo del lavoro ha subito a seguito di tale crisi, analizzando in particolare l'implementazione e l'uso dello *smart working* come strumento per poter continuare a lavorare in sicurezza ed evitare così un blocco totale dell'economia. Dopo aver confrontato le definizioni attribuite al fenomeno dello *smart working*, che sono tra loro differenti a seconda del contesto

²⁷³ *Ibid.*

nazionale di appartenenza, viene fatta un'analisi di quelli che sono i vantaggi e gli svantaggi apportati da tale soluzione sia da un punto di vista dei lavoratori che da un punto di vista delle aziende. In particolare, da tale analisi è emersa l'importanza di temi quali il *work-life balance*, che viene facilitato dallo *smart working*, e di temi quali lo stravolgimento delle relazioni interpersonali tra i dipendenti che spesso si sono sentiti sempre più soli ed isolati. Le aziende, dal canto loro, hanno indubbiamente riscontrato dei benefici provenienti da tale soluzione, come l'aumento della produttività da parte dei loro dipendenti o la riduzione di determinati costi fissi come gli affitti degli uffici; d'altra parte, però hanno incontrato delle criticità non trascurabili, come la necessità di dover uniformare i metodi classici di svolgimento di lavoro o di produzione con le nuove esigenze e sfide che la crisi che ancora stiamo vivendo ha inevitabilmente apportato.

Nell'elaborato, in particolare nel terzo capitolo, viene poi declinato il concetto di *smart working* con il concetto più generale di sostenibilità, il quale a sua volta è declinato secondo tre pilastri fondamentali che sono; la sostenibilità economica, la sostenibilità ambientale e la sostenibilità sociale. L'intento di tale comparazione è quello di mostrare come lo *smart working*, oltre ad essere stata una soluzione per continuare a lavorare in sicurezza durante l'emergenza sanitaria, possa costituire una valida soluzione, ovviamente non l'unica, per poter perseguire uno sviluppo economico sostenibile.

Negli ultimi decenni, in particolare a seguito di disastri ambientali come quello di Chernobyl del 1986, i governi di tutto il mondo hanno appreso l'importanza di dover perseguire e promuovere uno sviluppo economico maggiormente sostenibile e a tal proposito sono stati stipulati accordi internazionali per procedere in tale direzione. In particolare, il tema dello sviluppo sostenibile rientra nelle priorità dell'Agenda ONU 2030, un documento sottoscritto nel settembre 2015 dai 193 stati membri dell'ONU e che è costituito da 17 obiettivi principali (*Sustainable Development Goals*).

La nuova sfida che la recente crisi sanitaria ha lanciato al mondo intero risulta essere un ulteriore campanello di allarme che la natura che ci circonda ha inviato e che non può assolutamente essere ignorato. Fenomeni come le piogge acide, il riscaldamento globale causato dai gas serra prodotti dalle eccessive emissioni di CO₂ e la diffusione di pandemie, non sono altro che le reazioni avverse scaturenti da comportamenti umani sconsiderati e ai limiti della sostenibilità. La cooperazione internazionale in tema di sviluppo economico sostenibile risulta quindi essere la risorsa più importante e preziosa per poter fare fronte a questi problemi che interessano le nostre vite sia da un punto di vista più ristretto e quotidiano che da un punto di vista più ampio in termini di impegno nel voler costruire una società che sia vivibile e in salute.

Nel momento in cui mi accingo a scrivere le conclusioni, ci troviamo di fronte ad un punto di svolta per quel che riguarda l'andamento della pandemia la quale, soprattutto grazie all'efficacia della campagna vaccinale, al sacrificio compiuto dai cittadini di tutto il mondo e all'impegno dei governi, sembrerebbe aver allentato la sua presa. Tuttavia, il nemico che stiamo ancora combattendo è ostico ed imprevedibile e a destare le maggiori preoccupazioni sono le varianti che tale virus potrebbe sviluppare, infettando coloro i quali per un motivo o per un altro non hanno voluto o potuto vaccinarsi e rischiando di vanificare il lavoro fatto fino ad ora.

Riuscire a fare delle previsioni risulta essere piuttosto complicato in quanto non è possibile prevedere con certezza quello che è l'andamento della pandemia, a causa delle infinite variabili che potrebbero entrare in gioco, ma una cosa è sicuramente certa e cioè che riusciremo a superare questa crisi soltanto se “combatteremo” spalla a spalla evitando inutili e dannosi egoismi. La lezione che abbiamo appreso e che stiamo ancora apprendendo da tale situazione ci è costata cara, sia in termini di vite umane che in termini socioeconomici e da questa lezione ognuno di noi ne uscirà se non migliore sicuramente diverso.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

A&E Television Networks. (2021, January 19). *First confirmed case of COVID-19 found in U.S.* History.com. Retrieved September 20, 2021, from <https://www.history.com/this-day-in-history/first-confirmed-case-of-coronavirus-found-in-us-washington-state>.

AA. VV. (2021). In *L'ufficio in casa* (p. 21). essay, Key, Milano.

Anderson, D., & Kelliher, C. (2009, February 20). *Flexible working and engagement: The importance of choice*. Strategic HR Review. Retrieved September 21, 2021, from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14754390910937530/full/html>.

ANSA, R. (2020, February 25). *Coronavirus: First case in LIGURIA - English*. ANSA.it. Retrieved September 20, 2021, from https://www.ansa.it/english/news/general_news/2020/02/25/coronavirus-first-case-in-liguria_263ab67d-5a38-4f81-80bc-4e4ca3b0cc95.html.

ANSA, R. (2020, March 21). *Coronavirus, un mese dal 'paziente zero' a Codogno - Speciali*. ANSA.it. Retrieved September 20, 2021, from https://www.ansa.it/sito/notizie/politica/2020/03/20/coronavirus_6156a94c-f8aa-48df-9f26-973f00005b8a.html.

ANSA, R. (2021, April 7). *Covid: Superati i 100 mila contagi in Friuli Venezia giulia - Friuli v. g.* agenzia ansa.it retrieved september 20, 2021, from https://www.ansa.it/friuliveneziagiulia/notizie/2021/04/07/covid-superati-i-100-mila-contagi-in-friuli-veneziam-giulia_6298e410-798b-4746-b019-a60c35a01867.html.

ANSA, R. (2021, June 23). *Stop alle mascherine all'aperto dal 28, Speranza firma l'ordinanza - salute & benessere*. ansa.it. retrieved september 20, 2021, from https://www.ansa.it/canale_saluteebenessere/notizie/sanita/2021/06/22/stop-alle-mascherine-allaperto-dal-28-speranza-firma-lordinanza_a46c837d-0049-4559-9a4e-79b30a9810f5.html.

ANSA, R. (2021, March 9). *Era IL 9 marzo 2020, Conte e l'annuncio del lockdown - video - Cronaca*. Agenzia ANSA.it Retrieved September 20, 2021, from https://www.ansa.it/sito/notizie/cronaca/2021/03/05/marzo-2020-conte-e-lannuncio-del-lockdown-video_732532d9-77c0-4ff8-9172-8112d3778392.html.

Area Centro Studi. (2021). *Lo smart working in Numeri - Assolombarda.it*. Retrieved September 21, 2021, from <https://assolombarda.it/centro-studi/smart-working-2021>.

