



Dipartimento di Scienze Politiche

Comunicazione d'impresa e gestione delle risorse umane

Gli effetti della pandemia di Covid-19 sul lavoro. Indagine sul mondo del lavoro in Italia tra emergenza sanitaria e nuove sfide.

Candidata: Damiana Celi

Matr. 090082

Relatore: Prof. Domenico Carrieri

Anno accademico 2020/2021

Indice

Introduzione	4
1. Il lavoro da remoto	8
1.1 Il mondo del lavoro durante la pandemia.	8
1.2. <i>Smart working</i> oggi: durante l'emergenza.....	12
1.3. Prima del Covid-19: lo <i>Smart working</i> dal telelavoro a oggi.	18
2. Nel mondo del lavoro: indagine sul campo e comparazione	22
2.1. Davanti all'emergenza: una grande impresa.	26
2.2. Davanti all'emergenza: una media impresa.....	33
2.3. Davanti all'emergenza: una piccola impresa.....	37
3. Impresa e lavoratori a confronto	43
3.1. Dal punto di vista dell'impresa: organizzazione, opportunità, criticità e prospettiva.....	43
3.2 Dal punto di vista del lavoratore: organizzazione del lavoro, modalità, opportunità, criticità e prospettive.....	52
Prospettive sullo <i>smart working</i> e conclusioni provvisorie.....	62
<i>Conclusioni provvisorie</i>	69
Bibliografia	71
Abstract	74

Introduzione

Gli imprevisti muovono il mondo. È da questa considerazione che si può partire per guardare agli sviluppi che si sono realizzati nel campo del lavoro all'indomani dell'emergenza sanitaria dovuta alla diffusione del virus Covid-19. La pandemia ha posto l'Italia, insieme a tutto l'Occidente di fronte alla necessità di chiudere temporaneamente e limitare fortemente, attraverso la misura restrittiva del *lockdown*, il transito, il movimento e il traffico delle persone. Per restringere il perimetro della diffusione del contagio e limitare esponenzialmente la popolazione esposta al virus, le misure restrittive hanno comportato necessariamente un ripensamento del lavoro. Confinati in casa, costretti a non poter uscire e a non poter aprire, imprese e lavoratori si sono trovati nella condizione straordinaria di dover cambiare e in alcuni caso rivoluzionare gli schemi, i modelli e le procedure lavorative, finendo per ripensare complessivamente il concetto stesso e la natura del lavoro.

Nella parabola dell'emergenza occorre innanzitutto distinguere tra i due momenti del *lockdown*. Il primo periodo dell'emergenza, tra marzo e maggio del 2020, ha visto applicarsi le misure più restrittive del *lockdown*, con una chiusura totale delle attività e una limitazione controllata di quasi tutta la circolazione. Nel secondo periodo, corrispondente alla cosiddetta seconda ondata del virus, il governo ha predisposto un *lockdown* che potremmo definire meno rigido, in cui la libertà di movimento e le chiusure delle attività sono state parziali e temporanee.

È su queste due linee che si è assistito nel corso dell'ultimo anno e mezzo ad un ripensamento del lavoro, che ha visto l'introduzione e poi l'affermazione della modalità a distanza. Questa modalità, pur non rappresentando, di per sé, una novità assoluta, per l'estensione della sua applicazione, per il ripensamento critico delle sue implicazioni e per la vastità delle sue possibilità di sviluppo, è diventata ormai un elemento stabile e integrante del mondo del lavoro. La possibilità del lavoro a distanza era sempre stata presente, e negli ultimi decenni, in relazione allo sviluppo del settore dei servizi e della rivoluzione informatica, aveva cominciato già ad affermarsi. Tuttavia, gli ultimi mesi hanno portato diversi cambiamenti nel pensare questa modalità e nell'applicarla. Difatti, è cruciale notare come nel periodo dell'emergenza il concetto stesso di lavoro a distanza si è modificato, per cui si è passati dal parlare di *home-working* a parlare di *smart-working*. I due concetti, sebbene affini, non sono sovrapponibili per intero, e il secondo termine, proprio facendo leva su un concetto di intelligenza nel lavoro, implica un cambiamento non solo spaziale, bensì qualitativo del lavoro stesso.

L'emergenza ha fatto sì che lo *smart working* sia passato dall'essere una opzione che le aziende prevedevano come percorribili, in situazioni particolari, dal lavoratore, ad una vera e propria risorsa e opportunità intorno alla quale le aziende hanno cominciato a ripensare i propri schemi di lavoro.

Sicché, mentre il lavoro a distanza era una possibilità scarsamente sfruttata dal lavoratore, che non vi vedeva i vantaggi e vi ricorreva solo in situazioni di eccezionalità, con la pandemia lo *smart working* è diventato consustanziale al lavoro stesso: non si tratta più di modalità eccezionali, ma di una nuova normalità che si integra, rinnova e si innesta sulle tradizionali modalità lavorative.

Naturalmente, lo spostamento a distanza ha prodotto dal punto di vista delle aziende e dei lavoratori una serie di cambiamenti che, in sede di riflessione accademica, non è stato possibile trascurare. Difatti, si sono moltiplicati, nel breve tempo dell'emergenza, sia gli studi statistico-sintetici degli effetti del lavoro a distanza, sia, in senso più ampio, le riflessioni sulla natura di questa rivoluzione, i connotati di questa nuova modalità, i suoi caratteri, fino a far emergere un dibattito sulle qualità e i limiti, le possibilità e i rischi che il lavoro a distanza potrebbe offrire o comportare. Questo perché il mondo del lavoro non è mai un compartimento stagno, bensì ogni novità incide e influenza il sistema interrelato in cui il lavoro è inserito. Dunque, il tema del lavoro a distanza ha investito e chiamato in causa diverse discipline e più ambiti: dal diritto del lavoro alla psicologia, dal tema della comunicazione a quello della *privacy*, da questioni socioeconomiche (come, ad esempio, il problema dei costi d'impresa che potrebbero ricadere sul lavoratore) a questioni sociali e infrastrutturali (con il problema della gestione degli spazi lavorativi domestici e delle reti Internet sul territorio nazionale).

È su queste basi che ha preso la mosse la nostra indagine. Davanti a una siffatta congerie di discipline coinvolte, il punto di vista dal quale abbiamo scelto di guardare al fenomeno dello *smart working* non è stato semplicemente economico-politico, bensì abbiamo cercato di restituire una cornice il più possibile completa delle implicazioni sociali e psicologiche che questa novità ha prodotto nella società. Il lavoro che qui si presenta si costituisce come una prima indagine sugli effetti dello *smart working* sul mondo del lavoro e sui principali attori coinvolti in questo ripensamento. I presupposti da cui siamo partiti sono essenzialmente due: il primo è il fatto che questa modalità è entrata a tutti gli effetti come un elemento stabile della nostra società e che dunque essa non sarà abbandonata con la fine dell'emergenza; il secondo presupposto è il fatto, altrettanto significativo, che questa modalità ha prodotto e produce delle modifiche decisive sia all'interno dei rapporti di lavoro e delle dinamiche d'azienda, sia nell'ambito più strettamente sociale del privato del lavoratore, investendo così la dimensione sociale e psicologica del lavoro. Per quanto, infatti, siano molti i contributi che sostengono l'efficacia del lavoro a distanza da tutti i punti di vista, sono ancora presenti una serie di nodi che dovranno essere sciolti e che riguardano, per l'appunto, le nozioni e i concetti ampi e mai facilmente circoscrivibili di benessere e efficienza personale¹.

¹ Ad es., più volte ci riferiremo, per quanto concerne le posizioni a favore del lavoro a distanza e le tesi che sostengono la bontà complessiva del lavoro agile, agli studi di D. DE MASI, *Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligente*, Marsilio, Venezia, 2020.

Perciò, il nostro studio, più che sostenere una tesi a favore o contro questa modalità, ambisce a restituire un quadro quanto più completo, sebbene a ridosso dell'emergenza e perciò *naturaliter* aperto a studi e dati che lo corroborino, degli aspetti principali che sono stati chiamati in causa, modificati, influenzati e rinnovati dall'applicazione e dallo sviluppo dello *smart working*.

Questa tesi si suddivide in due sezioni. La prima, che corrisponde al primo e al terzo capitolo, presenta l'esposizione del tema, l'indagine sui problemi e le opportunità dello *smart working* dal punto di vista dell'imprenditore e del lavoratore, quindi un bilancio provvisorio sul tema. La seconda sezione, che costituisce il corpo centrale della tesi, presenta un'indagine sul campo, condotta intervistando lavoratori e dirigenti di tre imprese diverse per dimensioni, settore e struttura.

Nel primo capitolo si riporterà anzitutto una sintetica storia del lavoro a distanza e dell'implementazione di questa modalità all'indomani dell'emergenza. L'idea di lavoro a distanza che si è sviluppata nell'ultimo anno, come mostrato da alcune ricerche, indagini e statistiche, si dimostra nettamente diversa dall'idea dell'*home working* del passato. Le novità dello *smart working* contemporaneo, infatti, riguardano la qualità del lavoro, le differenze nella modalità di svolgimento, i cambiamenti nella vita quotidiana del lavoratore, infine il tema dell'efficienza e della proficuità di questo spostamento. Da queste basi oggettive, fondate su statistiche e ricerche condotte nel tempo della pandemia, la tesi passa poi in rassegna le prospettive del lavoro a distanza nel giudizio critico di giuristi, impresari, sociologi. Su questi elementi, suffragati dalle interviste del secondo capitolo, si costruisce il terzo capitolo della tesi, nel quale le considerazioni e le deduzioni che emergono da questa prima sintesi sembrano far emergere due direttrici di pensiero. Da un lato si sottolineano i vantaggi dal punto di vista del risparmio, della produttività e della gestione dei tempi di lavoro; dall'altro, non si possono trascurare una serie di criticità che riguardano il lavoratore, il concetto di lavoro inserito in un tessuto di comunità, nonché una serie di problematiche di tipo giuridico e psicologico che devono essere tenute da conto in qualsiasi discorso che riguardi la vita di una società.

Il corpo principale di questo lavoro è l'indagine sul campo che occupa l'intero secondo capitolo. Qui, si è scelto di condurre una ricerca i cui risultati si devono leggere e interpretare sia orizzontalmente che verticalmente. Infatti, ciascuna delle imprese oggetto dell'indagine rappresenta di per sé un potenziale ambito circoscritto di indagine. Ma, oltre a questo, i risultati emersi da ciascuna intervista possono poi essere comparati con quelli tratti dalle altre due.

Difatti, non solo l'indagine mira a restituire un quadro completo delle criticità e delle opportunità del lavoro a distanza dal punto di vista di un dirigente d'impresa e di un suo diretto dipendente, verticalmente, dando così l'opportunità di rilevare le scriminature e le eventuali differenze di approcci, di punti di vista e di esperienza relativa all'adozione dello *smart working*; l'indagine, riesce anche a evidenziare, orizzontalmente, come le tre imprese in oggetto, occupando

diversi settori ed avendo diverse dimensioni e mezzi, abbiano reagito all'emergenza e alla necessità dello spostamento a distanza in modo sensibilmente diverso.

Da questo lavoro si possono evincere alcuni elementi che saranno senza dubbio al centro delle riflessioni sul lavoro a distanza e della possibilità della cosiddetta rivoluzione dello *smart working*. Ciò che difatti si deduce dall'indagine condotta sul campo è che siamo davanti ad un tema molto più ampio e complesso di quanto una certa e immediata celebrazione di questa innovazione mostri. Le molte sfaccettature che la questione dello *smart working* presenta testimoniano di una innovazione i cui caratteri devono essere soppesati con attenzione, studiati senza pregiudizi di sorta e con oggettività, cercando soprattutto di coinvolgere e mantenere costante l'attenzione sul problema del lavoratore e del suo benessere prima e più che sui caratteri di risparmio e di efficienza che questa modalità potrebbe garantire all'impresa. Il nostro dettato costituzionale, difatti, e la storia stessa di una umanità che ha conosciuto la modernità e la civiltà grazie all'incontro, allo scambio e, cioè, in sostanza, al movimento delle persone nello spazio, pretende che si guardi al tema del lavoro non solo da un punto di vista prettamente funzionalistico e cioè nei termini di produttività, risultati, costi e risparmi, bensì in una ottica olistica, comprensiva delle finalità di benessere e di realizzazione materiale e spirituale, a medio e lungo termine del lavoratore che è, in sintesi e anzitutto, sempre, una persona.

1. Il lavoro da remoto

1.1 Il mondo del lavoro durante la pandemia.

«Gli effetti socioeconomici della Pandemia hanno accelerato cambiamenti che erano già in atto nel mondo produttivo e del lavoro. Non ne hanno modificato il verso, ma ne hanno accentuato la velocità spingendo tutti ad adattarsi ed accettarli»².

La pandemia di Covid-19 che si è abbattuta in Italia – e nel mondo – dal febbraio del 2020 ha avuto un significativo impatto sul mondo del lavoro e sui lavoratori. Si può difatti dire che, sebbene da un lato la pandemia abbia costretto il mondo del lavoro a ricorrere a modalità e mezzi straordinari, per poter mantenere e garantire una continuità lavorativa altrimenti impossibile, dall’altro è proprio grazie ad essa che si sono potute sperimentare su larga scala e per un buon periodo di tempo una serie di innovazioni che, una volta finita l’emergenza, potrebbero rimanere attive, come modalità di lavoro, e che si potranno cioè configurare, a prescindere da una situazione straordinaria e particolare, come delle opportunità e possibilità anche nel tempo della normalità. Ciò che va sottolineato è tuttavia che «si è trattato di un cambiamento differenziato, che ha interessato e colpito in modo ineguale i lavoratori»³, e che dunque deve essere indagato tenendo anzitutto conto della varietà e delle differenze di situazioni che si sono venute a creare, tanto nei singoli ambiti lavorativi, quanto per gli stessi lavoratori. Bisogna tener presente che solo determinate categorie di lavoratori hanno avuto la possibilità di continuare a lavorare in modo regolare, mentre invece per molti altri questo non è stato possibile per via del *lockdown*. Sicché, una indagine coerente e compatta deve operare scegliendo come campo di ricerca alcune attività lavorative presso le quali è stato possibile, con una diversa incisività, attuare dei piani di lavoro alternativi a quelli tradizionali, valutandone l’efficacia, altresì con la consapevolezza che queste soluzioni – come queste risposte – potranno avere un valore e una validità tanto determinata solo nel proprio circoscritto perimetro di azione, e potrebbero non avere lo stesso valore e la stessa validità in altre situazioni.

Come sottolineato da Fabrizio Pirro nella sua analisi *Il lavoro al tempo del Coronavirus*⁴, il primo vero spartiacque conseguente all’emergenza sanitaria è stato il continuare o meno a lavorare.

²² D.CARRIERI, *Il lavoro al tempo del Coronavirus: i lavoratori davanti al grande cambiamento, forse più soddisfatti certamente più insicuri*, in D. CARRIERI, C. DAMIANO [a c. di], *Come cambia il lavoro nell’era del Covid. Quarta indagine sui lavoratori italiani*, Cagliari, Arcadia Edizioni, 2021, p. 71.

³ *Ibid.*

⁴ F. PIRRO, *Il lavoro al tempo del Coronavirus: la condizione lavorativa*, in D. CARRIERI, C. DAMIANO, Op. cit., pp. 93-182.

Non è stato infatti possibile fare in modo che tutte le attività proseguissero o fossero svolte in un altro luogo. Di qui, il saggio di Pirro traccia una statistica che cerca di far luce sulla natura del fenomeno e la sua diffusione. Risulta dunque che circa l'87% dei lavoratori ha continuato in qualche modo a lavorare⁵, mentre la restante parte non ha potuto svolgere la propria attività; tra questi, la maggior parte non ha potuto lavorare o è stata collocata in Cassa Integrazione, mentre la quota rimanente ha perso il proprio lavoro o, trattandosi di lavoratori autonomi, ha dovuto chiudere la propria attività. Sulla scorta di questo primo campione, tra coloro che hanno invece continuato a lavorare durante la fase del *lockdown* occorre operare una ulteriore distinzione tra i lavoratori che hanno svolto la propria attività sul posto di lavoro (in primo luogo nel settore sanitario) e quelli che hanno lavorato nella modalità *smart working*⁶.

Circoscrivendo l'analisi sui lavoratori che hanno potuto continuare a lavorare durante la prima fase del *lockdown*⁷, occorre approfondire la natura che il lavoro ha assunto durante questi mesi, facendo riferimento in particolar modo al luogo di lavoro, alle eventuali variazioni, alle criticità riscontrate dai lavoratori e ai mezzi utilizzati per svolgere il lavoro.

Per quanto riguarda il luogo di lavoro, circa il 45% dei lavoratori ha affermato di aver continuato a lavorare da casa, il 30% circa ha lavorato in modalità mista – vale a dire sia a casa sia sul luogo di lavoro – il 25% circa rappresenta infine la percentuale di lavoratori che si è sempre recata sul luogo di lavoro⁸.

La suddetta ricerca ha inoltre evidenziato che, tra coloro che hanno lavorato esclusivamente a distanza, la maggioranza (sopra il 27%) degli intervistati è stata quella dei lavoratori residenti nell'area nord-occidentale, seguiti poi da quelli dell'area centrale e infine dai lavoratori appartenenti all'area meridionale continentale⁹. Questa rilevazione, che lambisce e interessa la nostra indagine solo lateralmente, è tuttavia preziosa perché sottolinea, ancora una volta, come le divaricazioni e differenze che da sempre contrassegnano il mondo del lavoro in Italia e che sono anzitutto geografiche e investono questioni sociali e economico-culturali del sistema-Paese, si ripropongono e mantengono inalterate in qualsiasi situazione, di normalità come straordinaria, come dimostrato da questi ultimi

⁵ F. PIRRO, *cit.*, p. 106.

⁶ D. CARRIERI, *Il lavoro al tempo del Coronavirus: i lavoratori davanti al grande cambiamento, forse più soddisfatti, certamente più insicuri*, in D. CARRIERI, C. DAMIANO [a c. di], *Come cambia il lavoro nell'era del Covid*, Op. cit., p. 72.

⁷ La prima fase del *lockdown* è stata inaugurata il 9 marzo 2020 con la chiusura delle scuole e di tutte le attività non necessarie, e si è conclusa il 26 maggio dello stesso anno. Nel corso del primo mese (9 marzo-9 aprile, all'indomani delle vacanze Pasquali) si è assistito al progressivo spostamento delle attività lavorative in modalità a distanza. Il settore privato, in tal senso, ha operato più rapidamente del comparto statale, cercando subito di strutturare la giornata lavorativa, laddove possibile, in una modalità a distanza; l'ambito statale, invece, ha operato solo in séguito a precise direttive ministeriali. È da rilevare, tuttavia, che tra il primo *lockdown* e il secondo (ottobre 2020), si è assistito ad una progressiva e maggiore organizzazione del lavoro telematico e a distanza, nella prima fase invece lasciato piuttosto alla libera iniziativa finanche del singolo lavoratore.

⁸ F. PIRRO, *cit.*, p., pp. 106-107.

⁹ *Ibi*, p. 107.

dati, che illustrano, indirettamente, la maggior plasticità e duttilità del sistema lavoro settentrionale rispetto alla piuttosto chiara anelasticità del mondo del lavoro nel Meridione peninsulare e insulare.

L'analisi sul luogo dal quale i lavoratori hanno operato durante il *lockdown* sembra mettere poi in risalto connotazioni di genere, che approfondiscono e raffinano ulteriormente questa indagine. Tra quanti hanno lavorato esclusivamente da casa si riscontra infatti una percentuale maggiore di donne, circa il 55%, mentre una percentuale maggiore tra gli uomini stavolta, è stata riscontrata tra quanti hanno lavorato in modalità mista. Sono inoltre risultati in maggioranza gli uomini ad essersi recati sempre sul luogo di lavoro¹⁰.

Ulteriori specificità sono poi emerse dal punto di vista anagrafico. Dall'analisi emerge che, mentre chi ha lavorato esclusivamente da casa e chi ha lavorato esclusivamente in sede sono state persone appartenenti a tutte le fasce d'età, chi ha lavorato in modalità mista appartiene prevalentemente alla fascia d'età centrale, che va dai 45 ai 54 anni¹¹.

In tal senso, un interessante dato emerso dalla ricerca risulta essere il livello di istruzione dei lavoratori presi in analisi. È stato rilevato un elevato livello di istruzione tra quanti hanno lavorato esclusivamente da casa, un livello leggermente inferiore tra coloro che hanno lavorato in modalità mista e un livello nettamente inferiore tra quanti hanno lavorato esclusivamente sul posto di lavoro¹².

Infine, è importante prendere in considerazione il settore e la dimensione dell'impresa a cui appartengono i lavoratori intervistati. Tra quanti hanno lavorato esclusivamente da casa durante il confinamento, più dell'85% degli intervistati è concentrato in 5 settori: 1/3 del campione è impiegato nel *settore amministrazione pubblica e difesa, istruzione, sanità e assistenza sociale*; più di 1/4 nel *settore attività professionali, scientifiche e tecniche, attività amministrative e di servizi di supporto*; meno dell'8% nel *settore attività manifatturiere ed estrattive*; e circa il 9% nell'ambito dei *servizi di informazione e comunicazione*.

Tra quanti hanno lavorato invece in modalità mista è stato riscontrato un numero inferiore nel *settore amministrazione pubblica e difesa, istruzione, sanità e assistenza sociale*; sono circa il 12% gli impiegati nel *settore attività manifatturiere ed estrattive*; sono più del 10% i lavoratori nel *settore commercio all'ingrosso e a dettaglio, trasporto e magazzinaggio*; e infine più dell'8% coloro che appartengono al *settore attività finanziarie e assicurative*¹³.

Per quanto riguarda coloro che hanno lavorato esclusivamente sul luogo di lavoro vi è una percentuale del 37% occupata nel *settore amministrazione pubblica e difesa, istruzione, sanità e assistenza sociale*; circa un 20% dei lavoratori occupati nel *settore commercio all'ingrosso e a*

¹⁰ *Ibi*, p. 107.

¹¹ *Ibi*, pp. 107-108.

¹² *Ibi*, p. 108.

¹³ *Ibi*, p. 110.

dettaglio, trasporto e magazzinaggio; e il restante 10% nel settore delle *attività manifatturiere ed estrattive*¹⁴.

Tra quanti hanno continuato a lavorare, la dimensione dell'impresa presso cui hanno lavorato ha inciso sulle modalità di lavoro adottate. Questo elemento, in un Paese come l'Italia, a maggioranza dominata da un sistema di imprese piccole e medie – fonte di criticità sistemiche ma anche *unicum* europeo e particolarità storica tutta italiana – costituisce un elemento determinante per comprendere la difficoltà che il mondo del lavoro italiano ha dovuto affrontare di fronte all'emergenza, ragionando e operando in tanti modi diversi, trovando soluzioni differenti e tendenzialmente singole, laddove invece, sistemi economici dominati dal modello della grande impresa, hanno potuto operare con maggiore sinergia e una forse da subito più chiara capacità e reattività nell'adozione della modalità di lavoro a distanza o da casa. I lavoratori dipendenti di una media impresa – vale a dire un'impresa presso la quale il numero dei dipendenti è superiore a 50 – hanno affermato di aver lavorato prevalentemente in modalità mista (circa il 23,8%), così come i lavoratori di una piccola impresa (23,3%) e quelli di una microimpresa. Coloro che invece hanno prestato servizio presso una grande impresa hanno confermato la prevalenza della modalità da remoto¹⁵. Per quanto riguarda invece i lavoratori autonomi, la maggior parte di questi ha affermato di aver lavorato prevalentemente in modalità mista (28,4%); circa il 23% ha lavorato da remoto e infine il 21% sul luogo di lavoro¹⁶.

Per capire se durante il *lockdown* i lavoratori abbiano sperimentato eventuali variazioni del lavoro, è opportuno analizzare due fenomeni tra loro interdipendenti: i cambiamenti avvenuti nella giornata di lavoro e nel carico di lavoro.

Riguardo al primo fenomeno, circa il 44,5% dei lavoratori intervistati ha dichiarato di non aver subito alcuna variazione della giornata lavorativa; circa il 28% dei lavoratori ha invece visto allungarsi la giornata lavorativa; infine, il 27% l'ha vista ridursi. Riguardo alla variazione del carico di lavoro, il 47,3% degli intervistati ha affermato che la propria mansione è rimasta invariata; circa il 35% ha visto il proprio carico di lavoro aumentare e quasi il 18% ha visto invece i propri compiti diminuire¹⁷.

Infine, a proposito del più ampio tema delle eventuali criticità che hanno riguardato coloro che hanno continuato a lavorare da remoto durante il *lockdown*, gli aspetti più criticati dagli intervistati sono risultati essere la ridotta possibilità di interagire con i colleghi e la difficoltà di lavorare da casa in presenza di altre persone del nucleo familiare. Per inciso, sono i due fattori che, indipendentemente dalle capacità del mondo del lavoro e dai singoli settori del lavoro di attivarsi e integrare la propria

¹⁴ *Ibi*, pp. 110-113.

¹⁵ *Ibi*, p. 112-113.

¹⁶ *Ibi.*, p. 110-113.

¹⁷ *Ibi*, pp. 116-128.

modalità in presenza con forme di lavoro a distanza, impediranno sempre, sul lungo periodo, la totale o definitiva smaterializzazione del lavoro e lo spostamento completo nella modalità *smart-working*.

Il primo aspetto rimanda sia alla inevitabile necessità di organizzare il lavoro, sia alle interdipendenze che la stessa organizzazione del lavoro presuppone. Ma soprattutto, il tema della mancanza di interazione all'interno di un comune spazio lavorativo rinvia al problema legato alla mancanza di socialità e di scambio di informazioni. Questa questione se da un lato offre la possibilità al lavoratore di una maggiore autonomia, dall'altro lo espone ai rischi dell'isolamento e a maggiori responsabilità individuali.

Per quanto concerne il secondo aspetto, questi si riferisce a tutte le difficoltà generate da una modalità di lavoro non prevista – quale è lo spostamento improvviso del lavoro in modalità *smart working* a causa di una emergenza – nel momento in cui sono state contrattate le condizioni lavorative; questo problema riguarda chiaramente la difficoltà di separare la vita familiare da quella lavorativa. Su questi due ambiti, poi, sarà necessaria, come già sta avvenendo, una indagine sui lavoratori condotta non in una chiave economico-produttiva, bensì in una prospettiva psicologico-socio-relazionale, laddove il fattore produttività è *naturaliter* legato alla condizione di benessere psicologico e al sentimento di realizzazione e di soddisfazione sociale e personale che il lavoratore – prima di tutto, sempre, una persona – prova.

Focalizzando in ultima istanza l'attenzione sui mezzi utilizzati per poter lavorare a distanza, notiamo che circa il 62% lo ha fatto utilizzando un proprio dispositivo elettronico (computer, tablet ecc.); il 29,5% dei lavoratori ha potuto usufruire di dispositivi messi a disposizione dall'azienda presso cui lavorano; e il 9% ha utilizzato i dispositivi presenti sul luogo di lavoro (e quindi utilizzabili esclusivamente quando si sono recati sul luogo di lavoro)¹⁸.

1.2. *Smart working* oggi: durante l'emergenza.

«Tra le dirompenti conseguenze della pandemia c'è l'affermazione globale del distanziamento fisico come principio di organizzazione sociale»¹⁹.

Con lo scoppio dell'emergenza sanitaria, il lavoro da remoto o *smart working* si è imposto, nella maggior parte delle imprese, come l'unica modalità possibile per continuare a lavorare.

¹⁸ *Ibi*, pp. 149-150.

¹⁹ M. MARTONE, *Per una riforma dello smart working oltre l'emergenza. Il lavoro da remoto*, in M. MARTONE [A. C. DI], *Il lavoro da remoto. Per una riforma dello smart working oltre l'emergenza*, Piacenza, La Tribuna, 2020, pp. 3.

Lo *smart working* o lavoro agile, introdotto in Italia con la legge 81/2017²⁰, rappresenta una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato – diversa dal cosiddetto telelavoro – stabilita attraverso un accordo tra datore di lavoro e lavoratore dipendente, che non prevede vincoli di orario o di luogo di lavoro, con la possibilità di sfruttare la tecnologia elettronica e l’infrastruttura informatica per svolgere l’attività lavorativa in parte all’interno dell’azienda, in parte all’esterno (in un qualsiasi luogo scelto dal lavoratore).

L’obiettivo di questo nuovo modello di lavoro è quello di aumentare la flessibilità del lavoro e del lavoratore, permettendo a quest’ultimo di scegliere autonomamente spazi, orari e strumenti da adoperare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati.

Quando si parla di *smart working* ci si riferisce ad un modello fondato sulla pianificazione di obiettivi che lascia libero il lavoratore di scegliere la modalità con cui svolgere il proprio lavoro e che perciò ha connotati diversi, per modalità, finalità e attuazione, dal modello dell’*home-working*. Al lavoratore l’azienda consegna un obiettivo preciso da svolgere entro un termine assegnato. Ricevuto l’incarico, il lavoratore può lavorare quando e dove vuole, a qualsiasi ora del giorno e anche con l’aiuto di altri; ciò che importa realmente è che il lavoro venga poi svolto nella qualità attesa ed entro la scadenza prevista²¹.

In quest’ottica, i vantaggi dello *smart working* sono confermati da molteplici ricerche e interessano in primo luogo lavoratore e azienda.

Nel solco delle riflessioni di Domenico De Masi, possiamo dire che tra i principali vantaggi del lavoro da remoto per il lavoratore sono stati rintracciati:

«il risparmio di tempo, di fatica, e i rischi del pendolarismo; la parziale liberazione dai controlli gerarchici all’interno dell’azienda; la possibilità di autoregolare tempi, luoghi e ritmi di lavoro; conseguente maggiore soddisfazione lavorativa; riduzione della separatezza tra lavoro e vita; miglioramento delle condizioni di lavoro; più tempo per sé; migliore gestione della vita familiare e sociale; abbassamento delle barriere all’ingresso nel mondo del lavoro per le donne; maggiore possibilità di trattenere i giovani digitali in Italia; retribuzione più adeguata al rendimento; maggiori possibilità di essere valutati correttamente; maggior possibilità di conoscere persone diverse dai colleghi d’ufficio; maggiore integrazione nel proprio quartiere. In tempi di pandemia, a tutti questi vantaggi va poi aggiunta l’eliminazione del pericolo di contagio sui mezzi pubblici»²².

²⁰ Cfr. <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg>.

²¹ D. DE MASI, *La filosofia del lavoro da remoto* in M. MARTONE, *cit.*, p. 21.

²² *Ibi*, p. 22.

Tra i principali vantaggi invece del lavoro da remoto per l'azienda vengono evidenziati:

«la riduzione dei costi fissi per edifici, postazioni di lavoro e servizi; risparmio di gestione (illuminazione, riscaldamento, aria condizionata, manutenzione e messa a norma degli impianti); riduzione della microconflittualità all'interno dell'azienda; la riduzione dell'assenteismo e del turn-over; riunioni più veloci grazie alle videoconferenze online; eliminazione dei tempi morti; più occasioni per assumere comportamenti socialmente responsabili»²³.

Il decreto-legge 23 febbraio 2020, n. 6 ha previsto «la sospensione delle attività lavorative per le imprese [...] ad esclusione di quelle che possono essere svolte in modalità domiciliare ovvero in modalità a distanza»²⁴.

Se fino a poco tempo fa erano in pochi a conoscere il significato di *smart working*, dopo l'esplosione della pandemia, buona parte della popolazione mondiale si è dovuta necessariamente confrontare con questa nuova modalità di lavoro. Infatti, senza la situazione emergenziale che ha costretto i lavoratori a lavorare da casa nel periodo del *lockdown*, sarebbe stato necessario un lasso di tempo assai maggiore prima che lo *smart working* si potesse imporre come una reale modalità alternativa al lavoro in presenza. (al punto che l'emergenza covid-19 ha comunque costituito per l'Ue l'opportunità per accelerare l'agenda 2030 che prevedeva lo spostamento in modalità *smart working* di 1/3 del lavoro d'ufficio)²⁵.

Durante la fase più critica del *lockdown*, più di 8 milioni di lavoratori hanno lavorato da casa (dall'8% ad oltre il 40% del totale degli occupati). Tuttavia, anche dopo la prima fase dell'emergenza numerose imprese hanno spinto i propri dipendenti a continuare a lavorare nella cosiddetta modalità *blended*²⁶ alternando giorni in presenza e giorni a distanza, e stanno lavorando per mantenere questa modalità di lavoro anche in futuro²⁷.

È su questa linea che il Centro di Ateneo Studi e Ricerche sulla Famiglia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore ha avviato un'importante ricerca in Italia al fine di comprendere appieno gli effetti che la pandemia ha prodotto sulla gestione dei carichi di cura familiari e sulla gestione dello stress lavorativo. Gli intervistati hanno risposto ad alcune domande durante la prima fase

²³ *Ibi*, p. 22.

²⁴ Cfr. <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/02/23/20G00020/sg>.

²⁵ Esempio, in tal senso, il caso del sistema-scuola, che ha dovuto approntare e strutturare una organizzazione didattica a distanza, secondo i progetti e le idee della pedagogia costruttivista e rinnovando i propri modelli didattici in una linea pragmatico-funzionale, secondo le linee del pensiero pedagogico angloamericano, ben riassunto dal testo di B. BRUSCHI, A. PERISSINOTTO, *La didattica a distanza. Come è, come potrebbe essere*, Roma-Bari, Laterza, 2020.

²⁶ Con modalità *blended*, o mista, si intende la possibilità di integrare le due modalità, che diventano, in tal senso, elastiche e perciò assumono la natura di due strategie e non due modelli, volti a perseguire un fine comune.

²⁷ C. MANZI E C. LUCIFORA, *Lavoro agile durante la pandemia: una sfida per le famiglie italiane*, "Il Sole24Ore", 4 dicembre 2020;

dell'emergenza sanitaria (marzo 2020) e successivamente nella seconda fase (luglio 2020) affinché fosse possibile rilevare e confrontare nel tempo una serie di indicatori relativi al benessere, alla vita lavorativa e ai problemi di conciliazione tra vita familiare e professionale²⁸.

Tra i vantaggi percepiti dal lavoro da casa, gli intervistati hanno posto in prima linea (79,2%) il risparmio in termini di fatica e di costi – soprattutto per quanto riguarda la questione del pendolarismo – e, in secondo una maggior tutela della propria salute a fronte delle possibilità di contagio Covid-19 (64,5%)²⁹.

Ma, d'altro canto, sono diversi, e tutti da indagare, i motivi di perplessità e le criticità che sono emerse dallo studio di questa nuova modalità. Nonostante, da un certo punto di vista, si possa in minima parte rintracciare una certa criticità nella modalità particolarmente moderna, che può quindi essersi costituita come una difficoltà per alcune fasce della popolazione, a livello anagrafico e culturale, non si può tuttavia ridurre a questa sola tematica l'ampio e articolato tema delle criticità del lavoro agile o da casa. Lo *smart working*, infatti, come modalità di lavoro, può portare anche a diversi svantaggi sia per i lavoratori che per le aziende.

Tra i principali svantaggi del lavoro da remoto per i lavoratori, Domenico De Masi ne ha sottolineato in primo luogo:

«La possibile emarginazione dal contesto aziendale e il disagio per la necessità di ristrutturare gli spazi, mutare le abitudini e reimpostare i rapporti familiari; confusione e fatica del doppio lavoro, professionale e domestico; e la sensazione di maggiore precarietà lavorativa»³⁰.

In seguito a queste prime criticità, il sociologo aggiunge:

«il timore di essere retribuiti meno dei lavoratori normali, il timore di essere licenziati prima degli altri»³¹.

Per quanto attiene invece ai possibili svantaggi per l'azienda, De Masi ha posto in prima linea «la sensazione di perdita di appartenenza dei lavoratori all'impresa» e anche «la sensazione dei datori di lavoro di perdere il controllo sui propri dipendenti»³².

²⁸ *Ibi.*

²⁹ *Ibi.*

³⁰ D. DE MASI, cit., p. 23.

³¹ *Ibid.*

³² *Ibid.*

Gli aspetti di cui i lavoratori hanno sofferto maggiormente durante il *lockdown* sono stati la mancanza di socialità con i colleghi, la mancanza di momenti di pausa nel corso della giornata di lavoro e la fatica di lavorare tutto il giorno di fronte a uno schermo.

La pandemia, difatti, ha ribaltato i classici principi dell'organizzazione del lavoro e ha prodotto lampanti conseguenze sul tradizionale modo di lavorare. Non si può trascurare, ad esempio, il nodo legato al lavoro creativo – ma, in senso più ampio, legato a tutto il lavoro che non è soltanto di stampo compilativo e di segreteria e amministrazione – che necessita, oltre ad un momento pratico di stesura e attuazione, di un primo, inevitabile, momento di creazione, in cui alla base vi sono proprio il contributo comune, lo scambio di pensieri e punti di vista, il confronto e anche lo scontro, attività, atti, rapporti che è impossibile riprodurre nella modalità a distanza.

Quel che è certo è che il lavoro da remoto ha rappresentato però la grande opportunità per moltissime imprese di continuare ad essere produttive nonostante l'esplosione della pandemia, che ci ha portato a vivere un grande cambiamento che non si può ancora considerare concluso e di cui gli effetti e gli esiti sul lungo periodo ci sono perlopiù ancora ignoti.

Questa modalità di lavoro era però prevista solo da una ristretta parte delle aziende italiane, motivo per cui diversi datori di lavoro si sono mostrati impreparati davanti ad un cambiamento di tale portata nel modo di lavorare.

Prima della pandemia del Covid-19, vigeva una certa resistenza tra le aziende italiane a utilizzare lo *smart working* come metodo di lavoro, nonostante gli innumerevoli vantaggi che esso prevedeva in termini di risultati aziendali e di risparmio. A differenza di altri Paesi Europei, l'Italia si affacciava a questo fenomeno con una certa prudenza e con molte riserve.

Poi, una volta promulgata la legislazione emergenziale del 2020, si è verificata un'inversione di tendenza nella concezione di questa modalità di lavoro, poiché essa ha finito per rappresentare l'unica opportunità possibile per le imprese remotizzabili di continuare a lavorare.

Come sottolineato da Michel Martone, l'esperienza del *lockdown* ha dimostrato come il lavoro agile possa offrire vantaggi e nuove opportunità alle imprese, prima tra tutte quella di poter assumere personale a prescindere dalla posizione geografica in cui si trova³³.

Avendone sperimentato i numerosi vantaggi (soprattutto in termini di costi di gestione) molte tra le aziende italiane hanno deciso di mantenere – anche ad emergenza terminata – lo *smart working* come modalità di lavoro. Per questo, soprattutto nelle grandi aziende, si sta già parlando di una nuova realtà lavorativa che possa prevedere alcuni giorni sul posto di lavoro e alcuni da remoto.

Tra le aziende che stanno lavorando per creare una nuova dimensione di lavoro ad emergenza finita vi sono innanzitutto le realtà che sono strutturalmente già predisposte, per ciò che producono e

³³ M. MARTONE, *Per una riforma ecc.*, cit., p. 7.

vendono, ad uno spostamento in modalità a distanza, come ad esempio tutto il comparto legato alle telecomunicazioni (telefonia, Internet, reti infrastrutturali, digitale e informatico).

Ad esempio, la Tim ha sottoscritto un'intesa volontaria con i sindacati per poter sperimentare specifiche modalità di lavoro agile³⁴. Tale accordo prevede che l'organizzazione del lavoro si basi sul cosiddetto *desk sharing*, un modello di lavoro basato sull'alternanza tra il lavoro in presenza e quello da remoto, il quale comporterà una riorganizzazione dei classici spazi lavorativi.

L'azienda Tim, con il suo modello cosiddetto “*New Normal*” prevede due modalità di lavoro denominate “lavoro agile giornaliero” e “lavoro agile settimanale”, legando la prestazione lavorativa a vari gradi di autonomia e suddividendolo per obiettivi. Nel primo caso sono previsti due giorni di lavoro da remoto, in cui l'azienda metterà a disposizione dei dipendenti strumenti tecnologici che tutelino il collegamento protetto con il software aziendale necessario allo svolgimento del lavoro e tre giorni in sede a settimana, e con la possibilità ulteriore di lavorare dodici giorni all'anno da remoto. Nel secondo caso, con il lavoro agile settimanale, applicato negli ambiti organizzativi nei quali le attività non permettono di suddividere e organizzare il lavoro per obiettivi, il lavoro sarà articolato in giornate o settimane alternate secondo un preciso schema: il 50% del lavoro in presenza e il 50% da remoto³⁵.

Sul solco di questo esempio, possiamo affermare che il lavoro agile ha visto il sistema-Paese, inaspettatamente, osservare una buona reazione da parte delle aziende e degli stessi dipendenti, rendendo possibile in prospettiva che si possa utilizzare un sistema lavorativo misto, in cui gli aspetti più tradizionali del lavoro vengano di fatto affiancati da una gestione responsabile e regolamentata dello *smart working*, ritenuto ormai necessario da molte imprese pubbliche e private per dare maggior flessibilità a un mondo del lavoro ritenuto ormai troppo statico.

Per quanto riguarda l'attuazione dello *smart working* nel mondo lavorativo italiano, come testimoniano le esperienze aziendali di grandi imprese quali Enel, Leonardo production system o Eni, essa risulta essere un'impresa particolarmente complessa.

Per funzionare, e quindi per non compromettere in alcun modo la produttività dell'azienda, il tema dello *smart working* richiede sicuramente un approccio più aperto e disponibile a rielaborare il concetto stesso di lavoro da casa, svincolandolo e liberandolo da pregiudizi storici e prospettive storicamente poco lungimiranti³⁶.

³⁴ V. MENICOCCHI, *La remotizzazione del lavoro nell'emergenza Covid-19: le prime esperienze contrattuali*, in M. MARTONE, Op. cit., p. 266-267.

³⁵ *Ibi*, p. 267.