Arushanyan, Y., Ekener, E., & Moberg, Å. (2017). Sustainability assessment framework for scenarios – safs. *Environmental Impact Assessment Review*, 63, 23–34. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2016.11.001>

- Bailey, S. (2012, December 3). *Does working from HOMEWORK?* Forbes. Retrieved September 21, 2021, from <https://www.forbes.com/sites/sebastianbailey/2012/09/19/does-working-from-home-work/#2a400fb648dd>.
- Banca d'Italia eurosistema. (2021, May 31). *Relazione annuale anno 2020 – centoventisettesimo esercizio*. www.bancaditalia.it. Retrieved September 21, 2021, from https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/relazione-annuale/2020/rel_2020.pdf.
- Barbieri, T. (2020, November 1). *Il lavoro da remoto prima E durante il Covid-19: ALCUNE evidenze dall'eurofound*. Menabò di Etica ed Economia. Retrieved September 21, 2021, from <https://www.eticaeconomia.it/il-lavoro-da-remoto-prima-e-durante-il-covid-19-alcune-evidenze-dalleurofound/>.
- Barkemeyer, R., Holt, D., Preuss, L., & Tsang, S. (2011). What happened to the ‘development’ in sustainable development? Business guidelines two decades after brundtland. *Sustainable Development*, 22(1), 15–32. <https://doi.org/10.1002/sd.521>
- Barton, E. (n.d.). *Working from home may actually hurt your career*. BBC Worklife. Retrieved September 21, 2021, from <https://www.bbc.com/worklife/article/20170418-how-working-from-home-ruins-everything>.
- Basile, K., & Beauregard, A. (2016). *(Pdf) strategies for successful telework: How effective ...* Retrieved September 21, 2021, from https://www.researchgate.net/publication/301684210_Strategies_for_successful_telework_How_effective_e_employees_manage_workhome_boundaries.
- Bilancio a lungo termine 2021-2027 e pacchetto per la ripresa*. Consilium. (2021, July 20). Retrieved September 20, 2021, from <https://www.consilium.europa.eu/it/policies/the-eu-budget/long-term-eu-budget-2021-2027/#:~:text=I%20leader%20dell'UE%20concordano,1074%2C3%20miliardi%20di%20EUR>.
- Bini, S. (2020). *Lo smart working al tempo del coronavirus. Brevi osservazioni, in stato di emergenza*. Retrieved September 21, 2021.
- Blackwell, J. (2008). (rep.). *Smart Working. A definitive report on today's smarter ways of working*. London, UK: Jossey-Bass.
- Bonacci, I. (2018). In *Lo smart working. La dimensione innovativa del lavoro* (p. 25). essay, Studiorum, Roma.
- Boroni, B., Clivio, R., Cozzi, D., Gennara, A., & Sbraga, L. (2021, March). *RISTORAZIONE Rapporto Annuale 20 UfficioStudi 20*. www.confcommerciomilano.it. Retrieved September 21, 2021, from https://www.confcommerciomilano.it/export/sites/unione/doc/news_comunicati/pdf/2021/Fipe-rapporto_ristorazione_2020.pdf.
- Botteri, T., & Cremonesi, G. (2016). *Smart working & smart workers: Guida per gestire e valorizzare i nuovi nomadi*. F. Angeli, Milano.
- Boyer, R., Peterson, N., Arora, P., & Caldwell, K. (2016). Five approaches to social sustainability and an integrated way forward. *Sustainability*, 8(9), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su8090878>
- Cafasso, N. C. (2020). *Il lavoro ai tempi del Coronavirus*. P.S.
- Cagnazzo, S. (2021, April 20). *E-commerce, fenomeno Inarrestabile: Nei primi tre mesi del 2021 +78% delle vendite*. la Repubblica. Retrieved September 20, 2021, from

https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservazioni/italia/mercati/2021/04/20/news/ecommerce_inarrestabile_primo_trimestre_2021-297275220/.

Campo Dall'Orto, S. (2000). *Conoscere IL Telelavoro: Caratteristiche, Esperienze, GUIDA ALL'UTILIZZO*. Google Books. Retrieved September 21, 2021, from https://books.google.com/books/about/Conoscere_il_telelavoro.html?id=CsS81Y7-Mh0C.

Campo Dall'Orto, S., & Gori, M. (2000). *Conoscere Il Telelavoro: Caratteristiche, Esperienze, Guida All'Utilizzo*. F. Angeli.

Canonico, E. (2016, June 1). *Putting the work-life interface into a temporal context: An empirical study of work-life balance by life stage and the consequences of homeworking*. LSE Theses Online. Retrieved September 21, 2021, from <http://etheses.lse.ac.uk/3349/>.

Capgemini. (2009). (rep.). *Smart Working: The Impact of Work Organisation and Job Design*. London: Chartered Institute of Professional Developers (CIPD).

Capuano, G., Mazza L., *Covidnomics. Analisi economiche e proposte di policy eterodosse per il post-crisi COVID19*. essay, LED edizioni.

Cassano, G., & Lopatriello, S. (1999). *Il telelavoro, aspetti giuridici e sociologici*. Esselibri, Milano.

Cazarroli, S. (2019). *Smart working: mai più senza. guida pratica per vincere la sfida di un nuovo modo Di lavorare*. Retrieved September 21, 2021.

Cocco, G. C. (2017). In *Life management: Manuale per la ricerca del benessere tramite l'equilibrio tra vita professionale e vita privata* (p. 142). essay, Franco Angeli.

Cole, G. (2016, August 8). *Controlling the boundaries: How to minimize the negative impact of working outside regular hours, human Resource management international digest*. DeepDyve. Retrieved September 21, 2021, from <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/controlling-the-boundaries-how-to-minimize-the-negative-impact-of-lykbhu29EV>.

Comunicato Stampa del Consiglio dei ministri n. 32. www.governo.it. (2021, August 5). Retrieved September 20, 2021, from <https://www.governo.it/it/articolo/comunicato-stampa-del-consiglio-dei-ministri-n-32/17592>.

Conclusioni del consiglio Europeo, 17-21 luglio 2020. Consilium. (2020, July 21). Retrieved September 20, 2021, from <https://www.consilium.europa.eu/it/press/press-releases/2020/07/21/european-council-conclusions-17-21-july-2020/>.

CONSOB. (n.d.). *La crisi da covid-19 - dalla crisi sanitaria alla crisi economica*. www.consob.it. Retrieved September 20, 2021, from <https://www.consob.it/web/investor-education/crisi-sanitaria-economica>.

Coronavirus, due vittime e oltre 60 casi di contagio in nord Italia. il cdm valuta "misure speciali". [rai news](http://rai.news). (2020, February 22). Retrieved September 20, 2021, from <https://www.rainews.it/dl/rainews/articoli/Coronavirus-Primo-morto-in-Italia-un-altro-contagiato-in-Veneto-casi-al-Nord-Padova-Cremona-tornati-19-italiani-dal-Giappone-7b2ff735-7d2d-413d-9ecf-1ac025300ebc.html>.

Coronavirus. conclusi i lavori per il nuovo ospedale di Wuhan: 1.000 posti letto dedicati al nuovo virus. *Coronavirus. Conclusi i lavori per il nuovo ospedale di Wuhan: 1.000 posti letto dedicati al nuovo virus - Quotidiano Sanità*. (n.d.). Retrieved September 20, 2021, from http://www.quotidianosanita.it/scienza-e-farmaci/articolo.php?articolo_id=80902&fr=n.

Cosco, M. (2021, April 22). *notifica dell'indebitamento netto e del debito delle amministrazioni pubbliche secondo il trattato di Maastricht*. www.istat.it. Retrieved September 21, 2021, from https://www.istat.it/it/files/2021/04/Notifica_22_04_2021.pdf.

De Masi, D. (2020). In *Smart working: La rivoluzione del lavoro intelligente* (p. 63). essay, Marsilio, Venezia.

De Meo, G. (1970). *Evoluzione E Prospettive. Delle forze di lavoro in Italia*. Istituto centrale di statistica, Roma.

Decreto del presidente del Consiglio dei ministri 11 giugno 2020. Gazzetta ufficiale. (n.d.). Retrieved September 20, 2021, from <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/06/11/20A03194/sg>.

Decreto del presidente del Consiglio dei ministri 13 ottobre 2020. Gazzetta ufficiale. (n.d.). Retrieved September 20, 2021, from <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/10/13/20A05563/sg>.

Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 25 ottobre 2020. Gazzetta ufficiale. (n.d.). Retrieved September 20, 2021, from <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/gu/2020/10/25/265/sg/pdf>.

Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 3 novembre 2020. Gazzetta ufficiale. (n.d.). Retrieved September 20, 2021, from <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/gu/2020/11/04/275/so/41/sg/pdf>.

Decreto del presidente del Consiglio dei ministri 8 marzo 2020. Gazzetta ufficiale. (2020, March 8). Retrieved September 21, 2021, from <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/03/08/20A01522/sg>.

Decreto-legge 5 gennaio 2021, n.1. Gazzetta ufficiale. (2021, January 5). Retrieved September 20, 2021, from <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/gu/2021/01/05/3/sg/pdf>.

Decreto-legge 13 marzo 2021, n. 30. Gazzetta ufficiale. (2021, March 13). Retrieved September 20, 2021, from <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2021/03/13/21G00040/sg>.

Decreto-legge 2 dicembre 2020, n. 158. Gazzetta ufficiale. (2020, December 2). Retrieved September 20, 2021, from <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/12/02/20G00184/sg>.

Decreto-legge 22 aprile 2021, n. 52. Gazzetta ufficiale. (2021, April 22). Retrieved September 20, 2021, from <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2021/04/22/21G00064/sg>.

Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work. ILO. (2020, June 5). Retrieved September 21, 2021, from https://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/publications/WCMS_747075/lang--en/index.htm.

Di Gaspare, G. (2020). In *Teoria e Critica della globalizzazione finanziaria, dinamiche del potere finanziario e crisi sistemiche* (IV, pp. 253–288). essay, CEDAM.

Du Pasani, J. A. (2006). *Sustainable development – historical roots of the concept*. Environmental Sciences. Retrieved September 21, 2021, from <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/15693430600688831>.

Employers network for equality and inclusion (ENEI), (2015). *Agile Working: A guide for employers*. Rutledge.

EpiCentro. (n.d.). *Coronavirus*. Coronavirus - Cosa sono i coronavirus. Retrieved September 20, 2021, from <https://www.epicentro.iss.it/coronavirus/cosa-sono#writers>.

EpiCentro. (n.d.). *Coronavirus*. Tutto sulla pandemia di SARS-CoV-2. Retrieved September 20, 2021, from <https://www.epicentro.iss.it/coronavirus/sars-cov-2>.

Farminc. (n.d.). *Cosa pensate che sia la sostenibilità?* Università di macerata: L'umanesimo che innova. Retrieved September 21, 2021, from <https://www.unimc.it/farminc/it/mod4/unit4.html>.

Flexible working practices: Factsheets. CIPD. (n.d.). Retrieved September 21, 2021, from <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/flexible-working/factsheet>.

Forgnone, V., & Vitale, G. (2020, October 26). *Coronavirus, Conte Firma il nuovo Dpcm: In SEMI-LOCKDOWN PER UN mese. stop a bar E Ristoranti Alle 18 ma aperti la domenica*. la Repubblica. Retrieved September 20, 2021, from https://www.repubblica.it/politica/2020/10/25/news/coronavirus_nuovo_dpcm_contente_firma_ristoranti_aperti_domenica-271793108/.

Frey, M., & Loré, S. (2021). *Smart working e PMI: da soluzione d'emergenza a strategia per la sostenibilità*. Focus PMI-LS Lexjus Sinacta. Retrieved September 21, 2021, from https://www.lsex.com/all/Indagine_smart_working_-_LS.pdf.

Gagliardi, A. (2020, June 4). *Spostamenti Tra Regioni al via Dal 3 giugno, MA Arrivano Anche tracciamenti e controlli*. Il Sole 24 ORE. Retrieved September 20, 2021, from <https://www.ilsole24ore.com/art/spostamenti-liberi-regioni-3-giugno-arrivo-tracciamenti-e-controlli-ADaijeU>.

Gagliardi, A. (2020, September 15). *Nel 2020 TURISTI dimezzati, ritorno a livelli pre-covid nel 2023. In vacanza sei italiani su dieci*. il sole 24 ore. Retrieved September 20, 2021, from <https://www.ilsole24ore.com/art/nel-2020-turisti-calo-46percento-spesi-68-miliardi-meno-58percento-italiani-vacanza-autunno-ADn0TIp>.

Gambardella, A. (2013). *Innovazione E sviluppo*. EGEA.

Garau, F. (2020, November 13). *Il dossier deutsche bank: Una tassa in busta paga per chi lavora in smart working*. ilGiornale.it. Retrieved September 21, 2021, from <https://www.ilgiornale.it/news/economia/tassa-sullo-smart-working-lultima-follia-germania-1902905.html>.

Gastaldi, L., Appio, F. P., Martini, A., & Corso, M. (2014). Academics as orchestrators of smart working initiatives. The Changing Nature of Work. *International Journal of Technology Management*, 68(1/2), 1. <https://doi.org/10.1504/ijtm.2015.068784>

Gastaldi, L., Corso, M., Raguseo, E., Neirotti, P., Paolucci, E., & Martini, A. (2014). In *Smart working: Rethinking work practices to leverage employees' innovation potential* (Vol. 100). essay, Proceedings of the 15th International CINet Conference.

Gastaldi, L., Corso, M., Raguseo, E., Neirotti, P., Paolucci, E., & Martini, A. (2014, September). *(Pdf) smart working: Rethinking work practices to leverage ...* Retrieved September 21, 2021, from https://www.researchgate.net/publication/265683628_Smart_working_Rethinking_work_practices_to_leverage_employees'_innovation_potential.

Gazzetta ufficiale. (2021, May 6). *L. 6 maggio 2021, n.61, in materia di “Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 13 marzo 2021, n. 30, recante misure urgenti per fronteggiare la diffusione del COVID-19 e interventi di sostegno per lavoratori con figli minori in didattica a distanza o in quarantena*. Gazzetta ufficiale. Retrieved September 21, 2021, from <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2021/05/12/21G00071/sg>.