³⁶ Il telelavoro, come concetto e come progetto, è legato alla realtà americana da un lato, allo sviluppo delle nuove tecnologie, dall'altro. Le grandi distanze del continente americano e lo sviluppo della cosiddetta “ideologia californiana”, fondata sulla fiducia nella tecnologia e negli sviluppi dell'informatica e della tecnica come motori di un inarrestabile progresso, concreto ma anche spirituale, dell'uomo, sono all'origine dello sviluppo tanto del telelavoro, quanto delle modalità di lavoro agile, flessibile perché, anzitutto, individualizzato, fondato sulle capacità del singolo di muoversi e

Per fare in modo che questo strumento di lavoro non venga considerato esclusivamente come il rimedio all'emergenza sanitaria e che al contrario diventi una valida alternativa alla classica organizzazione del lavoro, è necessario che siano *in primis* le aziende ad impegnarsi per sfruttare al massimo tutti i vantaggi derivanti da questo modello. Per rendere lo *smart working* un metodo efficiente a lungo termine, le imprese dovrebbero infatti fornire ai dipendenti strumenti tecnologici all'avanguardia (*computer* e connessioni rete), prestare maggiore attenzione verso le politiche di formazione del proprio personale e mantenere un contatto diretto e dinamico con i dipendenti anche a distanza. In tal senso, l'Italia presenta un quadro di ritardo strutturale – soprattutto nel fornire la rete e la banda larga a tutto il territorio nazionale – che, sebbene in buona parte motivato dalla sua conformazione, deve essere senz'altro colmato, pena il non riuscire a mantenere uguali livelli di produttività e connettività tra le diverse regioni del Paese e, di conseguenza, tra il Paese e i *partner* di altre nazioni e realtà.

Tuttavia, tra i temi più delicati, non può non esservi la questione della volontà del lavoratore rispetto a quella dell'azienda. Quelli che difatti da un punto di vista aziendale risultano essere elementi di opportunità, come ad esempio il risparmio sui costi vivi di gestione e di ufficio (su tutti: utenze e locazioni), per crescere e ottimizzare il lavoro, per il lavoratore possono configurarsi come svantaggi, sociali, economici, psicologici (su tutti: i costi delle utenze, il rischio di una sovrapposizione tra la vita privata e la vita lavorativa, spazi e tempi privati e spazi e tempi di lavoro, una eccessiva atomizzazione che conduce a solitudine e isolamento, mettendo a rischio la produttività stessa). Il discorso è dunque complesso e sfaccettato, e non si può proporre lo *smart working* come un ambito di sole opportunità senza aggiungerci e soppesarne le eventuali criticità.

1.3. Prima del Covid-19: lo *Smart working* dal telelavoro a oggi.

«Il telelavoro è ogni forma di lavoro svolta per conto di un imprenditore o un cliente da un lavoratore dipendente, un lavoratore autonomo o un lavoratore a domicilio che è effettuata regolarmente e per una quota consistente del tempo di lavoro da una o più località diverse dal posto di lavoro tradizionale utilizzando tecnologie informatiche e/o delle telecomunicazioni» (Blainpain, R., *The Legal and Contractual Situation of Teleworkers in the Member States of the European Union*, European Foundation, Dublino, 1995, pag. 8-9).

agire per sé, in un contesto in cui la produttività è sempre legata alla possibilità di non dividere e confinare mai il mondo del lavoro dalla vita privata. Cfr., a riguardo, il saggio di M. GUI, *Il digitale a scuola. Rivoluzione o abbaglio?*, Il Mulino, Bologna, 2019.

Il termine telelavoro o *telecommuting*, è stato coniato nel 1973 dallo scienziato americano Jack Nilles in occasione del primo grande *shock* petrolifero in America, in risposta all'esigenza di limitare gli spostamenti delle persone sui mezzi che camminavano grazie al petrolio³⁷. Si è andata dunque a delineare in quel momento storico l'idea secondo la quale fosse necessario limitare gli spostamenti, permettendo al tempo stesso alle persone di continuare a lavorare.

Negli anni a seguire, le grandi aziende, grazie a Internet, iniziarono ad aprire le reti interne a chi volesse lavorare da casa oltre l'orario d'ufficio.

Nel 1906, a causa di un tragico evento, ossia il terremoto di San Francisco, il telelavoro cominciò a dimostrarsi come una modalità di lavoro utile e funzionale. Per questo motivo, gli studi e le sperimentazioni del telelavoro furono implementate e nacquero numerose associazioni di telelavoratori. Inoltre, i governi americani ed europei lanciarono programmi di finanziamento e incentivazione del telelavoro in modo che Internet permettesse di tele-lavorare a basso costo e che fosse alla portata anche delle piccole imprese.

Nei primi anni 2000, in Italia, ci sono stati diversi tentativi di approcciare il telelavoro, tuttavia, questi sono stati spesso caratterizzati da un approccio "sperimentale" che ha fatto sì che il telelavoro non si sia concretizzato come dovuto³⁸.

Negli anni, in Italia, la disciplina del telelavoro ha infine incontrato un importante punto di riferimento nell'Accordo Quadro del 16 luglio 2002 prima³⁹, e successivamente nell'accordo interconfederale sul telelavoro del 9 giugno 2004⁴⁰. In entrambi i casi, il principio fondamentale affinché sussistano le condizioni per lavorare attraverso il telelavoro è quello della volontarietà: il lavoro a distanza, infatti, presuppone sempre il consenso sia del datore di lavoro che del lavoratore subordinato.

Nel corso degli anni non sono di certo mancati i dibattiti sui possibili fattori di rischio derivanti dal telelavoro, come ad esempio i temi legati al diritto alla disconnessione e ai temi legati al controllo, o anche al tema del coordinamento dell'attività organizzativa tra l'azienda e il lavoratore. Per questo, all'interno di entrambi gli accordi, al di là del tema della volontarietà, si configurano anche aspetti legati alla tutela della salute del lavoratore, ai mezzi di cui il lavoratore usufruisce per svolgere la propria mansione (che di base spetterebbe al datore di lavoro fornire ai propri dipendenti i mezzi

³⁷ J. NILLES, *Making Telecommuting Happen: a Guide to Telemanagers and Telecommunicators*, Wiley & sons, 1994;

³⁸ Su questo tema, tra i tanti contributi, cfr. il lavoro di P. DI NICOLA (A CURA DI), *Il Manuale del telelavoro*, Roma, Seam, 1997;

³⁹ Cfr. Accordo Quadro Europeo 2002, ora su:

https://www.cliclavoro.gov.it/Aziende/Documents/accordo_quadro_16_luglio_2002.pdf;

⁴⁰ Cfr. Accordo Interconfederale sul Telelavoro del 9 giugno 2004, ora su:

https://www.cliclavoro.gov.it/aziende/documents/accordo_interconfederale_telelavoro_9_6_2004.pdf;

necessari per lavorare e l'eventuale manutenzione di essi), nonché, in conclusione, all'importanza di concordare *ex ante* tutti gli argomenti relativi alla gestione del telelavoro.

Oggi, al concetto di telelavoro, che connotava una semplice modifica di tipo modale e spaziale (dal lavoro in presenza al lavoro a distanza; cambiava, cioè, solo lo spazio del lavoro, dall'ufficio alla casa, mentre il tipo di attività rimaneva essenzialmente invariato), è subentrato il concetto, più ampio, di lavoro agile. Le persone tendono comunemente a confondere queste due modalità di lavoro che, se pur apparentemente molto simili, presentano notevoli differenze.

La prima differenza tra telelavoro e *smart working* è che mentre la normativa relativa al telelavoro è stata realizzata in via esclusiva per la pubblica amministrazione, lo *smart working* è stato regolamentato anche in funzione della sua implementazione nelle imprese di ogni dimensione.

Un'altra sostanziale differenza tra le due modalità di lavoro è che se il telelavoratore è libero esclusivamente di definire qual è il luogo alternativo all'ufficio in cui possa esercitare la propria attività lavorativa, ma resta vincolato al doverla svolgere durante l'orario di lavoro stabilito dall'azienda per la quale lavora; il lavoratore agile può invece scegliere la fascia oraria durante la quale svolgere l'attività lavorativa, ma soprattutto stabilire autonomamente il lasso di tempo necessario per svolgerla.

Inoltre, se il telelavoro si presenta come una modalità definitiva di lavoro, in quanto il lavoratore dipendente è tenuto a scegliere se lavorare da casa invece che in ufficio e quindi ad essere reperibile *online* durante l'intero orario lavorativo fin dal momento in cui viene istituito il rapporto di lavoro, lo *smart working* al contrario, è una modalità di lavoro maggiormente flessibile a cui è possibile ricorrere dopo la firma del contratto di lavoro.

Il lavoro agile o *smart working* è stato introdotto nell'ordinamento italiano, come noto, nel 2017⁴¹. La finalità della legge 81/2017 è stata quella di redimere il lavoro da remoto dai limiti in cui le esperienze precedenti sembravano averlo collocato. Uno tra i principali limiti del telelavoro era quello di essere alla portata delle imprese di grandi dimensioni e tecnologicamente avanzate⁴².

Per questo motivo, possiamo fermamente affermare che telelavoro e *smart working* (se pur molto simili) non sono la stessa cosa. Lo *smart working* si è presentato fin dalla sua nascita come l'evoluzione del telelavoro. Il compito del legislatore è stato quello di disciplinare una modalità di lavoro maggiormente flessibile rispetto ai limiti del telelavoro precedentemente evidenziati.

I principi su cui verte la legge 81/2017, in vigore da giugno del 2017, sono l'accordo tra le parti, la parità di trattamento retributivo, il diritto alla disconnessione e la sicurezza e tutela del lavoratore.

⁴¹ Cfr. Legge 81/2017, cit.

⁴² R. DE LUCA TAMAJO E F. MAFFEI, *L'esperimento emergenziale e post-emergenziale del lavoro agile: consuntivo e spunti di riforma*, in M. MARTONE, Op. cit. p. 232;

Per quanto riguarda l'accordo tra le parti, la legge in questione prevede che lo *smart working* sia il risultato di un accordo tra datore di lavoro e lavoratore che può essere sottoscritto nell'atto di assunzione, ma anche in un secondo momento. L'accordo in questione è sempre scritto e può avere durata limitata o essere sancito a tempo indeterminato ed è prevista la possibilità di scindere l'accordo in maniera unilaterale, sempre con il dovuto preavviso.

Quanto alla parità di trattamento retributivo, il lavoratore dipendente che sceglie di lavorare in modalità *smart working* deve ricevere pari trattamento retributivo rispetto a quello dei colleghi che svolgeranno pari mansioni sul luogo di lavoro.

Un altro importante tema disciplinato dalla legge del 2017 è quello del diritto alla disconnessione, ciò significa che al lavoratore va riconosciuto il diritto al riposo e il rispetto dell'orario di lavoro prestabilito. A tal proposito è importante sottolineare che nonostante lo *smart working* preveda un alto livello di autonomia del lavoratore nello svolgere la propria mansione, va tuttavia garantito a questi il limite prefissato dalla durata massima giornaliera e settimanale derivante dalla legge e dalla contrattazione collettiva a riguardo.

Infine, tra i principi fondanti della legge si trova il tema della sicurezza e della tutela del lavoratore, secondo cui l'azienda di riferimento dovrà consegnare annualmente al lavoratore un documento informativo che prevede tutti i possibili rischi legati allo svolgimento della propria mansione, tra cui eventuali malattie professionali. Andrà inoltre assicurato il rispetto della normativa vigente in materia di salute e sicurezza.

Lo *smart working* si può pertanto definire come una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzata dall'assenza di vincoli spazio-temporali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro: modalità pensata, da una parte, per aiutare il lavoratore a conciliare i tempi di vita privata e lavorativa e, dall'altra, accrescere la sua produttività.

2. Nel mondo del lavoro: indagine sul campo e comparazione

Nel mondo del lavoro le circostanze eccezionali possono da sempre condurre ad un rinnovamento dei sistemi e dei metodi di lavoro, nonché degli stessi schemi produttivi. Quando si verifica una situazione di particolare straordinarietà, la funzione prima e antropologica della società è trovare una soluzione, che spesso viene trovata dove non si era mai cercato. In senso storico-sociologico, è il problema delle categorie mentali: finché l'uomo non è pronto per accogliere una novità come tale, finché non vi è un terreno che è culturalmente pronto ad accogliere una novità, un rinnovamento, una scoperta o una rivoluzione, questa, per quanto vicina e intuibile, resterà comunque nascosta in piena vista. È il caso, ad esempio, della scoperta del gas metano all'indomani della crisi energetica e petrolifera del 1971, ma è anche il caso della rivoluzione informatica, che non sarebbe stata possibile se non si fosse deciso di spostare nell'ambito sociale una infrastruttura che era stata concepita – e perciò era concepibile soltanto – in una dimensione militare⁴³.

Il caso del lavoro a distanza, per una serie di ragioni, è fortemente legato a questi presupposti mentali, alla possibilità che, culturalmente, la società sia pronta, o meno, ad uno sviluppo in questa direzione⁴⁴. È fuor di dubbio, infatti, che il lavoro a distanza è sempre esistito, ed ha sempre rappresentato, più che una alternativa, una integrazione al lavoro in presenza, in virtù di una complementarità che traeva la sua ragion d'essere da una divisione naturale in seno al lavoro e alla società. Lo schema suddiviso tra lezione in presenza e compiti a distanza, tra processo in presenza e lettura e studio delle carte a distanza è sempre stato un cardine della suddivisione degli spazi e dei tempi nella comunità. Ma il lavoro a distanza che si è venuto a costituire nel frangente eccezionale della epidemia di Covid-19 presenta una serie di elementi che spingono la natura della questione in una direzione che non è più di complementarità e integrazione, bensì è quella della sostituibilità, perciò, in sostanza, della identità (di qualità, di produttività, di efficienza e di efficacia) tra le due modalità.

Il progetto dello spostamento a distanza di una percentuale sensibile del lavoro d'ufficio era stato già teorizzato e messo a punto nei documenti condivisi dei decenni scorsi dall'UE, dalla Strategia di Lisbona ai documenti sul lavoro agile⁴⁵. Sicché, al centro del nostro contributo ci deve essere la consapevolezza che questa sperimentazione non è conseguenza della situazione eccezionale,

⁴³ Sugli sviluppi energetici e la storia degli anni Settanta cfr. AAVV, *L'Italia contemporanea dagli anni Ottanta a oggi. I. Fine della Guerra Fredda e globalizzazione*, a c. di S. PONS, A. ROCCUCCI, F. ROMERO, Carocci, Roma, 2014.

⁴⁴ Cfr. uno dei primi e più argomentati volumi sul tema, M. MARTONE, *Per una riforma dello smart working oltre l'emergenza. Il lavoro da remoto*, cit.

⁴⁵ Cfr., sempre su questo argomento, il lavoro di sintesi dei problemi del lavoro a distanza di R. DE LUCA TAMAJO E F. MAFFEI, *L'esperimento emergenziale e post-emergenziale del lavoro agile: consuntivo e spunti di riforma*, cit.

ma di un vasto e complesso sistema di pensiero che ha creato le condizioni affinché, una volta disponibili le risorse e i mezzi tecnici per effettuarlo, si ritenesse possibile spostare il lavoro a distanza. In tal senso, ci preme sottolineare come l'anno pandemico, accelerando la sperimentazione e aumentando la scala della sua applicazione, sembra non porre la dovuta attenzione su questo cambiamento e sulle implicazioni che esso porta con sé. Nella sperimentazione pratica, si dovrebbe chiamare in causa, nel dibattito sul lavoro a distanza, tanto la sua funzionalità quanto la sua bontà.

Come nuovo campo di azione che apre a innumerevoli vantaggi nell'ambito della produttività e del risparmio, il lavoro a distanza è stato da subito accompagnato da un corposo sostegno critico, di cui, forse, le opere di De Masi sono la plastica raffigurazione. Ma l'entusiasmo per un nuovo orizzonte non deve mai impedire di guardare a quel che si è raggiunto in secoli di faticosa costruzione, tanto nel mercato del lavoro, quanto nell'area vasta e ineludibile dei diritti sociali, dei diritti del lavoro, dei diritti individuali.

Perciò, le riflessioni sul lavoro a distanza, dopo sedici mesi di pandemia, devono essere lette con oggettività e soprattutto con la consapevolezza dei loro limiti e dei loro angoli di visuale. È certo, ad esempio, che i dati disponibili in questo momento non solo non sono sufficienti per tracciare una linea e dedurre un giudizio sulla efficacia del lavoro a distanza rispetto al lavoro in presenza, ma sono dei dati di cui, nel processo di ricerca e indagine sulla realtà, devono essere inquadrati nel contesto in cui questa modalità è stata applicata. Un contesto, quello pandemico, segnato tanto dalla preoccupazione e dalla tensione emergenziale, quanto dalla eccitazione per la sperimentazione di schemi e modelli di vita e lavoro inediti e straordinari (il confinamento; il lavoro a distanza). Dunque, non solo occorre valutare con imparzialità i dati disponibili, tenendo conto della prospettiva parziale che essi ci offrono e del punto di vista, tendenzialmente positivo, che chi li ha aggregati e costruiti vi ha intriso. Occorre anche, nel tempo, chiamare in causa altri elementi – esterni al lavoro – che sono fattori irrinunciabili nella definizione di produttività e benessere del lavoratore.

Il rischio connesso ad una adesione frettolosa a schemi e modalità che non hanno precedenti nella nostra storia – giacché non vi erano mezzi per poter mettere in pratica una soluzione siffatta – è perdere di vista la articolata e sfrangiata natura del lavoro, e, in ultima istanza, focalizzandosi sulle modalità e sulla produttività, finire per trascurare, e dunque sfarinare, il fattore umano, che dovrebbe invece, ed anzi, è, come la Costituzione stessa recita, trovare nel lavoro la propria realizzazione spirituale e non solo materiale⁴⁶. La domanda che ci si deve porre è, quindi, se e in che misura il lavoro a distanza soddisfi questo fine, costituzionalmente riconosciuto, o piuttosto non rischi,

⁴⁶ Ancora, per quanto riguarda i rapporti tra remotizzazione e diritto cfr. V. MENICOCCHI, *La remotizzazione del lavoro nell'emergenza Covid-19: le prime esperienze contrattuali*, cit.

eliminando le divisioni casa/lavoro, tempo personale/tempo di lavoro, privato/pubblico, di sfarinare o intaccare il benessere della persona e, in fine, della comunità stessa.

È partendo da questi presupposti, da una necessaria prudenza, che questo lavoro presenta, in questa seconda parte, una indagine sintetica, condotta sul campo, attraverso una serie di interviste, sulla modalità del lavoro a distanza.

Poiché l'anno pandemico ha investito quasi tutte le categorie del lavoro, e i due periodi di confinamento hanno portato l'intero mondo del lavoro a interrogarsi sulle possibilità di trovare una alternativa al lavoro in presenza e, laddove possibile, a sperimentare modalità a distanza o miste, abbiamo deciso di scegliere come campione di indagine tre modelli di impresa, di diversa entità e grandezza, così da poter trarne, per quanto limitatamente, una idea sul lavoro a distanza e la sua funzionalità. È da sottolineare, qui, che le interviste sono condotte ponendo una particolare attenzione non tanto ai dati concreti, quanto alle reazioni e alle riflessioni della persona, poiché, come detto in precedenza, il punto della rivoluzione dello *smart working* non è la sua *fattibilità*, bensì la sua *bontà*⁴⁷. Uno degli aspetti interessanti dell'indagine è legato al problema dei due confinamenti: nel primo lockdown, quello stretto, tra marzo e maggio del 2020, infatti, ad eccezione delle attività che, per la propria connotazione e il proprio ambito d'impresa conoscevano già la modalità a distanza, tutte le altre sono state costrette a chiudere. Dunque, il fulcro dell'indagine è invece il secondo *lockdown*, meno serrato del precedente, dal punto di vista del controllo del movimento delle persone, ma molto più complesso e difficile, per la sua lunga durata e le sue regole, per tutte le imprese di ogni ambito che hanno cercato di rinnovarsi e di ritornare in attività.

Nel merito dell'indagine, sono state scelte tre aziende, che rappresentano sia tre modelli di impresa dal punto di vista della grandezza, sia tre ambiti diversi, cosicché l'indagine potrà rivelare anche come il *lockdown* abbia inciso differentemente a seconda del tipo di impresa, e di come, quindi, la possibilità del lavoro a distanza sia necessariamente legata al tipo di lavoro che si svolge.

Come modello di grande azienda, l'oggetto dell'indagine è stata la società di telefonia TIM – Telecom Italia. La società TIM, che opera nel settore delle telecomunicazioni mobili, come emergerà, ha potuto reagire ad entrambi i periodi di *lockdown* con prontezza, avendo peraltro già predisposto una linea di lavoro da casa.

Come modello di media impresa è stata scelta una società di costruzioni, la Celi Calcestruzzi SpA, che mostrerà, nelle interviste qui riportate, la capacità di integrare le due modalità a seconda del lavoro richiesto. Sebbene infatti una società di costruzione si fondi sul lavoro in presenza e materiale, l'ambito amministrativo può essere svolto anche a distanza. Da questo punto di vista, i due lockdown

⁴⁷ Ci rifacciamo al tema del benessere compiuto della persona in relazione al lavoro e alla famiglia. Cfr.: C. MANZI E C. LUCIFORA, *Lavoro agile durante la pandemia: una sfida per le famiglie italiane*, cit.

sono stati assai diversi, per la Celi Calcestruzzi SpA. Se nel primo, infatti, essa non ha potuto quasi operare, nel secondo ha dovuto approntare due modalità distinte per i due elementi che ne compongono l'ossatura, la parte amministrativa e quella edile.

Infine, come piccola impresa abbiamo scelto di riportare uno dei settori che più è stato colpito dal confinamento, fondandosi, la sua attività, sull'incontro e la valutazione concreta degli spazi e delle zone. La Gregoriana Immobiliare Srl, infatti, sebbene nel primo lockdown sia dovuta rimanere chiusa, nel secondo ha cercato di ovviare all'impossibilità di far visitare le abitazioni con strumentazioni interattive e elettroniche capaci di riprodurre gli spazi immobiliari e restituirli con il massimo della qualità, pur a distanza.

Come il settore degli eventi e delle cerimonie, l'immobiliare è stato forse tra i più colpiti dal *lockdown*, e a noi interessa, in specie, sottolineare come questi due settori dipendano, in misura definitivamente più forte, dalla petizione della realtà, dalla necessità dell'incontro. Infatti, a monte della possibilità di applicare su vasta scala la modalità a distanza, va calcolata anche la necessità di ogni attività di avere un rapporto quanto più stretto con la realtà. Il lavoro d'ufficio di amministrazione, di calcolo o censimento, non ha la stessa necessità di un rapporto vivo e continuo con la realtà come il lavoro in una azienda di eventi o immobiliare, o una scuola. E da questo punto di vista non è secondario rimarcare come, tra i rischi connessi allo spostamento a distanza del lavoro, vi sia l'allentamento della vita sociale – della quotidianità lavorativa – che senz'altro andrebbe ad incidere su tante attività che sono invece innervate nel tessuto comunitario e spaziale (dal bar al cinema, dalla libreria al centro commerciale).

Per ciascuna azienda sono state scelte ed intervistate due figure appartenenti la prima alla dimensione manageriale – il datore di lavoro o il dirigente – la seconda all'ambito dipendente – il lavoratore. Se, nel caso delle domande al datore di lavoro, il focus è stato posto sulla produttività e i risultati della modalità a distanza, nel caso delle interviste ai dipendenti si è, piuttosto, scelto di fare domande in merito alla capacità di gestire questa modalità senza che ne risultasse intaccato il benessere personale.

Di seguito, si riportano le otto domande, quindi i questionari con le risposte.

Intervista ai datori di lavoro

1. Come e con quali regole sono state introdotte le attività da remoto?
2. Quali sono stati i benefici e quali le criticità dello smart working in termini di risultato?
3. Lo smart working ha costituito una novità assoluta all'interno dell'azienda?
4. Lo smart working è destinato a durare nel tempo? Come sarà regolato il lavoro dopo l'emergenza?

Intervista al lavoratore dipendente

1. Lavorando da casa è riuscito a separare gli spazi privati dalla vita lavorativa?
2. Quali sono stati i vantaggi e quali gli svantaggi dello smart working? E che impatto ha avuto la mancanza di socialità sul lavoro?
3. Lo smart working ha generato maggiore autonomia e responsabilità di lavoro?
4. Le tecnologie digitali hanno reso possibile un nuovo modo di lavorare? In che modo?

2.1. Davanti all'emergenza: una grande impresa.

Azienda: TIM – Telecom Italia Mobile Spa. Società di telecomunicazioni e infrastruttura informatica.

Intervista a: Dott.ssa Giovanna Bellezza, Human Resources, Organization & Real Estate. Human Resources Business Partner & Labour Cost Planning.

Intervista a: Dott.ssa Laura Way e Dott. Gian Marco Falasca, esperti e sperimentatori dello smart working in Tim

A. Datore di lavoro

1. Come e con quali regole sono state introdotte le attività da remoto?
2. Quali sono stati i benefici e quali le criticità dello smart working in termini di risultato?
3. Lo smart working ha costituito una novità assoluta all'interno dell'azienda?
4. Lo smart working è destinato a durare nel tempo? Come sarà regolato il lavoro dopo l'emergenza?

A. Datore di lavoro

1. Come e con quali regole sono state introdotte le attività da remoto?

Ci siamo sempre basati sul principio della “triplice flessibilità”: del luogo, dell'orario, e dell'articolazione della giornata di lavoro. Prima della pandemia, lo *smart working* era rivolto a quei mestieri che avevano la possibilità di essere flessibili su questi tre fronti. Erano 21.000 le persone in azienda che avevano dei mestieri con la possibilità di flessibilizzazione. La flessibilità dell'orario di lavoro era ed è ancora quella di articolare le 7h e 38 minuti di lavoro giornaliero tra le 8 del mattino e le 20 con pause autogestite. L'unica cosa che abbiamo sempre chiarito e che oggi è la maggiore

garanzia del diritto alla disconnessione è quella della compresenza. Cioè, tra le 8 del mattino alle 20 si può lavorare quando e come si vuole, ma sono previste delle fasce orarie in cui bisogna necessariamente essere disponibili e reperibili.

Questo per fare in modo che il capo, i fornitori, i collaboratori o i clienti stessi concentrino le riunioni o le occasioni che richiedono la compresenza di più persone in quella fascia oraria. Questo garantisce al lavoratore la possibilità di articolare la giornata – salvo questa fascia oraria – come meglio crede. Quanto alla flessibilità sul luogo di lavoro, Tim non richiede che si lavori necessariamente da casa. Chiediamo che si lavori però in un posto che non sia aperto al pubblico per tutelare i dati dei clienti e dei collaboratori.

2. Quali sono stati i benefici e quali le criticità dello *smart working* in termini di risultato?

Prima della pandemia, vi è stato un grande beneficio a livello di clima lavorativo in Tim. Il lavoro agile è stato visto dalle persone come uno strumento di *welfare* e benessere. Il miglioramento del clima ha portato a sua volta a grandi passi in avanti a livello di produttività in azienda. Con la pandemia, il sistema di *business continuity* è stato il maggior beneficio che è derivato dallo *smart working*. Infatti, avendo Tim già lavoratori attrezzati con un proprio pc portatile, la rete esterna e i servizi di videoconferenza, in poco tempo siamo riusciti a mettere in lavoro agile praticamente tutti i dipendenti e ad assicurare loro rete e servizi efficienti senza avere alcun tipo di ricaduta sul prodotto finale da offrire al cliente.

Chiaramente, quando viene a mancare uno dei tre principi di flessibilità di cui parlavamo prima, non si tratta più di *smart working*. Con la pandemia vi è stata la necessità di remotizzare anche alcune mansioni che per loro natura non sono poi così flessibili, ad esempio mi viene in mente il lavoro dei call center. Tuttavia, nelle condizioni in cui la pandemia ci ha costretti siamo riusciti se non a rendere completamente *smart* ogni tipo di lavoro, in tre settimane siamo riusciti a rendere possibile a tutti il lavoro a distanza.

Il beneficio che prima era un beneficio soprattutto per il dipendente (contento di restare a casa un giorno a settimana), con la pandemia è diventato un beneficio aziendale enorme : *business continuity*, possibilità di chiudere la sede lavorativa ed evitare la diffusione e infine una riduzione dei costi a lungo periodo (che all'inizio non c'è stata perché abbiamo appunto dovuto investire in modo significativo al fine di assicurare ai lavoratori di svolgere il lavoro a distanza nelle migliori condizioni).

3. Lo *smart working* ha costituito una novità assoluta all'interno dell'azienda?

No, abbiamo introdotto lo *smart working* gradualmente. Siamo partiti con la prima sperimentazione su 9.000 persone nel 2016 poi, su 16.000 nel 2017, per poi arrivare a 21.000 nel 2019. Con la pandemia siamo arrivati a 36.000 persone e infine oggi, con l'introduzione della modalità mista i lavoratori agili in Tim sono circa 33.000.

Abbiamo iniziato a sperimentare il lavoro agile nel 2016 (un anno prima della legge 81/2017) con regole aziendali e in assenza del sindacato e della regolazione legislativa. La prima introduzione dello *smart working* in Tim è stata unilaterale, per cui abbiamo fatto firmare l'accordo individuale alle persone per aderire per un giorno a settimana al lavoro agile sotto forma di sperimentazione che è stata accolta fin da subito con successo. Dopo l'emanazione della legge del 2017 abbiamo fatto il primo accordo sindacale, per cui si è passato da un tentativo unilaterale a un negoziato temporaneo con il sindacato. Nel 2019 abbiamo reso questa forma organizzativa un modello lavorativo stabile e non più temporaneo.

4. Lo *smart working* è destinato a durare nel tempo? Come sarà regolato il lavoro dopo l'emergenza?

Sì, lo *smart working* è destinato a durare nel tempo ed è diventato oramai un elemento stabile in Tim. Le persone hanno riorganizzato la loro vita, la loro casa, i loro spazi e i loro ritmi sapendo che non verranno tutti i giorni a lavorare in sede.

Ora che tutti hanno imparato e sono felici di lavorare in *smart working* sarebbe a questo punto impossibile tornare indietro, oltre che poco proficuo.

La modalità mista a cui abbiamo pensato fin da subito prevede tre giornate in ufficio e due a casa. Oppure, per chi, come i *call center*, lavora in *team* sono previste due settimane a casa e due in ufficio. Abbiamo avuto un'adesione superiore al 95%. Probabilmente nei prossimi anni credo che si tenderà a due giorni in ufficio e tre a casa. È molto importante anche la socialità e la collaborazione sul lavoro. Per questo, attualmente, l'alternanza tra lavoro in presenza e *smart working* è sicuramente il modello più idoneo alla nostra cultura aziendale.

B. Lavoratore dipendente

1. Lavorando da casa è riuscito a separare gli spazi privati dalla vita lavorativa?

L'esperienza dello *smart working* non è stata del tutto nuova per i lavoratori di Tim. L'accelerazione dello *smart working* che la pandemia ha dato, ha sicuramente stretto velocemente tutto in pista in quanto a capacità di organizzare il proprio lavoro, la vita e gli impegni personali. Di sicuro, infrastrutture come le nostre e quindi HR sono state di supporto a tutte le altre funzioni aziendali che magari non erano neanche pronte ad accelerare in questo modo. All'inizio non è stato sempre facile, è stato un po' uno stress test per ciascuno di noi e per ottimizzare quello che avevamo imparato in precedenza. Quindi c'è stato sicuramente qualche picco molto stressante che ha riguardato l'organizzazione personale di ciascuno. Allo stesso tempo, noi avevamo tutte le dotazioni aziendali a disposizione che ci hanno sicuramente aiutato tantissimo rispetto a lavoratori di altre aziende che non avendo dotazioni date dalla propria azienda si sono trovati a dover condividere il proprio computer, telefono, tablet e i propri dati con figli e compagni. Sicuramente l'organizzazione e la trasformazione del lavoro durante la pandemia è stata abbastanza complessa, è stato a volte anche un po' difficile organizzare e gestire al meglio il lavoro.

Tuttavia, un'azienda grande come Tim, già pronta culturalmente a tutto ciò, aveva già sperimentato in modo strutturato lo *smart working* (avevamo un accordo sindacale e un accordo individuale che prevedeva che ognuno di noi potesse scegliere questo tipo di organizzazione del proprio lavoro). Quindi sicuramente è stato complicato ma personalmente ho trovato che una soluzione di questo genere abbia sicuramente aiutato a contenere il disagio che la situazione della pandemia ci ha offerto. Infatti, è stato possibile lavorare in sicurezza, non dover andare in azienda per fare cose che eravamo già abituati a fare come incontri, meeting e sentire colleghi, cosa che abbiamo fatto su Skype. All'interno della nostra struttura HR ciascuno di noi aveva più o meno la sua giornata di lavoro quindi il bilanciamento è stato secondo me più un vantaggio che uno svantaggio. Naturalmente abbiamo avuto anche picchi di dieci/undici ore di lavoro al giorno (soprattutto nel momento in cui abbiamo sottoscritto l'accordo sul lavoro agile). Lavorare in videochiamata con i colleghi non sempre è stato ed è facile però secondo la mia esperienza i vantaggi sono stati maggiori degli svantaggi.

Non tutti i responsabili erano pronti allo stesso modo. Vi erano magari strutture più abituate a lavorare in *smart working*, quindi magari qualcuno di noi era più abituato a queste dinamiche già da prima rispetto ad altri che invece da sempre hanno lavorato con i capi e collaboratori nella stanza a fianco. C'è stato quindi un aumento della necessità di adeguarsi a questa modalità.

Lo scoppio della pandemia ha rappresentato il momento in cui abbiamo iniziato a lavorare in *smart working* in maniera massiva. Durante il *lockdown*, lo *smart working* ci ha dato la possibilità di continuare a lavorare (cosa che diversamente non sarebbe accaduto). Prima dello scoppio

dell'emergenza molti di noi avevano sperimentato lo *smart working* in media una volta a settimana o anche una volta al mese. C'era questa possibilità volontaria, ma erano circa 15.000 i lavoratori ad aver aderito. All'improvviso ci siamo ritrovati a lavorare in *smart working* per cinque giorni a settimana. I primi due mesi di confinamento sono stati un po' ostici poiché costretti all'interno della propria abitazione per tutto il giorno. Per poter fare un bilanciamento efficace tra vita lavorativa e vita privata dovremmo considerare anche il tempo che avremmo avuto per uscire, per svagarci, per fare la spesa o per portare i figli a scuola. La prima fase del *lockdown* è stata difficile e pesante sotto tutti i punti di vista e quindi anche la separazione tra vita personale e vita lavorativa ha risentito della paura e della confusione che tutti stavamo vivendo in quel momento. Poi, con un assestamento che è avvenuto in modo graduale (a partire dalla riapertura a maggio) la situazione ha iniziato a migliorare, fermo restando che c'è ancora molto lavoro da fare e vari aspetti su cui poter migliorare. Sicuramente, di molto positivo durante la prima fase dell'emergenza vi era la sensazione di essere al sicuro dal pericolo del contagio, un aspetto fondamentale che ha quindi compensato e colmato gli eventuali svantaggi legati al lavoro agile.

2. Quali sono stati i vantaggi e quali gli svantaggi dello *smart working*? E che impatto ha avuto la mancanza di socialità sul lavoro?

Durante il periodo del *lockdown*, più che un problema di mancanza di socialità sul lavoro si è trattato di un problema di mancanza di socialità generale. È mancato sicuramente il rapporto in ufficio, il caffè con i colleghi e le riunioni in presenza. Tuttavia, se inizialmente lavorare in *smart working* sembrava essere una modalità di lavoro e di comunicazione fredda e insolita, adesso il lavoro e le riunioni a distanza sono diventate la normalità. Per la maggior parte di noi è diventato un rapporto fisico e un vero e proprio modo di interagire e comunicare che presenta diversi vantaggi, tra cui quello di non dover attendere fisicamente l'arrivo di una persona in ufficio, arrivare al dunque in tempi ridotti e ottimizzando tempi e risultati.

L'uomo è un animale sociale, nel momento in cui è chiuso in casa inevitabilmente comincia a soffrire. Per quanto mi riguarda, è importante tener presente il contesto in cui ci si trova per poter valutare obiettivamente quanto offerto dalla modalità di lavoro a distanza. Cioè, se non hai proprio la possibilità di avere una socialità, quindi di stare al di fuori della propria abitazione a quel punto ti manca la società sul lavoro. Diversamente, nel momento in cui lo vedi e lo vivi nel modo giusto, lavorare in *smart working*, avendo però la possibilità di avere una tua vita privata, ovviamente la mancanza di socialità diventa relativa.

Certamente, questa situazione ha acuito le difficoltà già esistenti nei rapporti di lavoro e nelle dinamiche lavorative, mi è sembrato infatti che nei gruppi dove la comunicazione fra colleghi, tra capo e collaboratore fosse già in qualche modo difficile o poco strutturata sulla delega e sul rapporto di fiducia ci siano stati grandi difficoltà legate alla mancanza di contatto, alla sensazione di smarrimento e all'organizzazione del lavoro. Invece, nei gruppi già abbastanza rodati o comunque dove le dinamiche erano già abbastanza consolidate è stato tutto un po' più semplice, che può sembrare una banalità ma secondo me dà proprio la misura di come l'organizzazione deve cambiare e su quali leve deve puntare nel prossimo futuro. Tant'è che abbiamo fatto per esempio tantissima formazione noi su questo tema, cioè sul cambio culturale e sul fatto che ad esempio il capo non ottiene un migliore risultato dal collaboratore se va nella stanza mettergli pressione per farsi consegnare il documento entro una determinata scadenza. Per questo è importante imparare a gestire il collaboratore in un altro modo, come il collaboratore a chiedere magari aiuto e supporto al proprio capo in altre modalità. Dunque, sì, la socialità è mancata forse laddove c'era già qualcosa da mettere a punto e laddove quelle dinamiche aziendali, culturali e di leadership andrebbero riviste. Fra noi non è cambiato niente perché il nostro gruppo era già abituato e già consolidato a chiamarsi magari alle otto di sera per confrontarsi sul lavoro svolto. Abbiamo quindi continuato a utilizzare un po' le stesse tecniche, le stesse modalità. Magari prima veniva fatto al telefono o con un messaggio Whatsapp, mentre adesso si organizza una *videocall* sulle nuove piattaforme digitali. Sono forse cambiate le modalità e gli strumenti, ma non sono cambiate - per quei gruppi già consolidati- le dinamiche e l'architettura di base del lavoro. Invece, dove il gruppo mancava di collaborazione, la socialità sul lavoro era un elemento fondamentale perché era la modalità attraverso la quale passava il rapporto di collaborazione.

Questo rappresenta uno degli elementi su cui noi, in particolare come HR, possiamo lavorare per agevolare la trasformazione del lavoro che è stata sicuramente importante. Quando abbiamo lavorato sull'accordo che ha previsto la modalità mista, come stanno facendo tantissime altre aziende, ci è sembrata una giusta mediazione perché salvaguardia proprio quell'aspetto di comunicazione fisica, interpersonale, ma anche la capacità di organizzare autonomamente il lavoro, di avere la tua giornata strutturata con i tuoi tempi, in modo da poter dedicare il tempo necessario anche alla vita personale e familiare.

Tra gli elementi da considerare vi è anche quello legato all'età media dei lavoratori, che in Tim è abbastanza alta. Probabilmente, a risentire maggiormente del problema della mancanza di socialità sul luogo di lavoro è stata la fascia di popolazione più giovane. Avendo in azienda relativamente pochi lavoratori giovani siamo portati ad affermare che questo aspetto per noi non è stato un problema prevalente. Sono in genere i lavoratori più giovani spesso ad avvertire il bisogno di un confronto

giornaliero con capo e colleghi. Probabilmente per un collega junior, pranzare insieme ai colleghi, scambiare sensazioni e informazioni con capo e collaboratori sono aspetti importanti che possono fare la differenza nel lavoro e nella vita.

Tuttavia, in questo periodo sono stati assunti tantissimi colleghi giovani che hanno accettato questa sfida, quella di essere assunti in un momento del genere e con la nuova modalità di lavoro.

Per questo Tim sta pensando a nuove modalità di lavoro che tengano in considerazione anche l'esperienza di giovani e di coloro che maggiormente hanno risentito di questi aspetti.

3. Lo smart working ha generato maggiore autonomia e responsabilità di lavoro?

Sicuramente sì. Lo *smart working* ha portato i lavoratori a cercare di arrivare all'essenza delle cose e all'esigenza di ottenere il risultato finale. Ha fatto sì che non ci si potesse più nascondere e ha portato i lavoratori ad assumersi in toto le proprie responsabilità. Ciò che poteva essere condiviso in ufficio diventa una tua responsabilità.

Quindi da questo punto di vista lo *smart working* ti porta sicuramente ad essere più autonomo e responsabile, perché il lavoratore è più solo ma allo stesso tempo più focalizzato sull'obiettivo.

Come rovescio della medaglia, vediamo anche che vi sono degli specifici lavori che, pur svolti in autonomia, richiedono un coordinamento e un allineamento costante. Laddove questo non accadesse più, potrebbe allora sorgere il rischio che ognuno segua il suo progetto, il suo ambito e la sua idea senza condividere o comunicare quanto svolto con chi dovrebbe. Quindi, sicuramente lo *smart working* produce maggiore autonomia nel lavoro però è anche bene che la collaborazione e la condivisione del lavoro (quando necessario) restino elementi centrali.

Stando a casa in autonomia questo viene in qualche modo a mancare. Quindi senz'altro maggiore responsabilizzazione e autonomia, ma anche la necessità di essere sempre allineati e, da parte dei capi, di allineare il lavoro dei colleghi.

Sicuramente questo aspetto sarà più complicato da gestire dal momento in cui si passerà alla modalità mista che è quello che praticamente abbiamo previsto nell'accordo sperimentale.

Quindi quando dovremmo gestire il lavoro in parte da casa e in parte in ufficio, dovremmo sperimentare una nuova fase che non abbiamo ancora sperimentato rispetto a quella attuale, in cui sia responsabili che collaboratori sono stati nella stessa situazione.

Potrebbe appunto verificarsi una situazione di scollamento e di disuguaglianza tra coloro che lavoreranno prevalentemente in presenza e coloro che lavoreranno maggiormente in sede. Potrebbe esserci la tendenza a non coinvolgere pienamente chi lavorerà da casa e a considerare invece in misura

maggiore chi lavora in ufficio. Questo è ancora tutto da verificare, ma sarà importante prevenire questo tipo di dinamiche.

4. Le tecnologie digitali hanno reso possibile un nuovo modo di lavorare? In che modo?

Noi ci trovavamo sicuramente avvantaggiati sia perché questi servizi e tecnologie li vendiamo, sia perché un po' come storia veniamo da un utilizzo abbastanza consolidato. Allo stesso tempo con lo scoppio dell'emergenza, l'utilizzo massivo delle tecnologie ha rappresentato una necessità che non si era mai presentata prima.