Gazzetta ufficiale. (n.d.). *decreto-legge 18 dicembre 2020, n. 172*. Retrieved September 20, 2021, from <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/12/18/20G00196/s>.

Gazzetta ufficiale. (n.d.). Retrieved September 20, 2021, from <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/03/22/20A01807/sg>.

Giannelli, M. (n.d.). *Dichiarazione del Direttore Generale DELL'OMS dell'11 FEBBRAIO 2020*. Osservatorio sulle fonti. Retrieved September 20, 2021, from <https://www.osservatoriosullefonti.it/emergenza-covid-19/organizzazione-mondiale-della-sanita-oms/dichiarazioni-direttore-generale-organizzazione-mondiale-della-sanita-oms/3011-emcov-oms3>.

Guerzoni, M. (2020, March 5). *Scuole chiuse fino AL 15 marzo per Il Coronavirus: ufficiale la decisione del governo*. Corriere della Sera. Retrieved September 20, 2021, from https://www.corriere.it/cronache/20_marzo_04/scuole-chiuse-fino-15-marzo-il-coronavirus-ufficiale-decisione-governo-9c3271c8-5e39-11ea-8e26-25d9a5210d01.shtml.

Hill, R. C., & Bowen, P. A. (1997). Sustainable construction: Principles and a framework for attainment. *Construction Management and Economics*, 15(3), 223–239. <https://doi.org/10.1080/014461997372971>

Hopwood, B., Mellor, M., & O'Brien, G. (2005). *Sustainable development: Mapping different approaches*. Retrieved September 21, 2021, from <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2235609>.

https://moduliweb.enac.gov.it/Applicazioni/comunicati/PDF/2020_2608.pdf. (n.d.).

Il Quadro macroeconomico: ANNI 2002-2005. SERVIZIO STUDI. (n.d.). Retrieved September 20, 2021, from http://leg15.camera.it/cartellecomuni/leg14/RapportoAttivitaCommissioni/testi/05/05_cap04_sch01.htm.

Il sole 24 ore. (n.d.). *Valore spread BTP Italia 10 anni - bund di oggi aggiornato in tempo reale*. Valore spread BTP Italia 10 anni - bund di oggi aggiornato in tempo reale. Retrieved September 21, 2021, from <https://mercati.ilsole24ore.com/obbligazioni/spread/btp-10a-bund-10a>.

ILO. (2016). *Global estimates of child labour - search.ilo.org*. ilo.org. Retrieved September 21, 2021, from http://search.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_575499.pdf.

ILO. (2017). *Global estimates of modern slavery - ilo.org*. ilo.org. Retrieved September 21, 2021, from http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_575479.pdf?mc_cid=cd624b4b3b&mc_eid=2df81b28ca.

ILO. (2019, February 13). *Poor working conditions are main global employment challenge*. World Employment and Social Outlook – Trends 2019: Poor working conditions are main global employment challenge. Retrieved September 21, 2021, from http://www.ilo.org/global/docs/WCMS_670171/lang--en/index.htm.

ILO. (2019, March 12). *Global wage Report 2018/19: What lies behind gender pay gaps [Summary IN JAPANESE]*. Global Wage Report 2018/19: What lies behind gender pay gaps [Summary in Japanese]. Retrieved September 21, 2021, from http://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-wage-report/WCMS_676165/lang--en/index.htm.

- ILO. (2021). *Decent work and the 2030 agenda for sustainable development (The 2030 Development agenda)*. Decent work and the 2030 Agenda for sustainable development (The 2030 development agenda). Retrieved September 21, 2021, from <https://www.ilo.org/global/topics/sdg-2030/lang--pt/index.htm>.
- ILO. (2021). *Informal economy (employment)*. Informal economy (employment). Retrieved September 21, 2021, from <http://www.ilo.org/employment/units/emp-invest/informal-economy/lang--ru/index.htm>.
- ISO. (2020, November 30). *Iso 26000 - social responsibility*. ISO. Retrieved September 21, 2021, from <http://committee.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>.
- ISTAT. (2020, June 8). *le prospettive per l'economia italiana NEL 2020-2021*. ISTAT. Retrieved September 21, 2021, from <https://www.istat.it/it/files/2020/06/Prospettive-economia-italiana-Giugno-2020.pdf>.
- Istat. (2020, May 14). *ITALIAN data for UN-SDGS - Istat*. Istat. Retrieved September 21, 2021, from https://www.istat.it/storage/SDGs/SDG_11_Italy.pdf.
- Jizba, B., & Kleiner, B. (1990, April 1). *Evaluate your work-at-home potential*. Work Study. Retrieved September 21, 2021, from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EUM0000000002615/full/html>.
- Kattenbach, R., Demerouti, E., & Nachreiner, F. (2010). Flexible working times: Effects on employees' exhaustion, work-nonwork conflict and job performance. *Career Development International*, 15(3), 279–295. <https://doi.org/10.1108/13620431011053749>
- Keiner, M. (2010). In *The future of sustainability* (pp. 1–18). essay, Springer.
- Kühn, S. (2019). 1 global employment and social trends. *World Employment and Social Outlook, 2019(1)*, 5–24. <https://doi.org/10.1002/wow3.150>
- L. 22 maggio 2017, n.81 in materia di “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”. Gazzetta ufficiale. (2017, May 22). Retrieved September 21, 2021, from <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg>.
- Lachaise, A. (2017, September 1). *Résumé de la loi Travail 2017*. Juritravail. Retrieved September 21, 2021, from <https://www.juritravail.com/Actualite/reforme-code-travail-2017/Id/271024>.
- Linciano, N., Caivano, V., Fancello, F., & Gentile, M. (2020, July). *La crisi Covid-19 Impatti e rischi per il sistema finanziario italiano in una prospettiva comparata*. www.consob.it. Retrieved September 21, 2021, from <https://www.consob.it/documents/46180/46181/Rep-covid-19.pdf/02fa9e7c-c7f1-4348-be40-1d39b0c3e545>.
- Liu, Z., Ciais, P., Deng, Z., Lei, R., Davis, S. J., Feng, S., Zheng, B., Cui, D., Dou, X., Zhu, B., Guo, R., Ke, P., Sun, T., Lu, C., He, P., Wang, Y., Yue, X., Wang, Y., Lei, Y., ... Schellnhuber, H. J. (2020, October 14). *Near-real-time monitoring of global CO2 EMISSIONS reveals the effects of the COVID-19 pandemic*. Nature News. Retrieved September 21, 2021, from <https://www.nature.com/articles/s41467-020-18922-7>.
- Lo Bello, S. (2021, February). *Questioni di Economia e Finanza (Occasional Papers) La CIG: evoluzione storica, caratteristiche e limiti*. www.bancaditalia.it. Retrieved September 21, 2021, from https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2021-0602/QEF_602_21.pdf.
- Lu, Y. (2017). Industry 4.0: A survey on technologies, applications, and open research issues. *Journal of Industrial Information Integration*, 6, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jii.2017.04.005>