Abbiamo anche noi, avuto qualche piccolo disagio e difficoltà soprattutto all'inizio, però sicuramente il vantaggio e la maggiore confidenza con le tecnologie da cui partivamo ci hanno aiutati.

Stiamo sperimentando l'utilizzo di nuove *app* e delle *chatbox* nei vari servizi e strumenti aziendali. Stiamo imparando tanto e come in tutte le situazioni vissute velocemente massicciamente vi sono aspetti che andranno migliorati e lo faremo. Però i lavoratori di Tim non partivamo completamente digiuni. C'è stata una buona partenza e una confidenza con gli strumenti tecnologici abbastanza rassicurante. Abbiamo fatto tanta formazione, per cui anche coloro che non erano così abili con le nuove tecnologie hanno avuto la possibilità di migliorare.

Non siamo ancora completamente *digital*. Sicuramente, la nostra azienda può ancora migliorare, può ancora semplificare aspetti legati all'offerta dei servizi al cliente, cioè laddove non serve più la fattura cartacea, la firma cartacea o la bolletta cartacea. Quanto rendi più semplice al cliente sicuramente maggiore competitività acquisisce l'azienda quindi sicuramente possiamo migliorare.

2.2. Davanti all'emergenza: una media impresa

Azienda: Celi Calcestruzzi SpA Società che opera nel settore delle costruzioni e dei servizi e forniture nell'edilizia quali calcestruzzi, conglomerati bituminosi e premiscelati, pavimentazione stradale e autostradale, con sede legale presso Massa d'Albe (AQ).

Intervista a: Sergio Celi

Intervista a: Benedetta Paone, responsabile amministrazione, marketing e risorse umane

A. Datore di lavoro

1. Come e con quali regole sono state introdotte le attività da remoto?
2. Quali sono stati i benefici e quali le criticità dello smart working in termini di risultato?

3. Lo smart working ha costituito una novità assoluta all'interno dell'azienda?
4. Lo smart working è destinato a durare nel tempo? Come sarà regolato il lavoro dopo l'emergenza?

B. Lavoratore dipendente

1. Lavorando da casa è riuscito a separare gli spazi privati dalla vita lavorativa?
2. Quali sono stati i vantaggi e quali gli svantaggi dello smart working? E che impatto ha avuto la mancanza di socialità sul lavoro?
3. Lo smart working ha generato maggiore autonomia e responsabilità di lavoro?
4. Le tecnologie digitali hanno reso possibile un nuovo modo di lavorare? In che modo?

A. Datore di lavoro

1. Come e con quali regole sono state introdotte le attività da remoto?

La Celi Calcestruzzi SpA nasce nel lontano 1982 come azienda familiare di lavorazione inerti, per poi evolversi e ampliarsi fino a diventare una SpA e assumere l'attuale dimensione di media impresa, tra le maggiori del settore edile nel centro Italia.

Attualmente l'offerta di prodotti e servizi che può riservare alla propria clientela prevede l'estrazione, lavorazione e recupero di inerti, la produzione di conglomerati cementizi e bituminosi, le costruzioni industriali e le urbanizzazioni primarie, i movimenti terra, le pavimentazioni stradali e autostradali, la produzione di solai prefabbricati e manufatti in cemento, la lavorazione e commercializzazione di ferro per cemento armato e la produzione di premiscelati per l'edilizia; tutte attività difficilmente eseguibili in smart working.

Tuttavia, in ogni azienda, inclusa la Celi, ci sono lavori che possono essere portati avanti anche senza la presenza fisica dell'impiegato dedicato al loro compimento: nel nostro caso si tratta di tutte quelle mansioni riconducibili all'area amministrativa e di gestione del personale.

Per quanto concerne l'amministrazione, in realtà un fattore diverso da quello legato all'evento pandemico che ci ha recentemente colpiti, ha già da qualche anno avviato un processo di digitalizzazione delle aziende: la fatturazione elettronica. Proprio l'istituzione di un sistema di fatture elettroniche, infatti, ha avuto risvolti inaspettatamente positivi che hanno permesso ad imprese come la Celi di dedicarsi anche in remoto ad attività di contabilità, pur non avendolo mai fatto prima.

Dunque, sostanzialmente, mentre le attività di produzione si sono bloccate per un po', il lavoro cosiddetto "di ufficio" è potuto proseguire in remoto, insieme a quello commerciale, fornendo ciascuna persona interessata di un portatile tramite il quale ha potuto fare il suo lavoro quasi come se fosse in ufficio.

2. Quali sono stati i benefici e quali le criticità dello smart working in termini di risultato?

Tra le maggiori criticità dell'iniziare a lavorare in smart working c'è stata sicuramente una prima resistenza da parte degli impiegati coinvolti a lavorare da casa, poiché mai avevano pensato di poter lavorare in questa modalità. Oltretutto anche il dotarsi di tutto il necessario per poter lavorare in remoto in un lasso di tempo così ridotto è stato un ostacolo da affrontare, poi in breve superato. A ciò si aggiunga che, alle normali attività amministrative, si sono aggiunte attività nuove più strettamente legate al Covid 19, quali l'analisi, studio e recepimento di tutti i DPCM che si sono susseguiti durante il periodo del lockdown.

Naturalmente il proseguire di alcuni lavori in smart working ha permesso all'azienda di non restare del tutto immobile in attesa di una riapertura delle attività e di arrivare maggiormente preparata nel momento in cui si è potuti tornare tutti a fare il proprio lavoro in presenza.

3. Lo *smart working* ha costituito una novità assoluta all'interno dell'azienda?

La storicità della Celi e la sua evoluzione da piccola azienda familiare a media impresa, unita alla tipologia di prodotti e servizi offerti, hanno determinato un'assenza totale dello smart working prima della diffusione del Corona Virus.

Dunque, il lavoro agile è stata una novità assoluta, ma credo che questa situazione di emergenza globale abbia fatto percepire le potenzialità di un lavoro di questo tipo e l'assoluta necessità di digitalizzare quanto più possibile tutti i processi e i lavori svolti.

4. Lo smart working è destinato a durare nel tempo? Come sarà regolato il lavoro dopo l'emergenza

Lo smart working è destinato a durare nel tempo, seppur determinati lavori restino per loro stessa natura obbligatoriamente vincolati ad una presenza fisica di chi li svolge.

Sicuramente in alcuni ambiti aziendali questa emergenza ha contribuito a migliorare la percezione della necessità di dotarsi di soluzioni tecnologicamente avanzate e sviluppare l'utilizzo dello smart working in azienda. Tuttavia, per lo più le attività post Covid resteranno legate al lavoro in presenza.

B. Lavoratore dipendente

1. Lavorando da casa è riuscito a separare gli spazi privati dalla vita lavorativa?

Il lavoro da casa è sempre critico per ciò che riguarda la separazione tra gli spazi privati e la vita lavorativa e nel periodo pandemico, quando tutti i membri della famiglia erano purtroppo reclusi tra le mura domestiche, questa distinzione è risultata essere ancora più difficoltosa.

Credo che il coinvolgimento di una persona nel lavoro che svolge, la porti a impiegare tutte le sue capacità e competenze in quello che fa, ma il trovarsi in un luogo come l'ufficio porta inevitabilmente a scandire le proprie giornate con degli orari e degli impegni ben precisi. Ad esempio, benché magari si stia facendo qualcosa di molto impegnativo, quando l'orologio segna le 13.00 si va a casa perché magari bisogna far pranzare tutta la famiglia.

Quando, invece, si lavora da casa e si è in compagnia degli altri membri del nucleo familiare, le interruzioni possono essere tante e svariate, si perde la separazione netta lavoro/casa e si perde il senso del tempo, non più scandito da orari definiti.

2. Quali sono stati i vantaggi e quali gli svantaggi dello smart working? E che impatto ha avuto la mancanza di socialità sul lavoro?

I vantaggi dello *smart working* durante il *lockdown* sono stati il non dover spostarsi dall'abitazione al luogo di lavoro, l'evitare rischi di contagio restando comodamente a casa, il potersi gestire in autonomia il lavoro. Gli svantaggi, invece, sono stati l'inevitabile commistione eccessiva tra vita lavorativa e privata, il dover svolgere attività "standard" con procedure del tutto nuove e digitali, il doversi abituare ad una nuova routine più fluida, meno a "compartimenti stagni".

Ovviamente la totale mancanza di socialità sul lavoro è un qualcosa di molto negativo perché socializzare con i colleghi crea senso di appartenenza all'azienda, coesione e promuove il lavoro di gruppo. Purtroppo, nessuna videochiamata può sopperire a questa perdita di valore aggiunto.

3. Lo *smart working* ha generato maggiore autonomia e responsabilità di lavoro?

Lo smart working ha indubbiamente dato maggior autonomia di lavoro, ma sull'aumento della responsabilità non penso possa essere stato influenzato più di tanto dal lavorare in remoto.

Per avere una maggior responsabilizzazione, infatti, non è necessario o sufficiente svolgere attività lavorativa con una specifica modalità piuttosto che con un'altra, ciò che bisognerebbe modificare è la concezione del lavoro nella sua totalità, ovvero ragionare e valutare il personale sul raggiungimento di determinati obiettivi e non sulle ore dedicate allo svolgimento dei propri compiti.

Solo rendendo responsabili le persone su determinati scopi, infatti, si potrà ottenere un loro maggior coinvolgimento, indipendentemente dall'essere in presenza o meno.

4. Le tecnologie digitali hanno reso possibile un nuovo modo di lavorare? In che modo?

Le tecnologie digitali stanno rivoluzionando la vita di ciascuno, sia per quanto concerne la vita privata che per quanto riguarda il lavoro.

Grazie alle tecnologie si può pensare di fare cose con persone, tecniche e modalità mai neanche immaginate prima, anche in aziende come la Celi Calcestruzzi SpA che per natura dei prodotti trattati e storicità è ancora fortemente ancorata ad una tradizione lavorativa non molto "digital oriented".

Bisogna però costruire delle basi prima di dotarsi di hardware e software per una rivoluzione digitale della società, fondate su un principio cardine: creare e promuovere una cultura del cambiamento che pervada l'azienda a 360 gradi.

La cultura del cambiamento deve essere recepita e promossa in primis dalla direzione e dal board aziendale poiché è necessario dare maggior autonomia alle figure apicali, delegando maggiormente e valutando periodicamente obiettivi e risultati raggiunti, e va poi promossa nei lavoratori poiché bisogna far sì che tutti, anche le figure più storiche dell'azienda, percepiscano il beneficio derivante dal modificare le proprie modalità di lavoro.

Spesso le persone faticano a cambiare metodo di lavoro e spesso si è portati a rispondere ad uno stimolo al cambiamento con frasi tipo: "*Qui in azienda si è sempre fatto così. Sono anni che faccio in questo modo e ora non mi metto a cambiare.*" ma questo è l'errore più grande che si possa fare poiché se anche l'apprendere un nuovo metodo di lavoro sia faticoso e ci vogliano molto tempo ed energie, nel medio/lungo periodo i benefici che la digitalizzazione porta superano di gran lunga i costi che si sono sostenuti.

2.3. Davanti all'emergenza: una piccola impresa

Azienda: Gregoriana Immobiliare Srl. Via Gregoriana 5, Roma

Intervista a: Dott. Francesco de' Micheli – titolare

Intervista a: Dott. Maurizio Mantegazza – dipendente

A. Datore di lavoro

1. Come e con quali regole sono state introdotte le attività da remoto?
2. Quali sono stati i benefici e quali le criticità dello *smart working* in termini di risultato?
3. Lo smart working ha costituito una novità assoluta all'interno dell'azienda?
4. Lo smart working è destinato a durare nel tempo? Come sarà regolato il lavoro dopo l'emergenza?

B. Lavoratore dipendente

1. Lavorando da casa è riuscito a separare gli spazi privati dalla vita lavorativa?
2. Quali sono stati i vantaggi e quali gli svantaggi dello smart working? E che impatto ha avuto la mancanza di socialità sul lavoro?
3. Lo smart working ha generato maggiore autonomia e responsabilità di lavoro?
4. Le tecnologie digitali hanno reso possibile un nuovo modo di lavorare? In che modo?

A. Datore di lavoro

1. Come e con quali regole sono state introdotte le attività da remoto?

La Gregoriana Immobiliare si è trovata, come tutto il mondo dell'immobiliare, per tre mesi nella completa impossibilità di lavorare, mentre nella seconda parte dell'anno, quando il Lazio è diventato zona rossa e abbiamo avuto il secondo lockdown, nella possibilità di lavorare, sì, ma a singhiozzo. Lasciando da parte i problemi legati a dover sanificare continuamente gli spazi e a dover garantire una misura di igiene, per le case che si visitavano, unica, pena il non avere clienti, dal punto di vista del lavoro a distanza abbiamo potuto spostare in modalità telematica l'attività di amministrazione e contabilità, sperimentando, come le dirà il mio collega, la possibilità di far "vedere" le case via app. Le regole che abbiamo introdotto sono state legate a due bisogni: quello di fare il massimo possibile con un motore ridotto al minimo, e quello di non invadere spazi che sono comunque e sempre della persona e del privato. Ho notato, infatti, che uno dei problemi della distanza è che non ci si rende più bene conto del potenziale invasivo di una presenza "distante" ma che

continuamente può interrompere la vita di una persona nel suo spazio privato solo perché è un dipendente. La regola, quindi, era, paradossalmente, sentirsi il meno possibile e solo per le cose davvero urgenti, così da lasciare libertà di iniziativa ai dipendenti, senza correre il rischio di diventare un cane da guardia. Ho letto di agenzie e uffici che a distanza monitoravano le volte in cui un dipendente andava in bagno: ecco, io queste cose non le farei mai. Una regola cruciale è garantire autonomia e spazi. È produttivo nella vendita, è chiaro che è il modo migliore per essere produttivi anche nel lavoro a distanza.

2. Quali sono stati i benefici e quali le criticità dello *smart working* in termini di risultato?

Sono sincero. Per la nostra attività, il nostro ambito di azione, il lockdown ha significato una interruzione e un crollo del lavoro. Immobiliare è andare, presentarsi, stringere la mano, parlare, affabulare. E poi trattare, al bar, nella casa che si visita, incontrarsi. Tutto questo non è la cornice del nostro lavoro, è il nostro lavoro vero e proprio. Perciò, a proposito dei benefici io posso parlare della possibilità di affrontare tutto il lavoro amministrativo burocratico non dietro una scrivania d'ufficio ma in casa. Ecco, un beneficio è stato senz'altro dover scrivere i rapporti su locazioni, provvigioni, prendere le nuove consegne, la gestione del portafoglio immobiliare, insomma, da casa e non fuori. Ma questo aspetto, lo voglio sottolineare, era in qualche modo già presente. A noi capitava spesso già prima del lockdown di fare a casa quel lavoro che poteva essere fatto a casa. Il lockdown ci ha tolto la possibilità di fare quello che si poteva fare solo fuori. Comunque, le criticità credo siano quelle che hanno avuto tutte le imprese come la mia: una volta riaperte le zone, il vero problema è stato far ripartire il mercato. Ha funzionato la modalità a distanza della visita immobiliare? Le risponderà il mio dipendente, ma per quanto una foto o un video sia nitido, nella casa tu ci devi entrare, devi viverla, vederla, riempirla con la tua idea di arredamento, i tuoi mobili, i tuoi figli. Se non ci sei dentro è difficile focalizzare, capire se una cosa è adatta o no.

3. Lo *smart working* ha costituito una novità assoluta all'interno dell'azienda?

Come le dicevo, a casa già capitava di portare il lavoro d'ufficio. Ma come diceva lei prima, mentre presentava il lavoro, forse dovremmo fare una distinzione tra lavoro da casa e lavoro agile, tra *smart* e *home working*. Io faccio sempre *home working*, ma credo che questo valga anche per un medico che a casa studia la sua materia, o per un maestro che corregge i temi degli studenti, o per un architetto che disegna. Lo *smart working* non c'era, nella mia azienda, anche perché, lo ripeto, è quasi impossibile spostare sul virtuale quello che deve essere necessariamente reale. Non siamo un'azienda

di software, né una società di trasporti e consegne, noi vendiamo le case, la cosa più concreta e reale che c'è, soprattutto nel paese del mattone.

4. Lo smart working è destinato a durare nel tempo? Come sarà regolato il lavoro dopo l'emergenza?

A questa domanda non saprei rispondere. Io penso che sia già un fatto che lo smart working sia destinato a rimanere a lungo. O almeno, è chiaro che per lavori che si possono fare in casa, lo smart working diventerà un'opportunità. Mi dicono che ci sono già uffici che offrono questa doppia possibilità, e penso che, come in tutte le cose, ci possa essere del buono. Penso, ad esempio, alla maternità, o ai periodi di malattia, o agli infiniti problemi di ritardi dovuti a traffico o disguidi: sono fattori che potrebbero sparire, trovandosi online. Ma poi sparisce anche l'incontro, e bisogna capire se ci guadagniamo da questo passaggio. O meglio, io sono sicuro che gli uffici ci guadagnano: non pagano gli affitti, possono snellire e risparmiare, e poi ottengono anche più controllo sul dipendente. Ma non so, appunto, se converrebbe al dipendente. Comunque, leggo che sta diventando una realtà, che si va verso l'integrazione dei due modelli; perciò, la cosa migliore è aspettare e capire come le persone si troveranno. È certo, però, che nel mio lavoro la presenza è irrinunciabile. Per noi questa possibilità non c'è.

B. Lavoratore dipendente

1. Lavorando da casa è riuscito a separare gli spazi privati dalla vita lavorativa?

È difficile separare gli spazi quando gli spazi, di fatto, sono uniti, perciò direi di no, non ci sono riuscito. Mi spiego: a me comunque piace questo lavoro e quindi lo faccio volentieri, ma ho visto che nel corso dei mesi il tempo che decidevo di dedicare a me, nella fattispecie alla mia famiglia, finiva per essere mangiato, senza che me ne rendessi conto, dal lavoro. Se lavori a casa, non stacchi mai, il lavoro è a casa e quindi non c'è distanza. Comunque, nel lasso dell'emergenza abbiamo fatto il possibile, perciò che io abbia avuto queste difficoltà non è difficile immaginarlo.

2. Quali sono stati i vantaggi e quali gli svantaggi dello *smart working*? E che impatto ha avuto la mancanza di socialità sul lavoro?

Direi che il vero vantaggio è stato fare tutto il lavoro d'ufficio a casa, nei tempi morti. Invece, per la nostra professione il *lockdown* ha significato fermare i motori. La socialità, che nel nostro mestiere è un fattore determinante, è venuta totalmente a mancare. Nel nostro piccolo noi abbiamo cercato di ovviare al *lockdown*, ad esempio con *Facetime*, connettendosi e facendo delle visite interattive. Io personalmente ho curato il sito, ho aumentato il numero di foto, ho creato delle gallerie molto particolareggiate di foto degli appartamenti che vendiamo, per riuscire a far capire al massimo come fosse una casa. Da questo punto di vista la tecnologia ci offre delle importanti opportunità. Ma questo non ci avvicina per niente ad una visita di persona. Ho usato *Facetime* per alcune visite immobiliari, nel periodo di febbraio 2021, ma non c'è lo stesso calore, nell'incontro, quando si fa vedere una casa per mezzo di un video. Non è la stessa cosa, insomma.

3. Lo *smart working* ha generato maggiore autonomia e responsabilità di lavoro?

Secondo me ne ha generata minore. Cioè: non essere in ufficio, non essere presenti, costringe comunque il datore di lavoro a procedure di controllo, per vedere e assicurarsi che almeno il minimo stia venendo fatto. L'attività di ufficio che abbiamo svolto a casa non aveva bisogno di grande autonomia, mentre le visite interattive sono state molto difficili, anche perché è difficile interpretare un ruolo come quello dell'agente immobiliare davanti a uno schermo, senza esserci dentro. Mia moglie, però, ho visto che ha guadagnato molta autonomia nell'ambiente d'ufficio, ma il suo lavoro è solo indirettamente a contatto con le persone; perciò, la parte dell'iniziativa personale autonoma può essere sviluppata a distanza molto meglio rispetto all'immobiliare.

4. Le tecnologie digitali hanno reso possibile un nuovo modo di lavorare? In che modo?

Senza dubbio. Prima che ci fosse Internet il mondo immobiliare andava avanti ancora con gli annunci sui giornali o i passaparola. Se tu avessi dato l'esclusiva a una agenzia, nessuno avrebbe saputo che quella casa era in vendita. Con Internet il mercato è esploso e, da un lato, è cresciuto enormemente, come è stato fino alla crisi del 2008, anche se oggi le cose non vanno malissimo; dall'altro, l'esplosione dei concorrenti, la moltiplicazione delle agenzie ha garantito il massimo delle possibilità di comprare bene o di vendere bene. Al di là dell'emergenza, nessuno potrebbe rinunciare alle nuove tecnologie. Ho alcuni colleghi più grandi che andavano a fare le visite immobiliari con lo stradario, si perdevano, oppure per un disguido perdevano l'appuntamento, o sbagliavano il giorno. Tutto questo oggi, solo a dirlo, sembra preistoria. Anche il nostro lavoro, tutta la parte relativa alle informazioni immobiliari, dal catasto ai millesimi, alle certificazioni energetiche, alle tipologie di

abitazione eccetera, sono tutte cose che si trovano velocemente in Internet, che si trasmettono ai clienti con rapidità, e la rapidità, questo secondo me è il punto, è forse il principale motore di una vendita. Anche dal punto di vista giuridico, la rete ha reso possibile scoprire di eventuali abusi o illeciti soltanto attraverso la connessione, senza doversi recare a consultare registri catastali prendendo appuntamento e chiamando l'architetto. Non c'è dubbio che la tecnologia serva e migliori le condizioni di vita fisica e materiale. Ma questo non significa che tutto può essere spostato nella rete, che tutto si possa fare a distanza. Secondo me questa non è una strada percorribile, perché la vita è concretamente presenza, come lo è buona parte dei lavori che non sono interattivi.

3. Impresa e lavoratori a confronto

3.1. Dal punto di vista dell'impresa: organizzazione, opportunità, criticità e prospettiva.

«Come è stato detto, nel dopo virus in impresa si presenteranno nuovi problemi particolarmente interessanti da affrontare, che costringeranno a ripensare gli assetti organizzativi e la riarticolazione dei poteri in forma meno gerarchica»⁴⁸.

Tra le molteplici sfide che gli imprenditori dovranno affrontare nel post pandemia rientrano in primo luogo il modo in cui interpretare i risultati aziendali a seguito dell'introduzione della nuova modalità di lavoro da remoto che si è imposta nell'ultimo anno; in secondo luogo, i manager dovranno studiare un nuovo piano di lavoro volto a tracciare, se possibile, una linea di confine tra il lavoro in *smart working* e il lavoro in sede; poi, dovranno riservare la propria attenzione sul modo in cui il lavoro agile andrà ad incidere sulle dinamiche familiari dei singoli lavoratori, questione legata in particolar modo alla separazione tra vita privata e vita lavorativa; e infine questi dovranno saper comprendere se in futuro prevarrà l'aspirazione del singolo lavoratore ad operare in *smart working* e quindi ad essere maggiormente autonomo nello svolgimento delle proprie mansioni o se, al contrario, il sentimento di mancanza e l'assenza di una compiuta socialità sul luogo di lavoro sarà un sentimento talmente diffuso tra i lavoratori da spingere i manager ad optare, appena la situazione d'emergenza cesserà, ad un ritorno a pieno regime di lavoro in presenza⁴⁹.

Sebbene l'emergenza sanitaria non sia terminata, gli imprenditori hanno da tempo iniziato ad interrogarsi sugli inevitabili cambiamenti che avverranno in azienda nel post pandemia, e di conseguenza hanno iniziato a studiare nuove possibili strategie aziendali da mettere in atto al fine di non compromettere la produttività e il lavoro in azienda.

Da questo punto di vista, il compito di manager e responsabili sarà quello di gestire e ottimizzare ogni singolo aspetto di una nuova e moderna organizzazione del lavoro.

Le considerazioni dei dirigenti della Celi Calcestruzzi SpA in merito alla futura organizzazione del lavoro in relazione allo *smart working* presentano una situazione di modernizzazione e aggiornamento del lavoro che precede l'emergenza e che, attraverso l'accelerazione dell'ultimo anno e mezzo, sta portando l'azienda a scegliere un approccio integrato tra le due modalità. Questo aspetto aveva già avuto modo di essere affrontato quando si trattò di spostare l'intero comparto

⁴⁸ P. L. CELLI, *Il lavoro da remoto. Una sfida al cambiamento organizzativo per i manager*, in M. MARTONE, cit., p. 27

⁴⁹ *Ibid.*

amministrativo relativo alla fatturazione nella modalità elettronica. È stata, quella della fatturazione elettronica, la prima vera modernizzazione con cui l'azienda si è voluta misurare; un cambiamento della modalità di fatturazione che ha reso possibile anche lo spostamento a distanza e sulla rete di buona parte dell'amministrazione.

Tra le varie imprese ci saranno quelle che, a seguito dell'esperienza di lavoro in *smart working*, e avendone tratto vantaggio, si adopereranno per mantenere la modalità di lavoro agile e per renderla di conseguenza sempre più efficace ed efficiente – vale a dire quelle imprese che investiranno parte del loro capitale su nuovi apparecchi tecnologici, su piattaforme digitali avanzate e su corsi di formazione dei dipendenti al fine di ottimizzare il lavoro a distanza – e coloro che invece opteranno per un ritorno *in toto* in sede lavorativa. Come la dottoressa Bellezza ha dichiarato nell'intervista, infatti, nel caso della Tim la modalità di lavoro *blended* ha mostrato tutta la sua funzionalità ed efficacia, nonché ha incontrato il gradimento dei dipendenti. È proprio su questo elemento che si fonda, sempre secondo le parole dell'intervistata, la necessità di non abbandonare questo nuovo modello lavorativo, ma anzi di lavorare per implementarlo, sviluppando una cultura aziendale sempre più disponibile al lavoro agile.

Le riflessioni della dottoressa Bellezza non sembrano essere condivise, tuttavia, da chi, per il carattere della propria attività, ha necessità di muoversi in presenza. Francesco de' Micheli, responsabile della Gregoriana Immobiliare Srl, su questo tema ha espresso le sue perplessità: il successo performativo nell'ambito immobiliare è fisiologicamente dipendente dall'incontro fisico e da un rapporto che si stabilisce tra l'agente immobiliare, il cliente e lo spazio oggetto di interesse.

Ad esempio, le interviste ai quadri operativi della Tim hanno mostrato come la modalità a distanza non solo continuerà ad essere largamente adoperata in seno all'impresa indipendentemente dalla fine dell'emergenza, ma essa era già parte delle modalità previste in azienda in virtù dei vantaggi e dei buoni risultati che questo spostamento aveva dimostrato nel tempo. Nell'intervista, peraltro, emergeva una intenzione di migliorare e procedere nella direzione di un utilizzo dello *smart working* che stemperasse le difficoltà nel separare gli spazi tra privato e lavoro, e che in futuro si costituisse come una alternativa pienamente funzionale del lavoro in presenza.

Vi sono anche, poi, coloro che invece, avendone tratto vantaggio, stanno lavorando affinché il lavoro possa continuare ad essere svolto in parte a distanza e in parte sul luogo di lavoro e dunque per la modalità mista. A questo riguardo, una azienda di telecomunicazioni come la Tim sembra indicare la strada da percorrere in futuro quando, attraverso le risposte alle nostre domande, gli intervistati alludono alla integrazione delle due modalità in prospettiva *blended*.

È perciò naturale ritenere che responsabili e manager d'impresa dovranno fronteggiare poi una duplice pressione da parte dei dipendenti: da un lato coloro che, costretti dall'emergenza a lavorare

in *smart working* e avendone sperimentato in maggioranza aspetti positivi, pretenderanno l'affermazione della modalità di lavoro da remoto o della modalità mista anche in futuro; dall'altro vi saranno coloro i quali, invece, tirando le somme dall'analisi costi-benefici sulla modalità di lavoro a distanza, faranno pressione per tornare ad operare interamente nella modalità in presenza e quindi sul luogo di lavoro.

Al di là della volontà di datori di lavoro e dipendenti sul rientro o meno in azienda a fine emergenza, non si può difatti non prendere in considerazione che l'attuazione di questa modalità di lavoro è avvenuta attraverso atti unilaterali del datore di lavoro legittimato dalla normativa di emergenza⁵⁰. Ciò significherebbe quindi che la legittimità del lavoro a distanza – costituitosi grazie alla normativa emergenziale – cadrebbe con il venir meno dello stato emergenziale. Pertanto, per legittimare la prosecuzione del lavoro da remoto, sarebbe necessaria la sottoscrizione di un nuovo accordo tra le parti, come affermato, rispettivamente, dagli art. 2 dell'Accordo Interconfederale del 9 giugno 2004 per il telelavoro, e dall'art. 18 della Legge 81/2017 per il lavoro agile⁵¹.

Tuttavia, nel 37% dei casi⁵² lo *smart working* è stato attivato in modo congiunto da datore di lavoro e lavoratore, nel 36%⁵³ in modo unilaterale dal responsabile dell'azienda e nel 27 %⁵⁴ dei casi è stato concordato attraverso la negoziazione a cui ha preso parte il sindacato. Ora, secondo l'analisi condotta dal ministero del Lavoro, circa il 50% dei lavoratori⁵⁵ svolge ancora la propria mansione da casa⁵⁶. Come affermato dal presidente del Cnel Tiziano Treu:

«La pandemia ha cambiato radicalmente lavoro e organizzazione aziendale, nelle imprese come nella Pubblica Amministrazione. Lo *smart working* è stato uno strumento molto utile durante l'emergenza, ora occorre renderlo strutturale. Il grande numero di contratti scaduti e la nuova stagione della contrattazione che si sta aprendo non può non tenerne conto»⁵⁷.

L'emergenza del Covid 19 in Italia ha introdotto nuove dinamiche e nuove modalità di lavoro con cui le aziende, sia pubbliche che private, dovranno necessariamente confrontarsi in futuro.

⁵⁰ P. L. CELLI, *Il lavoro da remoto. Una sfida al cambiamento organizzativo per i manager*, in M. MARTONE, cit.

⁵¹ G. LUCCHETTI, *Il lavoro da remoto tra consenso del lavoratore e organizzazione dell'impresa*, in M. MARTONE, cit. p.80-81.

⁵² F. BARBIERI, *I cinque errori da non commettere*, in AAVV, *Smart Working, riflessioni sul futuro del lavoro nelle analisi del Sole 24 ore*, Milano, Ed. Il Sole24Ore, 2020, p.57.

⁵³ F. BARBIERI, cit., p.57

⁵⁴ *Ibid.*

⁵⁵ *Ibid.*

⁵⁶ *Ibid.*

⁵⁷ *Ibid.*

«Per preservare la salute e al tempo stesso garantire continuità dei servizi, imprese e pubbliche amministrazioni hanno dovuto superare schemi e routine e far lavorare le loro persone da remoto»⁵⁸.

Allo scoppio dell'emergenza sanitaria, la maggior parte delle aziende non era pronta a un cambiamento così drastico nel modo di lavorare. Alcune tra queste – a seconda dell'organizzazione e del settore di cui si occupa l'impresa – sono state costrette a riorganizzare totalmente il lavoro, imponendo nuovi orari, nuove piattaforme su cui operare, nuovi ruoli nell'ambito dell'azienda e così via; altre hanno lavorato affinché il lavoro a distanza fosse quanto più simile possibile al lavoro in presenza, mantenendo orari e organizzazione del lavoro identici a quelli previsti in precedenza.

Sicuramente, tra queste, a risentire maggiormente dei cambiamenti e delle criticità sono state le aziende che non avevano mai sperimentato prima la modalità di lavoro a distanza. La Celi calcestruzzi SpA, ad esempio, fa parte di quelle imprese che mai, prima del *lockdown*, avevano utilizzato lo *smart working*. Inizialmente, come è stato riportato dalle interviste ai dirigenti d'azienda, non è stato facile provare a trasferire *on line* gran parte del lavoro d'ufficio. L'azienda si è dovuta adoperare velocemente di tutti gli strumenti necessari affinché i normali rapporti di lavoro in azienda e il più in generale il lavoro potessero proseguire normalmente e senza essere compromessi da questa nuova modalità di lavoro agile, come ribadito più volte dal titolare della Celi Calcestruzzi, Sergio Celi. Per queste imprese, non è stato affatto semplice, soprattutto nel primo periodo, gestire nuovi problemi mai affrontati prima.

Per fare un esempio, tra i vari problemi vi sono stati quelli legati all'impreparazione e all'inefficienza delle piattaforme digitali con cui svolgere il lavoro o quelli legati al diritto alla disconnessione, problema che ha interessato particolarmente i lavoratori dipendenti⁵⁹. Gran parte delle aziende hanno poi risentito di una qualche forma di resistenza da parte degli impiegati nei confronti del nuovo modello di lavoro. Per questo, manager e datori di lavoro hanno dovuto affrontare, oltre ai tradizionali aspetti legati al lavoro in azienda, nuove problematiche e nuove esigenze correlate al lavoro da remoto a cui neanche loro erano del tutto preparati. Prima del Covid-19, infatti, il lavoro in *smart working* riguardava solo una piccola percentuale dei lavoratori, circa 600mila⁶⁰ sui 18 milioni di lavoratori dipendenti in Italia⁶¹, e veniva utilizzato dai lavoratori per svolgere attività individuali un solo giorno a settimana⁶².

⁵⁸ M. CORSO, *La gestione della pandemia un gigantesco test organizzativo*, in *Smart Working*, cit. p.31

⁵⁹ *Ibid.*

⁶⁰ *Ibid.*

⁶¹ *Ibid.*

⁶² *Ibid.*

Con lo scoppio della pandemia questo scenario è radicalmente mutato: tra la prima fase del confinamento e la successiva ripartenza sono stati oltre sei milioni⁶³ i lavoratori, autonomi e dipendenti, ad aver lavorato a tempo pieno in *smart working* e a dover svolgere a distanza ogni tipo di attività lavorativa: non solo quelle individuali, come accadeva prima della pandemia, bensì attività di collaborazione e relazione interpersonale attraverso un nuovo modello di lavoro⁶⁴.

Si è dunque trattato di una grande prova per le imprese italiane e che ha prodotto esiti differenti in ognuna di esse. Da un lato, le imprese che ne sono uscite sconfitte, dall'altro quelle che ne hanno sperimentato benefici in termini di produttività e costi.

Infatti, sono molte le aziende italiane ed europee che stanno riconsiderando i tradizionali modelli organizzativi, per introdurre all'interno delle proprie realtà aziendali la possibilità di lavorare in *smart working* anche in futuro. Dalle risposte della Tim e della Celi Calcestruzzi, si riafferma, dunque, che questa situazione di emergenza globale ha fatto percepire e ha quindi evidenziato le potenzialità di un lavoro di questo tipo e l'assoluta necessità di digitalizzare quanto più possibile tutti i processi e i lavori svolti.

Il lavoro a distanza è destinato ad affermarsi e ad essere utilizzato dalle aziende oltre la condizione di emergenza. Diverse esperienze, specialmente in aziende tecnologicamente avanzate, dimostrano come lo *smart working* abbia prodotto nuove e stimolanti innovazioni nell'organizzazione e nel modo di lavorare.

Queste innovazioni, nelle esperienze più soddisfacenti hanno portato, da un lato i lavoratori ad operare con maggiore autonomia e dall'altro ad essere maggiormente partecipativi e collaborativi nei lavori che necessitano di un confronto con il gruppo. È immaginabile, perciò, che gli studi sullo spostamento del lavoro a distanza riguarderanno anche la dimensione psicologico-organizzativa del singolo, e che in futuro l'attenzione maggiore sarà dedicata al tema del confronto tra lavoratori in sede e lavoratori a distanza sulla produttività e la soddisfazione.

Sono molte le aziende multinazionali e di diversi settori ad aver dichiarato che la maggioranza dei loro dipendenti avrà l'opportunità di continuare a lavorare da casa in futuro⁶⁵.

«Come è stato sottolineato, da un lato, l'azienda costaterà che certe funzioni, non strettamente legate alla prestazione di servizi operativi, possono essere svolte dai dipendenti con una certa efficacia da remoto, consentendo anche risparmi significativi (e dunque efficienza).

⁶³ *Ibid.*

⁶⁴ M. CORSO, cit., pp. 31-32

⁶⁵ T. TREU, *Lo smart working è uscito dalla nicchia*, in *Smart working*, cit. p.15

Dall'altro, il dipendente si renderà conto di poter operare con maggiori margini di autonomia e di organizzazione del proprio tempo, a cui potrebbe in seguito rinunciare malvolentieri»⁶⁶.

In un contesto di questo tipo, il ruolo di responsabile d'azienda è stato e continua ad essere più che mai impegnativo e complesso. Organizzare ed elaborare un nuovo e accurato piano di lavoro è stato necessario a fin che lo *smart working* non andasse a compromettere il funzionamento e la produttività del lavoro in azienda.

Tra i principali pericoli derivanti dall'introduzione dello *smart working* quale modalità di lavoro in azienda prevista a lungo termine vi sono, in primo luogo, le possibili disuguaglianze tra coloro che potranno continuare a lavorare in ufficio e coloro che invece, per via del ruolo che ricoprono in azienda, continueranno a svolgere la propria attività a distanza; in secondo luogo, la nascita, nei dipendenti dislocati in remoto, della preoccupazione che la mancanza di un rapporto diretto con il datore di lavoro possa portarli nel tempo ad essere irrilevanti nelle decisioni e nel rapporto di lavoro; infine, il pericolo che la tradizionale cultura aziendale vada in qualche modo a sgretolarsi e a cambiare eccessivamente con la modalità di lavoro a distanza.

Tendenzialmente, questi due fattori di criticità sono stati sollevati sia dalla componente dipendente della Tim, sia da quella della Gregoriana Immobiliare. Specialmente, i dipendenti della Tim hanno ripetutamente testimoniato una certa difficoltà nell'ibridazione dei due modelli: la modalità mista, che comprende nel caso di Tim il cosiddetto part time verticale, con tre giorni in presenza e due a distanza, è a tutt'oggi forse il maggior ostacolo per una buona riuscita di questo nuovo schema di lavoro settimanale e mensile.

Più in generale e come più volte sottolineato:

«La distanza e la differenza tolgono visione, inducono una cecità periferica, creano il deserto emotivo di certe aziende incapaci di valorizzare cuori intelligenti»⁶⁷.

È in questo frangente straordinario che responsabili e dipendenti si stanno domandando oramai da mesi se la modalità di lavoro in *smart working* sia destinata o meno a durare nel tempo. Se, cioè, si sia trattato di una parentesi dovuta alla situazione d'emergenza o se al contrario costituirà un modello di lavoro che li accompagnerà in futuro. Senz'altro ci saranno imprese che vorranno tornare al lavoro in presenza e altre che, avendo compreso e apprezzato le possibilità offerte dallo *smart working*, continueranno a farne uso⁶⁸. A tal proposito, la prima discriminazione sarà, quasi

⁶⁶ P. L. CELLI, *Il lavoro da remoto.*, cit., pp. 27-28.

⁶⁷ P. L. CELLI, *Il lavoro da remoto.* cit., p.30).

⁶⁸ D. DE MASI, *Riorganizzazione del lavoro*, in *Smart working*, cit., pp. 546-552

obbligatoriamente, tra le aziende che hanno necessità strutturali di una presenza del lavoratore ma anche la aziende che possono invece fare a meno di questa presenza. Una agenzia immobiliare, come è già stato detto, vive nello spazio della comunità e del quartiere e non può rinunciare a questa parte che è il proprio core business. Nel caso più articolato e complesso di una media impresa, come la Celi Calcestruzzi, in cui il lavoro fisico e il lavoro d'ufficio hanno tanta parte, è evidente che si deve operare una distinzione tra ambiti lavorativi remotizzabili – come tutto il settore contabile, giuridico e amministrativo – e ambiti non remotizzabili – come la componente industriale dell'azienda, cioè la produzione e costruzione.

Sicuramente, dopo l'emergenza Coronavirus, verrà allentata la dimensione obbligatoria e totalizzante che ha caratterizzato il lavoro da remoto nell'ultimo anno e che ha costretto, ove possibile, i lavoratori ad operare a distanza per tutti i giorni lavorativi⁶⁹. Per questo, gran parte delle imprese italiane alterneranno lo *smart working* a giorni di lavoro in ufficio⁷⁰. In più, il modello di *smart working* a cui si è ricorso durante il *lockdown*, difficilmente durerà. Si passerà da una modalità spontanea e arrangiata dai singoli del lavoro da remoto ad un modello che dovrà necessariamente essere, per funzionare, organizzato e regolato.

Si affermerà una differente concezione degli uffici e della loro organizzazione. Con l'affermarsi dello *smart working*, sarà necessario riprogettare e riorganizzare il *layout* degli uffici⁷¹, gli *open space*⁷² e le modalità di lavoro attraverso il supporto delle nuove tecnologie. Emergeranno piattaforme digitali più avanzate in modo che i lavoratori possano organizzare e gestire riunioni virtuali sempre più facilmente. Il tempo che le persone passeranno in rete e il diritto alla disconnessione sono temi che assumeranno sempre maggior valore. Il lavoro dovrà essere organizzato in base agli obiettivi da raggiungere. Andrà ripensato il tema giuridico della *privacy*⁷³ al fine di separare la vita lavorativa dalla vita privata. E andrà poi riconsiderato il tema della sicurezza sul lavoro⁷⁴ sia rispetto al controllo sia agli infortuni sul lavoro⁷⁵.

Ma oltre questi necessari ripensamenti e rielaborazioni del luogo di lavoro e delle norme che vi sovrintendono, il lavoro a distanza rimetterà anche in discussione i rapporti gerarchici all'interno dell'azienda e comporterà una riprogettazione di impresa e lavoro⁷⁶.

⁶⁹ *Ibid.*

⁷⁰ *Ibid.*

⁷¹ *Ibid.*

⁷² *Ibid.*

⁷³ *Ibid.*

⁷⁴ *Ibid.*

⁷⁵ *Ibid.*

⁷⁶ *Ibid.*

I rapporti si baseranno sulla collaborazione e sui risultati, e crescerà l'importanza di coloro che in prospettiva occuperanno i settori di lavoro pensati in funzione del lavoro agile⁷⁷. Questo aspetto, peraltro, andrebbe indagato a fondo, giacché l'azienda, in tale prospettiva, sarà fisiologicamente portata a privilegiare e preferire il lavoratore che accetta l'opzione a distanza, e ciò potrebbe, in futuro, mettere in discussione l'uguaglianza del trattamento.