- Maddonna, T. (2021, July 13). *Smart working dopo il Covid: come sarà?* www.money.it. Retrieved September 21, 2021, from <https://www.money.it/Smart-working-dopo-il-Covid-come-sara>.
- Makinen, G. (2002). (rep.). *The Economic Effects of 9/11: A Retrospective Assessment*. Report for Congress. Retrieved September 21, 2021, from <https://irp.fas.org/crs/RL31617.pdf>.
- Martone, A. (2018). *Smart working, job crafting, virtual team, empowerment*. Wolters Kluwer Italia.
- Martone, M. (2020). *Lavoro da Remoto: Per Una Riforma dello smart Working oltre l'emergenza*. La Tribuna.
- Mazzetti, C. (n.d.). *Varese focus*. Varesefocus. Retrieved September 20, 2021, from <https://www.varesefocus.it/vf/dx/Le-tappe-del-Coronavirus-27-Apr-20>.
- McCartney, C., & Evans, C. (2005). *Lilly Uk makes flexible working work: Support from the top is a major reason for success*, Human Resource Management International Digest.
- Mele, G. (2020). In *SMARTati. Gli "sbandati" del lavoro agile: dal telelavoro allo smart working* (p. 25). essay, goWare, Lecce.
- Mellner, C., Kecklund, G., Kompier, M., Sariaslan, A., & Aronsson, G. (1970, January 1). *Boundaryless work, psychological detachment and Sleep: Does Working 'Anytime – ANYWHERE' EQUAL employees are 'Always on'?* Semantic Scholar. Retrieved September 21, 2021, from <https://www.semanticscholar.org/paper/Boundaryless-Work%2C-Psychological-Detachment-and-%3A-%E2%80%93-Mellner-Kecklund/8be3a785cd90c4add622668dadfe1e61305700ea>.
- Ministero della salute. (n.d.). *Chiusi Negozi, bar, ristoranti in tutta Italia per Fermare l'epidemia*. Collegamento al sito www.salute.gov.it. Apre una nuova pagina. Retrieved September 20, 2021, from <https://www.salute.gov.it/portale/nuovocoronavirus/dettaglioNotizieNuovoCoronavirus.jsp?lingua=italiano&menu=notizie&p=dalministero&id=4213>.
- Ministero della salute. (n.d.). *Conte: Misure restrittive prorogate al 3 maggio*. Collegamento al sito www.salute.gov.it. Apre una nuova pagina. Retrieved September 20, 2021, from <https://www.salute.gov.it/portale/nuovocoronavirus/dettaglioNotizieNuovoCoronavirus.jsp?lingua=italiano&menu=notizie&p=dalministero&id=4447>.
- Ministero della salute. (n.d.). *Coronavirus, Nuovo decreto "#iorestoacasa" estende A tutta Italia limitazioni aree più colpite*. Collegamento al sito www.salute.gov.it. Apre una nuova pagina. Retrieved September 20, 2021, from <https://www.salute.gov.it/portale/nuovocoronavirus/dettaglioNotizieNuovoCoronavirus.jsp?id=4184>.
- Ministero della salute. (n.d.). *Covid-19: I CASI in Italia Alle Ore 18 Del 22 marzo*. Collegamento al sito www.salute.gov.it. Apre una nuova pagina. Retrieved September 20, 2021, from <https://www.salute.gov.it/portale/nuovocoronavirus/dettaglioNotizieNuovoCoronavirus.jsp?lingua=italiano&menu=notizie&p=dalministero&id=4297>.
- Ministero della salute. (n.d.). *Monitoraggio settimanale covid-19, REPORT 14-20 settembre*. Collegamento al sito www.salute.gov.it. Apre una nuova pagina. Retrieved September 20, 2021, from <https://www.salute.gov.it/portale/nuovocoronavirus/dettaglioNotizieNuovoCoronavirus.jsp?lingua=italiano&menu=notizie&p=dalministero&id=5077>.
- MISE. (n.d.). *Transizione 4.0*. Mise. Retrieved September 21, 2021, from <https://www.mise.gov.it/index.php/it/transizione40>.

Mori, K., & Christodoulou, A. (2012). Review of sustainability indices and INDICATORS: Towards a new City Sustainability INDEX (CSI). *Environmental Impact Assessment Review*, 32(1), 94–106. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2011.06.001>

Morresi, A., & Morresi, A. (2020, March 19). *Obiettivo 9: Costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione e una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile*. FutureDem. Retrieved September 21, 2021, from <https://futuredem.it/wordpress/2020/03/19/obiettivo-9-costruire-uninfrastruttura-resiliente-promuovere-linnovazione-industrializzazione-equa-responsabile-sostenibile/>.

online, S. R. e redazione. (2020, February 23). *Coronavirus, due CASI a Milano*. Corriere della Sera. Retrieved September 20, 2021, from https://www.corriere.it/cronache/20_febbraio_22/coronavirus-italia-nuovi-contagi-lombardia-veneto-245e72d4-5540-11ea-8418-2150c9ca483e.shtml.

Osservatorio smart working. (2013). (rep.). *Smart Working: la competitività passa da qui!* Milano, Italia: Politecnico di Milano.

Pathak, A. A., Bathini, D. R., & Kandathil, G. M. (2015, May 11). *The ban on working from home makes sense for Yahoo: It needs the innovation and speed of delivery that come From Office-based employees*. Human Resource Management International Digest. Retrieved September 21, 2021, from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/HRMID-03-2015-0052/full/html>.

Perosino, G. (1970, January 1). *Libri*. IBS. Retrieved September 21, 2021, from <https://www.ibs.it/smart-working-ufficio-a-km-libro-guido-perosino/e/9788867862528>.

Plantronics. (2012, March 15). *Smarter Working— the New Competitive Advantage*. www.techdata.ca. Retrieved September 21, 2021, from https://www.techdata.ca/plantronics/files/PLANTRONICS_Smarter_Working_White_Paper_OK.pdf.

Q., F. (2020, June 13). *Coronavirus fase 3, dalle discoteche ai matrimoni: le ordinanze delle regioni. IN Lombardia mascherine fino AL 30 giugno*. Il Fatto Quotidiano. Retrieved September 20, 2021, from <https://www.ilfattoquotidiano.it/2020/06/13/coronavirus-fase-3-dalle-discoteche-ai-matrimoni-le-ordinanze-delle-regioni-in-lombardia-mascherine-fino-al-30-giugno/5834249/>.

Queen's Printer of Acts of Parliament. (2014). *The flexible Working Regulations 2014*. Legislation.gov.uk. Retrieved September 21, 2021, from <https://www.legislation.gov.uk/uksi/2014/1398/contents/made>.

Quotidiano Nazionale. (2021, April 25). *Regole 25 aprile: Cosa si può Fare. Spostamenti, visite Parenti e amici*. Quotidiano Nazionale. Retrieved September 20, 2021, from <https://www.quotidiano.net/cronaca/25-aprile-cosa-si-puo-fare-1.6280795>.

Rausei, P. (2017). *Libri*. IBS. Retrieved September 21, 2021, from <https://www.ibs.it/lavoro-autonomo-agile-ebook-pierluigi-rausei/e/9788821765322>.

Redazione. (2019, June 14). *Smart Working: vantaggi e svantaggi di lavorare da casa*. Lavoro e diritti. Retrieved September 21, 2021, from <https://www.beckyperry.us/smart-working:-vantaggi-e-svantaggi-di-lavorare-da-casa.aspx>.