Va però ricordato che la validità e il successo dello *smart working* non sono fattori legati soltanto alla tecnologia digitale. Il lavoro agile costituisce una realtà più grande, articolata e complessa e per questo necessita di un cambiamento e di un ripensamento nella *leadership* e nell'organizzazione del lavoro. Per gestire al meglio il lavoro agile, i manager dovranno essere più aggiornati, creativi e competitivi. L'obiettivo primario sarà quello stimolare i dipendenti a mantenere elevato il livello di produttività. Per questo, i nuovi dirigenti dovranno essere in grado di riorganizzare il lavoro sulla base di tre principi fondamentali per l'impresa, ossia quello della fiducia, della responsabilizzazione e della collaborazione⁷⁸.

Essi dovranno impegnarsi affinché il senso di appartenenza e la devozione dei dipendenti all'azienda, nonostante la distanza, vengano rafforzati. Si tratterà di una trasformazione che peserà in maniera significativa sulla cultura manageriale dal momento in cui dovranno essere *in primis* manager e responsabili ad abilitare e regolare un cambiamento di tale portata⁷⁹.

Si tratta di un cambiamento che andrà ad impattare sul tradizionale modo di organizzare e dividere il lavoro in azienda, e per questo sarà necessario gestire e monitorare, attraverso nuovi modelli, i lavoratori che continueranno a svolgere la loro attività presso i locali aziendali e quelli che invece lo faranno in altri luoghi.

Di conseguenza, il tempo di lavoro dovrà essere concepito e valutato in maniera diversa dal passato. Ciò che andrà chiaramente ad influire sulla valutazione della performance del lavoratore e più in generale sulla produttività dell'azienda sarà la capacità del lavoratore stesso di saper organizzare in lavoro con maggiore autonomia e la capacità di saper sfruttare al meglio la tecnologia che avrà a disposizione per lavorare. Non sarà più importante come e in che modo il dipendente lavori, ciò che conterà davvero sarà l'efficienza e la forma che avrà assunto il lavoro al termine della scadenza prevista.

Per fare in modo che questo nuovo e innovativo modello di lavoro funzioni sarà necessario di un'evoluzione nel *management*. Il nuovo dirigente dovrà saper motivare, indirizzare e accompagnare i lavoratori verso un inedito approccio di lavoro. Se la dottoressa Bellezza su questo tema non si è

⁷⁷ *Ibid.*

⁷⁸ *Ibid.*

⁷⁹ D. DE MASI, cit., p.546-549.

concentrata, è perché, probabilmente, ritiene implicito questo invito e un dovere morale di un buon dirigente soprattutto nei confronti del personale neoassunto.

Tuttavia, per l'azienda, il vero timore in termini di costo, seppure temporaneo, sarà rappresentato dal cambiamento del modello organizzativo, dagli strumenti tecnologici che essa dovrà fornire ai lavoratori agili e dal modo in cui riuscire a conciliare e coordinare il lavoro in sede e il lavoro a distanza dei propri dipendenti. Mentre invece tra i vantaggi derivanti dall'adozione del lavoro agile, l'impresa riuscirà con più facilità a tener conto di aspetti non solo economici, ma anche ambientali e sociali. Il mercato risentirà positivamente delle aziende che considerano e si occupano della tutela dell'ambiente e del rispetto dei diritti sul lavoro e l'attenzione nei confronti di questi due aspetti contribuirà ad elevare il valore dei beni e dei servizi offerti dall'impresa. Inoltre, grazie al lavoro agile, le imprese godranno di un ampio rapporto di fiducia tra manager e lavoratori che si tradurrà in maggiore produttività⁸⁰.

Come sottolineato da De Masi:

«Dopo la pandemia, la quota di lavoro a distanza aumenterà a scapito del lavoro in presenza. Muteranno radicalmente il lavoro, le tecnologie, le norme e il modo di gestirlo»⁸¹

La nuova organizzazione del lavoro si distaccherà dai rigidi confini spazio-temporali che hanno da sempre caratterizzato il lavoro in azienda e comporterà, a fine emergenza, la necessità di progettare uffici di nuova concezione.

A tal proposito, è stato ricordato che:

«I nuovi uffici del futuro saranno sistemi socio-tecnici con una loro identità, dove si combineranno organizzazione, tecnologia, valorizzazione dei dati, di ricerca, di sistemi decisionali, di manutenzione, di innovazione, finalizzati al risultato»⁸².

La nuova sede lavorativa verrà trasferita, per la maggioranza, in una nuova e dirompente dimensione virtuale. La creazione di nuovi modelli organizzativi servirà a mantenere coeso il rapporto e il senso di appartenenza degli *smartworker* all'azienda. Benché aumenterà la mole del lavoro che può essere condotto da remoto, le organizzazioni dovranno essere capaci di gestire e configurare al meglio l'attività lavorativa e le persone che la svolgono. Le aziende del futuro saranno quelle che riusciranno a conciliare al meglio i diversi aspetti che riguardano il lavoro, come l'elaborazione di

⁸⁰ D. DE MASI, *Vantaggi del telelavoro*, in *Smart working*, cit.

⁸¹ *Ibi*, p. 582.

⁸² D. DE MASI, *Filosofia del telelavoro* in *Smart working*, cit.

nuove strategie, competitività e soprattutto di coesione tra la produttività del lavoro in ufficio e da remoto. In tal senso, può essere significativo riportare l'esempio di Tim, il cui obiettivo è raggiungere una sinergica efficienza e proficuità nel lavoro sia per il dipendente sia per i clienti.

«La qualità della vita di lavoro diverrà, sia nella sua dimensione fisica che virtuale, un criterio chiave di progettazione e sviluppo del lavoro, di *job design* e *job crafting*»⁸³.

La finalità principale dello *smart working*, come ribadito dall'art. 1 della legge 81/2017⁸⁴, non è tanto quella di conciliare la vita privata e la vita lavorativa, quanto piuttosto quella di incrementare il livello di competitività aziendale. Per raggiungere tale scopo è necessario che le imprese concepiscano e applichino tale strumento organizzativo nel modo giusto, ossia come un nuovo modello di lavoro volto a valutare il risultato della prestazione del lavoro subordinato piuttosto che concentrarsi sul tempo e sul modo di realizzazione del lavoro stesso.

Questo comporta per il management la possibilità di assegnare nuovi obiettivi ai lavoratori e soprattutto di controllare, anche a distanza e attraverso l'uso delle nuove tecnologie, i risultati e gli obiettivi raggiunti⁸⁵.

Come sottolineato:

«Solo in questa prospettiva lo *smart working* potrà sviluppare tutte le sue potenzialità, e non ridursi a una prestazione da remoto con le stesse modalità con cui si lavora in presenza»⁸⁶.

3.2 Dal punto di vista del lavoratore: organizzazione del lavoro, modalità, opportunità, criticità e prospettive.

«L'esperienza indotta dallo stravolgimento che ha portato qualche milione di dipendenti a operare fuori dal contenitore aziendale, così spazialmente definito, modifica dunque inevitabilmente anche le relazioni tra i livelli organizzativi e quindi manda in discussione la distribuzione di poteri»⁸⁷.

⁸³ *Ibi*, p.585.

⁸⁴ <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg>

⁸⁵ A. BOTTINI, *Il lavoro agile non ha bisogno di paletti, L'accordo tra le parti è già una nuova regola* in *Smart working*, cit.

⁸⁶ *Ibi* p. 20.

⁸⁷ P. L. CELLI, *Il lavoro da remoto*, cit., in M. MARTONE, cit., p. 30.

«La pandemia ha introdotto nello stile di vita di milioni di lavoratori nuove abitudini che, ancorché indotte dalla straordinaria situazione di emergenza sanitaria, lasceranno senz'altro il segno e introdurranno una nuova e più moderna concezione di lavoro in futuro»⁸⁸.

La pianificazione e progettazione di un futuro, per il mondo del lavoro, che tenga conto e conservi le nuove modalità del lavoro a distanza dovranno, come si è detto, tenere conto anzitutto dell'opinione e del giudizio dei principali soggetti di questo grande cambiamento, cioè i lavoratori. Dopo aver sperimentato per mesi il lavoro in *smart working*, si può supporre che il dipendente possa già essere in grado di aver tratto un bilancio su questa nuova modalità, e possa aver, dunque, riflettuto sui vantaggi e gli svantaggi che sono derivati da questa esperienza.

In una sintesi senz'altro provvisoria, possiamo dire che tra i principali vantaggi, molti riguardano la condizione domestica del lavoro, il che, ovviamente, implica la tranquillità e la soddisfazione per una *routine* meno frenetica e maggiormente indipendente da problemi logistici come il traffico e gli spostamenti, un ambiente domestico e familiare maggiormente organizzato, l'entusiasmo di sperimentare nuovi modelli di lavoro e inedite relazioni tra capo e colleghi. Tra gli svantaggi, i principali sembrano riguardare la preoccupazione che a lungo termine il lavoro in *smart working* possa influire negativamente sulla socialità, la difficoltà nel separare l'ambiente familiare da quello lavorativo, ma anche l'incertezza sul modo in cui l'azienda riuscirà a valorizzare il lavoro agile a emergenza terminata.

Il tema della valorizzazione e della valutazione delle abilità dei lavoratori sono molto profondi e complessi, e richiedono innovazione e flessibilità da parte delle aziende rispetto ai classici paradigmi a cui queste hanno fatto tradizionalmente riferimento⁸⁹. Non va difatti dimenticato che uno dei principali motivi di tensione, davanti alla possibilità di un cambiamento lavorativo in termini di smart e home-working, sia dovuto al rischio che la semplificazione del lavoro e lo snellimento delle pratiche, attraverso la loro telematizzazione, conducano alla possibilità dello sfoltimento degli organici. Lungi, in tal senso, da prestare il fianco a suggestioni neo-luddiste, è senz'altro da ascoltare la protesta o la preoccupazione di coloro che, spostati a casa, potrebbero vivere questo slittamento come una premessa al licenziamento. Al tempo stesso, uguale attenzione meritano le preoccupazioni di coloro che rischierebbero di non essere considerati per un lavoro, o di essere gradualmente messi ai margini del proprio lavoro, solo perché opterebbero per il solo lavoro d'ufficio, rifiutando la modalità in casa e a distanza.

⁸⁸ *Ibid.*

⁸⁹ P. L. CELLI, *cit.*

Ad ogni modo, dal punto di vista dei criteri di giudizio e quindi anche degli eventuali scatti contrattuali, nonché nell'ottica della produttività e dell'efficienza dell'azienda, i lavoratori non dovranno più essere valutati in base alla quantità di ore e di giorni di lavoro ma piuttosto sulla capacità di realizzare e di raggiungere obiettivi che l'azienda stessa affiderà al dipendente. Il lavoratore verrà perciò valutato in base alle sue capacità di lavorare in *team*, di organizzare e di gestire al meglio il lavoro.

Al fine di aumentare la produttività di ciascun lavoratore, l'azienda dovrà preoccuparsi di premiare la qualità del lavoro piuttosto che la quantità. Utilizzando questo nuovo approccio, il lavoratore non avrà la percezione di essere solo e confinato in casa come accaduto durante il primo *lockdown* – a cui le aziende erano quasi del tutto impreparate – ma sarà al contrario motivato e soddisfatto del lavoro che dovrà svolgere. In questo modo il lavoratore sarà in grado di cogliere tutte le opportunità e i vantaggi offerti dallo *smart working*.

Un primo aspetto positivo per il lavoratore sarà quello di avere maggior tempo libero a disposizione, che lo proietterà in maniera efficace sul raggiungimento degli obiettivi ma senza al tempo stesso sacrificare la vita privata e familiare. I vantaggi dello *smart working* durante il *lockdown*, come affermato da Benedetta Paone, dipendente della Celi Calcestruzzi nel settore Risorse umane, sono stati il non dover spostarsi dall'abitazione al luogo di lavoro, l'evitare rischi di contagio restando a casa, il potersi gestire in autonomia il lavoro.

Il tempo che solitamente i lavoratori impiegano per raggiungere il luogo di lavoro, considerando una serie di fattori soprattutto nelle grandi città come il traffico, l'inefficienza dei mezzi pubblici o solo la distanza impiegata per raggiungere l'altra parte della città, dovrebbe poter essere, in questa nuova modalità, recuperato. Lavorando in *smart working*, il tempo potrà essere impiegato per svolgere altre attività. Questo, secondo molti, porterebbe il lavoratore a svolgere il proprio lavoro in una situazione di maggior benessere. A questo punto, maggiore efficienza e produttività del lavoro saranno due aspetti correlati al tempo che il lavoratore guadagnerà lavorando in *smart working*.

Inoltre, è stato rilevato, da studiosi del lavoro agile, come:

«L'emergenza, accelerando l'adozione dello *smart working* su vasta scala, aprirà una ricca serie di opportunità per tutti coloro che intendono innovare il mondo del lavoro. In molte aziende nulla sarà più come prima, soprattutto per il personale impiegatizio»⁹⁰.

Infatti, quei lavoratori che, pur considerando tutte le avversità derivanti dal periodo emergenziale, hanno avuto la capacità di cogliere i vantaggi e le nuove possibilità dell'esperienza di

⁹⁰ D. DE MASI, *Operai, impiegati, creativi* in ID., *Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligente cit.*, p.538.

lavoro in *smart working* si impegneranno a sfruttare a loro favore il cambiamento per incrementare e migliorare sia la qualità di vita sia quella lavorativa. I dipendenti Tim, da questo punto di vista, già abituati a forme di lavoro agile, hanno saputo adattarsi al meglio al cambiamento e anzi hanno saputo apprezzare le novità che questo modello prevede.

Tra gli aspetti positivi sperimentati dallo *smart worker*, poi, vi sono la maggiore diffusione di *device*, il miglioramento delle capacità di utilizzare e di lavorare attraverso la tecnologia, lo sviluppo di nuove competenze digitali per comunicare, collaborare e coordinare il lavoro a distanza, infine una spinta maggiore verso l'innovazione, il superamento di alcuni limiti come quelli fisici o geografici per confrontarsi con capo e colleghi e una maggior validità delle riunioni da remoto⁹¹. Nelle domande che abbiamo rivolto ai dipendenti della Tim, un aspetto su cui si è molto insistito sono le prospettive future: in particolare, è emersa la necessità di sviluppare e modernizzare la qualità dei servizi offerti ai clienti, l'agilità delle infrastrutture interattive, nonché il bisogno di aggiornare e formare continuamente le competenze utili a questo nuovo modello lavorativo per il personale facendo ricorso a corsi e *master* parte del *life-long-learning*.

Inoltre, il lavoratore subordinato, per mezzo di questa nuova modalità, sarà sempre più autonomo nella gestione del proprio lavoro. Si passerà così da un lavoro definito che richiede compiti, posizioni e livelli gerarchici precisi ad un lavoro composto e gestito autonomamente in base alle *skills* e alla professione del lavoratore⁹².

Dalla ricerca condotta dall' Osservatorio sullo *smart working* tra il 20 marzo e il 13 maggio 2020 pubblicata con il titolo *Lo smart working durante l'emergenza covid-19 e il punto di vista dei lavoratori*⁹³, è emerso che anche in termini di *performances* lavorative più della metà dei lavoratori intervistati ha dichiarato di aver avuto un ottimo impatto con aspetti come l'autonomia (89%), la responsabilizzazione su obiettivi e risultati (87%), l'efficacia nel lavoro (85%), il rapporto di fiducia con capo e collaboratori ma anche un buon modo di comunicare e di confrontarsi con i colleghi (84% per entrambi gli aspetti).

Ma anche, come più volte evidenziato da De Masi, tra i vantaggi per lo *smart worker*:

«Risparmio di soldi (benzina, biglietti di treni, aerei metro). Risparmio del pericolo di incidenti lungo il percorso. Più tempo per sé stessi, per famiglia, amici, vicini di casa. Si decide dei propri orari, si conciliano interessi e propensioni. Si lavora in autonomia per i risultati»⁹⁴.

⁹¹ D. DE MASI, *Il sociologo, lo psicologo, il filosofo* in ID., *Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligente*, cit.

⁹² D. DE MASI, *Filosofia del telelavoro* in ID., *Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligente*, cit.

⁹³ D. DE MASI, *Il sociologo, lo psicologo ecc.*, cit., pp. 473-475.

⁹⁴ D. DE MASI: *Smart working: ci voleva il Coronavirus per imparare la lezione*, intervista di E. Chioda, ora su: <https://www.millionaire.it/smart-working-de-masi-lezione-per-le-aziende/>.

Molteplici ricerche hanno poi evidenziato come almeno nel periodo del *lockdown*, lo *smart working* abbia condotto i lavoratori a dedicarsi al lavoro in misura maggiore rispetto al c.d. lavoro in presenza, incrementando il carico di lavoro, la produttività, ma allo stesso tempo anche le ore a disposizione per i lavoratori che non hanno dovuto raggiungere ogni giorno l'ufficio. Nel caso di Tim, soprattutto durante la fase iniziale di preparazione dell'accordo sperimentale, si è arrivati a lavorare fino a 10/11 ore al giorno.

Questa si configura come una preziosa testimonianza concreta sul fatto che lo *smart working* abbia delle potenzialità e delle opportunità piuttosto incisive sul lavoro, rispetto al lavoro d'ufficio: la produttività, difatti, è sempre legata al benessere della persona; se, dunque, si sono verificati degli aumenti di efficienza e produttività, questo dovrebbe significare che ci si trovi in una situazione di maggior disinvoltura e serenità, nel lavoro da casa.

Quanto detto in queste ricerche è emerso dal recente studio *Marketers State of Remote Working 2021* promosso da un esperto gruppo di imprenditori digitali, a cui hanno partecipato lavoratori *freelance* (39%), dipendenti (37%) e imprenditori (24%). Infatti, il 97% dei lavoratori intervistati non tornerebbe in toto al lavoro in presenza e l'80% tra questi ha affermato che lo *smart working* va ad aumentare il livello di produttività⁹⁵.

Ma anche, secondo i dati della ricerca condotta dall'Osservatorio *smart working* della School of management del Politecnico di Milano, presentati durante il convegno *online Smart Working, il futuro del lavoro oltre l'emergenza*, il 73% dei lavoratori ritiene buona o ottima la propria concentrazione durante lo *smart working*, per il 76% di essi è aumentata l'efficacia e per il 72% è aumentata l'efficienza.

Sembra dunque che si possa dire che più il lavoratore sarà produttivo ed efficiente e più rappresenterà una risorsa preziosa a cui l'azienda difficilmente potrà rinunciare⁹⁶.

Tuttavia, se da un lato lo *smart working* presenta svariati aspetti positivi e soprattutto favorisce la conciliazione tra vita privata e lavoro, dall'altro e come più volte sottolineato, esso:

«Implica che non ci sia distinzione tra tempi della vita e tempi del lavoro»⁹⁷

Questo aspetto caratterizzante del lavoro agile andrebbe talvolta a compromettere negativamente entrambi gli aspetti. Diventerebbe infatti piuttosto complicato all'interno di un qualsiasi nucleo familiare dividere tempi e spazi di lavoro da quelli dedicati alla famiglia. Il

⁹⁵ *Ibid.*

⁹⁶ Per i dati del convegno e i risultati ottenuti, cfr.: <https://www.bucap.it/news/approfondimenti-tematici/smart-working/smart-working-vantaggi.htm#Vantaggi%20per%20i%20lavoratori>.

⁹⁷ Intervista a D. FUSARO, in «Polizia e Democrazia», *Le due facce dello smart working, un anno dopo* n. 207 maggio-giugno 2021 cit., p.8).

dipendente della Celi Calcestruzzi, ad esempio, ha rimarcato la difficoltà che ha avuto nel separare gli spazi e i tempi della vita privata e di quella lavorativa.

«È dunque venuto al pettine il nodo della liquidità temporale del lavoro agile, dove per definizione è incerto il confine tra tempi di vita e tempi di lavoro, ed è più concreto il rischio di sconfinamento in danno della dimensione privata e familiare»⁹⁸.

A tal proposito e come più volte evidenziato dai lavoratori che nell'ultimo anno hanno operato da remoto, tra i principali aspetti negativi si configurano in primo luogo il rischio per il lavoratore di vivere una sensazione di isolamento a causa della mancanza di contatto diretto con i colleghi, che può comportare a sua volta una uno scarso senso di contatto e di identificazione del dipendente con l'azienda. La totale mancanza di socialità sul lavoro è un aspetto molto negativo perché socializzare con i colleghi crea senso di appartenenza nell'azienda, produce coesione e promuove il lavoro di gruppo. Purtroppo, come ribadito nelle interviste alla Celi Calcestruzzi, nessuna videochiamata può sopperire a questa perdita di valore aggiunto.

In secondo luogo, vi è la percezione del lavoro come una violazione della vita privata a cui il lavoratore potrebbe reagire negativamente. E anche il rischio che, qualora il lavoro agile fosse mal programmato, il lavoratore possa diventare meno produttivo poiché poco o del tutto motivato.

Anche a livello personale, le criticità maggiormente percepite dai lavoratori agili hanno riguardato il senso di isolamento sociale e il senso di impotenza, seguite dal senso di sconforto e dalla presenza di stati di ansia o paura. Oltre al senso di distacco dall'azienda, è stata talvolta avvertita la difficoltà nel conciliare le esigenze di vita personali con quelle lavorative.