Redazione. (2021, January 23). *Wuhan, UN ANNO fa il Primo lockdown. Così è iniziato l'incubo covid*. Il Sole 24 ORE. Retrieved September 20, 2021, from <https://www.ilsole24ore.com/art/wuhan-anno-fa-primo-lockdown-cosi-e-iniziato-l-incubo-covid-ADkEwGFB>.

- Repubblica.it. (2020, February 23). *Coronavirus, terza vittima in Italia: È una donna ricoverata a Crema. 152 casi positivi.* la Repubblica. Retrieved September 20, 2021, from https://www.repubblica.it/cronaca/2020/02/23/news/coronavirus_italia-249329434/.
- Repubblica.it. (2020, February 27). *coronavirus: primo caso in Abruzzo, è un turista Brianza.* la Repubblica. Retrieved September 20, 2021, from https://www.repubblica.it/cronaca/2020/02/27/news/coronavirus_primo_caso_in_abruzzo_e_un_turista_brianza-249686482/.
- Repubblica.it. (2021, February 2). *Coronavirus, il bollettino di oggi, 01 febbraio: 7.925 I nuovi positivi, 329 i decessi.* la Repubblica. Retrieved September 20, 2021, from https://www.repubblica.it/cronaca/2021/02/01/news/coronavirus_il_bollettino_di_oggi_01_febbraio_-285384904/.
- Roblek, V., Meško, M., & Krapež, A. (2016). A complex view of industry 4.0. *SAGE Open*, 6(2), 215824401665398. <https://doi.org/10.1177/2158244016653987>
- Ross, P. (2004, September 27). *Activity based working The Hybrid Organisation: Buildings.* Retrieved September 21, 2021, from <http://taylor2.se/wp-content/uploads/2011/09/Activity-based-working11.pdf>.
- Salustri, A. (2020, May). *COVID-19: quali conseguenze sui settori produttivi? un focus sull'Italia.* Retrieved September 21, 2021.
- Salustri, A. (2020, September). *Le conseguenze economiche e sociali del Covid-19 in Italia.* www.dsge.uniroma1.it. Retrieved September 21, 2021, from <https://www.dsge.uniroma1.it/sites/default/files/pubblicazioni/covid-research/Le%20conseguenze%20economiche%20e%20sociali%20del%20Covid-19%20in%20Italia.pdf>.
- Salvioli, L. (2020, May 20). *Cose Che noi umani.* www.ilsole24ore.com. Retrieved September 20, 2021, from https://lab24.ilsole24ore.com/storia-coronavirus/?fbclid=IwAR1Ziw-itKBpXy9Etfk3iupxM7_nXKYJbu_OSH7G44EcWJlvMezid-CJWSw.
- Scarpitti, G. (1996). In D. Zingarelli (Ed.), *Il telelavoro: teorie e applicazioni: la destrutturazione del tempo e dello spazio nel lavoro post-industriale* (Vol. 126, p. 192). essay, FrancescoAngeli.
- Shafiq, S. I., Sanin, C., Toro, C., & Szczerbicki, E. (2015). Virtual engineering OBJECT (VEO): Toward Experience-Based design and manufacturing for Industry 4.0. *Cybernetics and Systems*, 46(1-2), 35–50. <https://doi.org/10.1080/01969722.2015.1007734>
- Soini, K., & Birkeland, I. (2014). Exploring the scientific discourse on cultural sustainability. *Geoforum*, 51, 213–223. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2013.12.001>
- Sperotti, F. (2014). *Lavoro Agile: alcuni ostacoli da Superare.* Retrieved September 21, 2021, from http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2014_10_sperotti_adptability8.pdf.
- Tanguay, G. A., Rajaonson, J., Lefebvre, J.-F., & Lanoie, P. (2010). Measuring the sustainability of cities: An analysis of the use of local indicators. *Ecological Indicators*, 10(2), 407–418. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2009.07.013>
- TG24, R. S. (2021, March 2). *Coronavirus, dal primo caso. Alla pandemia globale: LE Tappe. FOTO.* Sky TG24. Retrieved September 20, 2021, from <https://tg24.sky.it/mondo/approfondimenti/coronavirus-cina-tappe#03>.

- Timsal, A., & Awais, M. (2016, October 10). *Flexibility or ethical dilemma: An overview of the work from home policies in modern organizations around the world*. Human Resource Management International Digest. Retrieved September 21, 2021, from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/HRMID-03-2016-0027/full/html>.
- Toscano, S. (2020, February 25). *Coronavirus, turista bergamasca positiva A Palermo. isolata LA COMITIVA*. Corriere della Sera. Retrieved September 20, 2021, from https://www.corriere.it/cronache/20_febbraio_25/coronavirus-turista-bergamasca-positiva-palermo-isolata-comitiva-d492dee2-57a7-11ea-a2d7-f1bec9902bd3.shtml.
- Trade set to plunge as COVID-19 pandemic upends global economy*. WTO. (2020, April 8). Retrieved September 20, 2021, from https://www.wto.org/english/news_e/pres20_e/pr855_e.htm.
- Trucotte, M. (2010, December 7). *Working at home: An update*. Statistics Canada: Canada's national statistical agency / Statistique Canada: Organisme statistique national du Canada. Retrieved September 21, 2021, from <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-008-x/2011001/article/11366-eng.htm>.
- Tucci, C. (2021, April 1). *Smart working, il 54% delle imprese continuerà a usarlo*. Il Sole 24 ORE. Retrieved September 21, 2021, from <https://www.ilsole24ore.com/art/smart-working-54percento-impres-continuera-usarlo-ADzchDUB>.
- Turcu, C. (2013). Re-thinking sustainability indicators: Local perspectives of urban sustainability. *Journal of Environmental Planning and Management*, 56(5), 1–25. <https://doi.org/10.1080/09640568.2012.698984>
- Tyler, R. M. K. T. R., Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (1995, January 1). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Stanford Graduate School of Business. Retrieved September 21, 2021, from <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/books/trust-organizations-frontiers-theory-research>.
- UN. (1987). *Our common future: Report of the world Commission on ...* UN Documents. Retrieved September 21, 2021, from <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>.
- UN. (2002). *Plan of implementation of the world summit on sustainable ...* www.un.org. Retrieved September 21, 2021, from https://static.un.org/esa/sustdev/documents/WSSD_POI_PD/English/WSSD_PlanImpl.pdf.
- UN. (2013). Architects of a better world: Building the post-2015 business engagement architecture. *UN Global Compact Reports*, 5(1), 29–49. <https://doi.org/10.5848/ungc.5720.2014.0010>
- UN. (2015). *Obiettivo 8: Incentivare una Crescita economica DURATURA ...* unric.org. Retrieved September 21, 2021, from <https://leofficinedellasostenibilita.it/agenda2030/obiettivo-8-incentivare-una-crescita-economica-duratura-inclusiva-e-sostenibile-unoccupazione-piena-e-produttiva-ed-un-lavoro-dignitoso-per-tutti>.
- UN. (2015). *The guide for business action on the sdgs*. sdgcompass.org. Retrieved September 21, 2021, from https://qsec29.wildapricot.org/resources/Documents/SDG/SDG_Compass_Guide_2015.pdf.
- UN. (2020). Global governance. *Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals*, 490–490. https://doi.org/10.1007/978-3-319-95867-5_300070
- UN. (2021). *Major groups and other stakeholders.: sustainable ...* sustainabledevelopment.un.org. Retrieved September 21, 2021, from <https://sustainabledevelopment.un.org/documents/index.php?menu=138>.
- Vaidya, S., Ambad, P., & Bhosle, S. (2018). Industry 4.0 – a glimpse. *Procedia Manufacturing*, 20, 233–238. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.02.034>

Vargas, O. L., & Weber, T. (2020, July 2). *Regulations to address work–life balance in digital flexible working*. Eurofound. Retrieved September 21, 2021, from <https://www.eurofound.europa.eu/it/publications/report/2020/regulations-to-address-work-life-balance-in-digital-flexible-working-arrangements>.

Web, R. (2020, April 4). *Coronavirus, l'epidemiologo Pasini: "è arrivato in Italia da voli della Cina prima dello stop"*. Il Messaggero. Retrieved September 20, 2021, from https://www.ilmessaggero.it/italia/coronavirus_come_e_arrivato_in_italia_cina_epidemiologo_pasini-5152485.html.

Wetherly, P., & Otter, D. (2014). *The business environment: themes and issues in a globalizing world*. Oxford University Press.

World Health Organization. (2020, February 1). *Coronavirus disease (covid-19) situation reports*. World Health Organization. Retrieved September 20, 2021, from <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/situation-reports>.

World Health Organization. (2020, February 28). *Situation report - 40*. World Health Organization. Retrieved September 20, 2021, from <https://www.who.int/publications/m/item/situation-report---40>.

World Health Organization. (2020, March 11). *WHO director-general's opening remarks at the media briefing on covid-19 - 11 MARCH 2020*. World Health Organization. Retrieved September 20, 2021, from <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>.

Zhong, R. Y., Xu, X., Klotz, E., & Newman, S. T. (2017). Intelligent manufacturing in the context of industry 4.0: A review. *Engineering*, 3(5), 616–630. <https://doi.org/10.1016/j.eng.2017.05.015>

Zhou, K., Liu, T., & Liang, L. (2016). From cyber-physical systems to industry 4.0: Make future manufacturing become possible. *International Journal of Manufacturing Research*, 11(2), 167–188. <https://doi.org/10.1504/ijmr.2016.078251>

Zijp, M., Heijungs, R., van der Voet, E., van de Meent, D., Huijbregts, M., Hollander, A., & Posthuma, L. (2015). An identification key for selecting methods for sustainability assessments. *Sustainability*, 7(3), 2490–2512. <https://doi.org/10.3390/su7032490>

ABSTRACT

In December 2019, the new coronavirus, made its first appearance in Wuhan, a metropolis of 11 million people and the capital of Hubei province. In a few weeks, the virus would spread at great speed to the rest of the country until it invaded the whole world. On 11 March 2020, WHO Director-General Tedros Adhanom Ghebreyesus declared in a press conference the status of a global pandemic caused by the new coronavirus, called Sars-CoV-2 (Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus - 2). The world has been, and still is, grappling with a new humanitarian, social and economic crisis that is probably one of the most serious of the new millennium, together with the crisis of 11 September 2001 and the crisis resulting from the Great Recession of 2007-2011. The main characteristics that distinguish this crisis from the others just mentioned,

and that make it difficult to manage, are its unpredictability and its exogenous nature. In order to cope with the pandemic and protect public health, governments around the world adopted restrictive and containment measures that had a drastic financial impact, causing the world economy to crash with catastrophic consequences. Billions of people, almost overnight, found themselves facing a surreal situation, characterised by lockdowns, forced closures, and disruption of social, economic, and recreational activities. Most of the daily activities that used to be carried out with complete normality and serenity, become a potential danger to public safety and are therefore forcibly interrupted. According to the OECD, during the lockdown, economic activity in some in some OECD countries fell by up to 20-30%, a catastrophic shock.

The effects of this crisis first affected the financial markets, and then spread to the real economy, putting some of the key economic sectors in crisis; sectors that were most affected by the restrictive measures, such as tourism, catering, the export of products, etc. Italy, one of the countries most affected by the pandemic, has been estimated to see its GDP fall by -8.9% in 2020 compared to 2019, the worst decline since the post-WWII period. In the Eurozone, the average recession was - 6.71% and all countries except the Republic of Ireland recorded a negative trend.

To counteract these disastrous financial developments, the ECB had to intervene and, in order to best convey its monetary policy and ensure stability throughout the euro area, it adopted a series of expansionary fiscal and monetary measures. Through these interventions, Europe was able to transfer monetary resources from the financially more stable countries to the less stable countries most affected by the pandemic.

The labour market has been particularly affected by the effects of the crisis and unemployment has risen sharply everywhere in Italy and Europe. Governments, in order to protect workers and ensure the continued provision of basic services, have implemented smart working, both in public administrations and in private businesses. This has made it possible to continue working safely and avoid a total economic shutdown. Obviously, this new way of working has profoundly changed the very concept of work and the way we live our daily lives.

With the advent of the coronavirus, and the implementation of smart working, a process of digital transition has been accelerated and now seems to be unstoppable. In particular, the issue of digital transition is a priority for most governments in the European Union and beyond; suffice it to say that 27% of the resources of the Italian NRP will be allocated to digital transition. Moreover, the issue of digital transition is part of the macro-theme of sustainable economic development, one of the main objectives of the UN 2030 Agenda, a programme signed in September 2015 by the 193 countries that are part of the UN and that pursues sustainable development through 17 goals, the Sustainable Development Goals (SDGs). The health crisis caused by covid 19 and the now inevitable climate and environmental changes that are threatening our planet show us how important it is to move in this direction, so that we can pursue development that is economically, socially and environmentally sustainable through the adoption of new working and production paradigms, such as the development of enterprise 4.0 or the adoption of teleworking to reduce the time and space that certain operations require, especially in an emergency situation such as this.

I have divided this paper into five chapters and its main purpose is to provide an overview of the evolution and trend of the pandemic, going through an analysis of the main economic consequences, and then focusing on an in-depth analysis of smart working as the main tool for responding to the new needs that have emerged in the world of work, listing, and analysing the advantages and disadvantages that this solution entails and doing a comparison with other European countries.

The first chapter aims to provide an overview of the pandemic situation, starting from its origin in the city of Wuhan in China, describing the main stages in the spread of the virus throughout the world and then going on to analyse the most recent developments, focusing on the situation in Italy, the first country in Europe to have to deal with the pandemic and one of the countries most affected in terms of human lives and economic consequences. Specifically, in Italy, it all started on 30 January 2020, when Prime Minister Giuseppe Conte announced the first two cases of coronavirus recorded in Italy; they were two Chinese tourists. On 21 February, 'patient 0' was identified in Codogno; this was the first case of infection by an Italian citizen. Also on 21 February, an outbreak of 15 people was discovered; these were the first cases of a long series of contagions. In order to combat the pandemic, Italy immediately adopted restrictive measures, such as blocking flights from and to China on 31 January 2020 by ENAC. Once the first outbreaks were discovered, on 23 February 2020, the government ordered the implementation of 'red zones' for 11 municipalities in northern Italy, distributed between Lombardy and Veneto, which were then quarantined. The measures adopted for these municipalities included a ban on entering or leaving the municipal territory, the suspension of demonstrations and events and all forms of meetings in public or private places. On 5 March 2020, the conduct of in-person teaching for schools of all levels and universities was suspended throughout the country. With the Prime Ministerial Decree of 9 March, the restrictive measures implemented for the municipalities in northern Italy most affected by the virus are extended to the rest of the country; a ban on travel for unnecessary reasons is introduced, and all sports activities, events and shows are suspended, as well as museums, cinemas, places of culture and libraries closed; Italy officially went into total lockdown.

The demand and supply shocks, together with the restrictive measures that affected the main economic activities, caused huge damage to the financial economy but above all to the real economy. The International Monetary Fund (IMF) released a report on 14 April in which it predicted a fall in global real GDP of 3% in 2020, followed by a rebound of 5.8% in 2021. As far as Italy is concerned, this recession was -8.9% and the economic sectors that suffered most from the consequences of the pandemic were tourism, catering, accommodation services, the public and private construction sector, sports, entertainment, artistic and recreational activity services; key sectors of our national economy.

The main aim of the second chapter that I have developed, is to provide a description of the smart working phenomenon by giving a number of definitions, found in legal and scientific literature, which differ according to the working context and the country in which this tool is used, but which all refer to a common

basic concept, that is a flexible working method carried out remotely using technological devices such as computers and tablets.

The chapter then goes on analysing the advantages and disadvantages of this solution for companies and workers. Companies that decide to experiment with smart working could benefit from the following advantages: increased productivity, reduction in the cost of fuel and parking provided to commuting employees, use of the time spent travelling as extra working time, increase in the level of motivation, innovation, performance of staff, reduction in absenteeism and staff turnover, reduction in disruption due to weather conditions, travel problems and office security, attraction of high-quality talent that might not be able to move or commute to the office every day, improvement in the use of digital skills. For workers, the benefits mainly concerned: reduction of travel time and related costs, reduced frustration and stress related to travel barriers or problems, increased personal productivity, confidence, concentration, levels of innovation, trust, wellbeing, health, happiness, job satisfaction, etc., ability to integrate healthy eating habits and physical exercise into the working day, ability to achieve work-life balance. Obviously, this solution is not without its criticalities and disadvantages. Companies are constantly struggling to get the most out of their investment in smart working, and the difficulties they face are primarily due to a lack of experience and the absence of appropriate technology to help with this transition. Another critical issue may be the lack of a working culture on the part of employees and companies that is compatible with the new methods that smart working requires. It will therefore be necessary to train employees and managers themselves, through refresher programmes for example, in the use of new technologies and new working platforms. Other negative aspects related to the use of smart working concern, on the part of workers, the impossibility of separating work and private life; isolation and the lack of the possibility of sharing information as in a fixed workplace; the disruption of relationships between colleagues; the lack of precise working hours; and difficulty in concentrating. In particular, the lack of precise rules concerning the use of smart working, such as setting precise working hours, could lead to problems such as work overload that are difficult to manage; workers have often found themselves having to answer emails and calls even outside working hours, without such overtime being recognised. In order to deal with this problem, European governments in particular are working to amend and standardise labour laws to guarantee the right to disconnection for all workers who, for one reason or another, find themselves working remotely.

In the third chapter, the focus is on the spread of smart working in the pre-pandemic and post-pandemic periods, comparing different European countries. Also, within this chapter, there will be an analysis of what will be the "inherited" smart working methods, and which could reappear at the end of this health-social crisis.

Italy was one of the lowest ranked countries in Europe in 2019, with 4.8% of workers in this condition. In the ranking, our country is well behind Sweden, which leads the list with a percentage of workers equal to 37.8% (also due to extreme environmental conditions, at certain times of the year), but also behind European countries that are closer, such as France (23.1%) and Spain (4.8%), or structurally similar, such as Germany

(12.3%). As a result of the pandemic, the scenario is changing, and it was estimated that by March 2020 some 6.6 million people were working in this modality. Obviously, the spread of smart working has taken place at different times and in different ways depending on the country analysed. For example, in Germany and the United Kingdom, the implementation of smart working has been facilitated thanks above all to the solid structure of companies and state apparatuses that invest many resources in research and technology.

In the fourth chapter, the concept of smart working is applied to the concept of sustainability and particular attention is paid to this tool as one of the possible solutions for pursuing sustainable economic development.

The concepts of sustainability and sustainable development have become of greater interest to governments around the world, especially following catastrophic events such as the Chernobyl accident on 26 April 1986. As early as the 1970s, it was perceived that the classical concept of development, which focused almost exclusively on economic growth, would eventually lead to the total collapse of many, if not all, natural systems. Phenomena such as acid rain, global warming and holes in the ozone layer provided scientific evidence of the global impact of humans on their environment. The call for a new development paradigm arose from this growing awareness that the environment was undergoing irreversible transformations and damage, and from socio-economic issues related to poverty and concern for a healthy future for humanity.

In this sense, therefore, the concept of sustainability was beginning to take on increasing importance in all its forms. Specifically, this concept can be declined according to three pillar formulas: environmental sustainability, economic sustainability, and social sustainability. These three pillars are fundamental in defining the concept of sustainability and they imply each other because if one pillar were to be missing, the whole concept of sustainability would be compromised.

Smart working, in order to be fully effective, must therefore be environmentally, economically, and socially sustainable. In terms of environmental sustainability, the introduction of smart working has meant that millions of workers no longer must use public and private transport to get to work and this has contributed to a significant reduction in CO₂ levels in the air.

Smart working has also played a key role from the point of view of social sustainability, despite the difficulties that companies and workers have had in getting used to the new ways of carrying out work. For example, smart working has contributed to an improved work-life balance.

Smart working has, in some cases, also brought economic benefits for both companies and workers. For example, companies have been able to save money on building and office rents; workers have been able to save money on travel costs, whether by public or private transport.

In the fifth and final chapter, the focus is on an analysis of the goals of the UN 2030 agenda (SDGs), understood as criteria by which governments around the world should direct their policies towards sustainable

economic development. The UN 2030 agenda is a project that was signed in September 2015 by the 193 countries of the UN and includes a total of 17 goals that are in turn divided into 169 subgoals.

The focus is particularly on the analysis of Goals 8 and 9. Goal 8 advocates the need to "Promote durable, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all. This goal has become particularly sensitive in these difficult times, when millions of workers around the world have lost their jobs and found themselves in a difficult economic situation. Goal 9 argues for building a resilient infrastructure and promoting innovation and fair, responsible, and sustainable industrialisation. This issue has also gained in importance in recent years in view of the commitment many governments around the world have made to promoting sustainable development. In addition, it is of paramount importance to strive to create a flexible working infrastructure, which is able to combine the new demands posed by the pandemic with new working paradigms.

One solution that could succeed in combining these new work paradigms with the needs posed by the pandemic, in order to promote sustainable economic growth, is the national Industry 4.0 plan. This is a project that makes technological innovation and digital transition in production and work processes its cornerstones. Despite some examples in Germany of this method of doing business, the project is still in an experimental phase.