Nell'intervista rilasciata dai dipendenti della Gregoriana Immobiliare, ad esempio, non si può trascurare come sia stato posto l'accento sulla difficoltà di separare gli spazi privati e quelli di lavoro. Questa criticità, nelle risposte offerte all'intervista, ribadiva ancora una volta la divaricazione tra la percezione dei vantaggi e degli svantaggi a seconda del punto di vista dell'impresario e del dipendente. Inoltre, emergeva anche la questione, significativa, di un problema di possibilità di lavorare a distanza, anch'esso relativo al tipo di professione: ciò che infatti non impattava nella gestione del lavoro per il dipendente di una azienda di telecomunicazioni, già versata sull'Internet e la distanza, impatta in maniera decisiva in un dipendente di un'agenzia immobiliare, per il quale non c'è quasi margine per sopperire alla necessità dell'incontro in presenza per vedere e valutare gli immobili.

⁹⁸ V. MAIO, *Il lavoro da remoto tra diritti di connessione e sconnessione* in M. MARTONE cit., p.96.

Poi, vi sono state quelle relative all'inadeguatezza o ancora all'insufficienza di apparecchi tecnologici che dovrebbero essere stati forniti dell'organizzazione di riferimento.

Oltre a tutto questo, sono poi diverse le criticità relative alla protezione e al trattamento dei dati personali del lavoratore, al tema della *privacy* e al c.d. diritto di disconnessione, questioni centrali che guardando al futuro avranno bisogno di essere fortemente riconsiderate dalle aziende.

Nell'era del lavoro agile a cui la pandemia ci ha costretti negli ultimi due anni, tutte le informazioni, le comunicazioni e le trasmissioni digitali vengono trasformate in dati che possono essere a loro volta modificati e rimessi in circolazione. Durante la fase di trasformazione dei dati vi è il rischio che questi vengano copiati, rubati o sfruttati da soggetti non autorizzati, rendendo il lavoro digitale poco sicuro⁹⁹.

Dunque, all'interno di un contesto sempre più digitalizzato e destinato ad acquisire maggiore importanza in futuro, la nuova *mission* del datore di lavoro sarà in generale e secondo il principio di *accountability*¹⁰⁰, quella di organizzare e gestire in maniera efficace gli strumenti che sono in grado di raccogliere, conservare e memorizzare correttamente dati e informazioni del lavoratore al fine di garantire il corretto svolgimento del lavoro, la sicurezza e i diritti del lavoratore attraverso i principi di *privacy by design* e di *privacy by default*¹⁰¹. Il primo principio implica che qualsiasi progetto di lavoro debba essere realizzato considerando fin dall'inizio – *by design* – la *privacy* dell'utente finale e la tutela dei suoi dati personali, con tutto il necessario supporto che tale azione richiede. Il secondo principio – fatto presente all'utente interessato fin dall'inizio – implica invece che i dati personali vengano considerati e trattati in misura necessaria e sufficiente per raggiungere finalità previste, esplicite e legittime e solo nel periodo prettamente necessario al raggiungimento di queste.

Si tratta, insomma, dell'insieme dei principi di “minimizzazione dei dati” e di “limitazione della finalità”¹⁰². Tenendo poi presente che l'attuale situazione dovuta all'emergenza sanitaria Covid-19 ha portato il lavoro agile a livelli di utilizzo mai visti in precedenza, l'azienda deve adottare un approccio doppiamente attento e proattivo al fine di stabilire efficaci misure di sicurezza che vadano a tutelare il lavoro di impresa e dipendenti da possibili *cyber* attacchi sulla base di quanto stabilito dal GDPR¹⁰³.

⁹⁹ M. FERRANTE, *Le due facce dello smart working, un anno dopo*, «Polizia e Democrazia», n. 207 maggio-giugno 2021.

¹⁰⁰ Sul principio di responsabilizzazione e sulle modalità operative in cui esso si concretizza, cfr. G. BUTTARELLI, *The accountability principle in the new GDPR*. Speech at the European Court of Justice, Luxemburg, 30 September 2016, ora disponibile su <https://edps.europa.eu>.

¹⁰¹ E. FIATA, *Il potere di controllo nel lavoro da remoto tra valutazione del risultato e privacy del lavoratore* in M. MARTONE, cit.

¹⁰² *Ibi*.

¹⁰³ Sulla natura e i connotati del GDPR cfr.: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2016.119.01.0001.01.ITA&toc=OJ:L:2016:119:TOC

Tra le altre criticità sorte con l'affermazione su vasta scala dello *smart working* in periodo di pandemia vi è inoltre il tema, ormai ampiamente discusso, del diritto alla disconnessione e in particolare dalle ripercussioni negative che l'iperconnessione produce sulla vita dei lavoratori. Tra gli aspetti principali che si devono considerare come conseguenze avverse e nocive di una eccessiva esposizione al digitale, agli schermi e alla connessione, vi sono l'affaticamento della vista e la stanchezza di stare seduti davanti a uno schermo per diverse ore ogni giorno, l'aumento di stress che può provocare la diminuzione delle capacità cognitive del lavoratore, portandolo di conseguenza ad essere meno produttivo, l'ansia di dover essere sempre reperibili e di ricevere ulteriore lavoro anche nelle ore di riposo.

Con lo scoppio della pandemia di Covid-19 una delle principali conseguenze dell'incremento del lavoro e della didattica a distanza è la c.d. *online fatigue*, ossia la stanchezza di essere sempre connessi. Un gruppo di ricercatori del Dipartimento di Psicologia e del Dipartimento di Scienze Statistiche dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano (Serena Barello, Andrea Bonanomi, Federica Facchin, Daniela Villani) ha avviato un'analisi sull'esperienza dei docenti universitari italiani dopo circa nove mesi dall'inizio del lavoro in modalità *smart working* e sull'impatto che tale esperienza ha avuto sulla loro vita, dalla quale è emerso che la maggior parte degli intervistati ha lamentato sintomi psicosomatici, assenza di tempo libero, difficoltà a conciliazione ritmi di vita e di lavoro ed estensione illimitata dell'orario e del carico di lavoro quotidiano.

Due intervistati su tre, in queste indagini, percepiscono la forte invasione che le tecnologie hanno avuto nelle proprie vite, con un utilizzo maggiore alle sei ore giornaliere, anche in orario extralavorativo inclusi i *weekend* e i giorni di festa. Inoltre, un intervistato su due afferma di trascorrere più di quattro ore al giorno su piattaforme digitali di comunicazione quali Zoom, Skype o Teams.

La ridefinizione del confine tra il tempo dedicato al lavoro e quello della vita privata ha evidenziato che tra la maggior parte dei lavoratori intervistati, prevalga la sensazione di invasione del lavoro nella sfera di vita privata e quindi la difficoltà di gestire gli equilibri tra lavoro, famiglia e tempo libero.

Tra le persone intervistate dal gruppo di ricerca è emerso che la *online fatigue* viene spesso accompagnata da sintomi psicosomatici. Infatti, il 61% dei lavoratori intervistati ha affermato di soffrire di sbalzi d'umore e irritabilità improvvisa, il 55% ha evidenziato maggior difficoltà a prendere sonno rispetto ai periodi di lavoro in ufficio, poi un partecipante su due lamenta disturbi alla vista a causa delle ore passate davanti allo schermo. Infine, il 62% riporta difficoltà di concentrazione. Questo malessere può essere spiegato se presi in considerazione gli enormi cambiamenti nel modo di lavorare con cui le persone si sono confrontate; infatti, il 65% degli accademici si è dedicato al lavoro anche al termine della giornata lavorativa, il 67% ha visto la propria vita personale essere invasa in

maniera eccessiva dalle tecnologie utilizzate per lavorare, con importanti ripercussioni sul proprio stile di vita e sul tempo sottratto alla cura di sé stesso¹⁰⁴.

La *online fatigue* è dunque una tra le significative conseguenze che l'iperconnessione produce sulla vita delle persone e che, specialmente in prospettiva, dovrebbe essere ripensata e tutelata in misura maggiore.

A prendere un concreto provvedimento a tutela dei lavoratori è stato il Parlamento europeo che si è impegnato per collocare il diritto alla disconnessione nell'ambito dei diritti fondamentali della persona, delegando la Commissione europea ad emanare una direttiva comunitaria al fine di uniformarne i requisiti minimi di regolamentazione. In particolare, il quadro normativo di riferimento dovrà stabilire, in modo esplicito, le condizioni per svolgere il lavoro a distanza e assicurare la predisposizione delle aziende a dotarsi di strumenti tecnologici adeguati. Inoltre, prevede che lavorare da remoto dovrà sempre costituire una scelta rimessa alla libera volontà del dipendente, il quale, dovrà usufruire dei medesimi diritti di tutti gli altri lavoratori, senza alcuna discriminazione.

Il provvedimento legislativo contiene l'oggetto del diritto alla disconnessione, definito come il diritto riconosciuto ai lavoratori:

«di astenersi dallo svolgere mansioni, attività e comunicazioni elettroniche lavorative, come telefonate, email e altri messaggi, al di fuori del loro orario di lavoro, compresi i periodi di riposo, i giorni festivi ufficiali e annuali, i congedi di maternità, paternità e parentali nonché altri tipi di congedo, senza conseguenze negative»¹⁰⁵.

Attualmente, nonostante l'impegno del parlamento, a mancare è un apparato sanzionatorio a presidio della normativa sul diritto di disconnessione. Tuttavia, in un recente disegno di legge presentato alle camere per l'approvazione sono state presentate possibili sanzioni a cui si potrebbe incorrere in caso di inottemperanza.

Essendo lo *smart working* un fenomeno in costante evoluzione e destinato ad essere implementato anche a seguito della cessazione dell'emergenza da pandemia, il Parlamento sottolinea altresì come il diritto alla disconnessione dovrà essere attuato in maniera efficace per divenire «una componente attiva della cultura del lavoro nell'Unione»¹⁰⁶.

Tuttavia, a prescindere dagli aspetti attualmente critici e da quelli positivi, quel che è certo è che il lavoratore, che sempre più tenderà a diventare anche *smart worker*, vivrà un enorme cambiamento. Nelle sue riflessioni, De Masi afferma che:

¹⁰⁴ Cfr.: <https://engagemindshub.com/onlinefatigue/>.

¹⁰⁵ Cfr.: <https://www.diritto.it/il-diritto-alla-disconnessione/>.

¹⁰⁶ *Ibid.*

«Per consolidare lo *smart working* dopo la pandemia, si passerà da modalità spontanee a modalità organizzate; dalle organizzazioni basate su progetti. L'organizzazione diventerà meno gerarchica. I *nuovi* ruoli saranno diversissimi fra loro per contenuto essendo basati su quattro componenti essenziali: responsabilità sui risultati; autonomia e governo dei processi di lavoro; gestione positiva delle relazioni con le persone e la tecnologia; possesso e continua acquisizione di adeguate competenze tecniche, di dominio, competenze digitali e competenze sociali»¹⁰⁷.

Lavorando da casa o da qualsiasi altro luogo al di fuori dell'ufficio il lavoratore dovrà costruirsi una nuova *routine*, creare nuovi spazi per lavorare, trovare un nuovo equilibrio tra vita privata e vita lavorativa e sviluppare un nuovo modo di svolgere e di gestire il lavoro. Ogni lavoratore dovrà essere in grado di adattarsi al cambiamento e soprattutto di lavorare nelle condizioni che gli permettano di raggiungere al meglio i propri scopi. Essendo lo *smart working* una modalità di lavoro che induce le persone ad essere piuttosto autonome, non vi saranno regole o particolari pretese da parte del capo o più in generale dell'azienda sulla modalità, sull'orario o sul luogo da cui dover lavorare. Dovrà infatti essere il lavoratore a sperimentare autonomamente spazi, orari e luoghi di lavoro che lo rendano maggiormente produttivo.

Tuttavia, adattarsi a un cambiamento di tale portata non sarà un processo sempre semplice e immediato per tutti i lavoratori. A risentirne maggiormente saranno quei lavoratori che prima dello scoppio della pandemia non avevano mai lavorato al di fuori della propria sede aziendale o quelli che, a causa di molteplici fattori come la scarsità di apparecchi elettronici all'interno del nucleo familiare o l'assenza di una connessione rete stabile, hanno particolarmente risentito dal lavoro da remoto forzato durante il primo periodo di confinamento. Sono coloro i lavoratori che dovranno quasi necessariamente ripensare e rielaborare nuove soluzioni per far sì che il lavoro a distanza non vada a penalizzare la qualità del loro lavoro, bensì che lo renda più produttivo e stimolante.

Tra i possibili step da seguire lo *smart worker* potrà provvedere alla preparazione di una postazione dedicata al lavoro; evitare di stare fermi per ore; fare molte pause; ritagliarsi il tempo necessario da dedicare ad altre attività al di fuori del lavoro; preparare una lista in cui vengono ordinate le attività da dover svolgere nell'arco della giornata; non perdere il contatto con il proprio *team* (come, ad esempio, una pausa caffè in videochiamata con i colleghi). Infine, sarà importante chiarire sempre *ex ante* i propri obiettivi settimanali con il proprio dirigente di riferimento per evitare che il carico di lavoro possa improvvisamente aumentare¹⁰⁸.

¹⁰⁷ D. DE MASI, *Filosofia del telelavoro in ID., Smart working*. cit., p.583.

¹⁰⁸ D. DE MASI, *Operai, impiegati e creativi in ID., Smart working*, cit.

Prospettive sullo *smart working* e conclusioni provvisorie

«Il mondo del lavoro, una volta terminata la stagione dell'emergenza, non sarà più lo stesso. L'esperimento di remotizzazione imposto dalla pandemia ha accelerato quel processo di trasformazione del lavoro già in atto, e reso perciò ormai indifferibili le esigenze di flessibilità organizzative che il telelavoro prima, e il lavoro agile poi, hanno tentato di soddisfare»¹⁰⁹.

L'esperienza del lavoro a distanza indotto dalla pandemia ha sicuramente costituito una prova importante per l'affermazione di nuove e alternative forme di lavoro, mettendone in luce pregi e difetti. In generale, dopo l'emergenza Coronavirus i vantaggi saranno molti e reciproci per lavoratori e imprese, ma anche per il territorio e per la comunità. Lo *smart working* consentirà ai lavoratori di organizzare al meglio le loro giornate, di essere maggiormente soddisfatti e motivati, le retribuzioni saranno commisurate sempre più ai risultati perseguiti, permetterà ad ogni lavoratore e lavoratrice di avere più ruoli all'interno dell'azienda, porterà le persone a risparmiare tempo, fatica e rischi dovuti al pendolarismo¹¹⁰.

L'analisi condotta dall'Osservatorio sullo Smart Working del Politecnico di Milano che si è occupata di raccogliere le opinioni dei lavoratori agili dallo scoppio della pandemia a oggi ha evidenziato che, tra i lavoratori intervistati, il 73% ha affermato che lo *smart working* ha avuto un impatto nettamente positivo sulle modalità e sul carico di lavoro, il 76% degli intervistati ha notato un aumento di produttività e di efficacia nel lavoro e per il 65% lo *smart working* ha generato innovazione nel modo di lavorare¹¹¹.

Prima di riepilogare le posizioni sullo *smart working* e le analisi condotte in senso ampio sulla rivoluzione del lavoro agile e i suoi effetti e riverberi sul medio e sul lungo periodo nelle imprese e sulle società, conviene ricordare sinteticamente quanto emerso dalle tre interviste alle aziende coinvolte nell'indagine sul campo. Anzitutto una sintesi dovrà fondarsi sulle diverse reazioni e le differenti posizioni a proposito del tema dello *smart working* da parte delle tre imprese.

Per quanto attiene alla Tim, società di telecomunicazioni già versata nel lavoro agile, è stato riscontrato un elevato livello di gradimento da parte di tutti i componenti e membri dell'azienda della modalità del lavoro agile. Altresì, va sottolineato come questo gradimento dipende senz'altro dal fatto

¹⁰⁹ S. FRATINI, *Gli obblighi di sicurezza nel lavoro da remoto* in M. MARTONE, *Il lavoro da remoto*, cit., p. 135,

¹¹⁰ D. DE MASI, *Vantaggi del telelavoro*, in ID., *Smart working*, cit.

¹¹¹ Cfr.: <https://www.ilgiorno.it/notizie/unannodicovid/smartworking-neri-1.6012491>

che l'azienda avesse già predisposto, prima dell'emergenza Covid-19, la possibilità del lavoro agile o da casa.

L'ambito delle medie imprese italiane, qui rappresentato dalla Celi Calcestruzzi Spa, ha riscontrato nella possibilità del lavoro a distanza tanto un'opportunità quanto un fattore non decisivo per la propria attività. Non tutto difatti si può trasferire a distanza, e solamente l'ambito dei servizi di ogni azienda può trovare un vantaggio in questa novità. La Celi Calcestruzzi non può rinunciare infatti al lavoro sul campo e alla presenza, sebbene allo stesso tempo stia lavorando per sviluppare alcuni tipi di attività per le quali non è necessaria la presenza a distanza, soprattutto nell'ambito dell'amministrazione.

Nell'indagine su di una piccola impresa si fa largo la maggior criticità legata al lavoro a distanza: la Gregoriana Immobiliare, infatti, ha scontato i problemi del *lockdown* in modo ben più acuto che le altre due imprese, a causa della natura della sua attività e della imprescindibilità di un confronto diretto e della presenza per promuovere al meglio i servizi offerti.

Adottando lo *smart working*, le imprese favoriranno alcuni aspetti legati alla tutela dell'ambiente e ai diritti dei lavoratori, il lavoro verrà meglio pianificato e strutturato, potranno beneficiare del risparmio dei costi di gestione in ufficio come il riscaldamento, l'illuminazione e la pulizia, vi sarà un approccio più moderno alla digitalizzazione ma anche maggior possibilità di integrare le persone svantaggiate, le donne in maternità e i diversamente abili in azienda.

Il ricorso allo *smart working* permetterà infatti una sostanziosa diminuzione dei casi di invalidità temporanea e definitiva. Sono tutti aspetti che, si suppone, andranno nel complesso a migliorare le condizioni di lavoro, la produttività e più in generale l'immagine dell'azienda.

Accanto poi ai vantaggi diretti del lavoro a distanza, vi sono poi una serie di effetti che questa rivoluzione potrebbe produrre sull'ambiente circostante. Difatti, il tema del lavoro e del consumo di tempo e risorse necessarie per poter essere a lavoro, con il lavoro a distanza diminuisce grandemente, dando così un ulteriore impulso allo sviluppo di condotte e comportamenti ecologici. Si potrebbe infatti dire che il miglioramento dell'ambiente circostante e la riduzione di fattori inquinanti, soprattutto nelle grandi città, dovuto alla diminuzione del traffico lavorativo, rientri tra le esternalità – gli effetti secondari prodotti da un atto – dello *smart working*. Il lavoro agile rappresenterà quindi una grande occasione per riqualificare gli spazi urbani. Nelle previsioni e nei progetti dei sostenitori di una necessità dello *smart working* come prospettiva imprescindibile per uno sviluppo sostenibile della società, il lavoro a distanza produrrebbe una serie di conseguenze vantaggiose su tutto il tessuto socio-economico ed ecologico di un luogo: comunità e territorio saranno riscoperti e reinventati; vi saranno nuovi luoghi di aggregazione sociale e si investirà su luoghi di lavoro alternativi a fabbriche e uffici. Lo *smart working* rivitalizzerà la vita dei quartieri, e si auspica che questa rivoluzione possa

riportare il lavoro, e quindi la vita, anche nelle numerose città di provincia svuotate dal processo di concentrazione verso le grandi città, contribuendo a sviluppare un approccio volto alla tutela delle risorse locali.

Tra i benefici dello *smart working* e quindi di una modalità di lavoro che permette di minimizzare gli spostamenti grazie a un maggior utilizzo delle piattaforme digitali, il traffico e l'utilizzo di mezzi pubblici e privati sarà notevolmente ridotto, si ridurranno le ore di punta, l'emissione di CO₂ e dunque una significativa riduzione dell'inquinamento¹¹².

Infatti, secondo i dati dell'Enea (la Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile – 2020), lo *smart working* riduce in media gli spostamenti giornalieri di circa un'ora e mezza, genera un risparmio di 46 milioni di chilometri ogni giorno e riduce di circa 8mila tonnellate le emissioni di CO₂¹¹³.

Da questa prima disamina, lo *smart working*, se distinto dal lavoro forzato a casa imposto dall'emergenza Coronavirus, sembra essere di per sé privo di svantaggi.

Infatti, come è stato sottolineato:

«Quello che in molti si sono trovati a sperimentare, spesso in maniera improvvisata, non è infatti il vero smart working, ma una forma di lavoro da remoto estremo e vincolato, nella quale sono venuti a mancare i presupposti di volontarietà e flessibilità che sono alla base dello scambio tra autonomia nella scelta delle modalità di lavoro e responsabilizzazione sui risultati su cui si dovrebbe fondare ogni accordo di smart working»¹¹⁴.

De Masi, che pure, nei suoi lavori, ha sostenuto la bontà della rivoluzione del lavoro a distanza, tuttavia ha riconosciuto che, per quanto riguarda le problematiche che questa nuova modalità implica:

«Lo *smart working* imposto dalle regole del distanziamento sociale porterà con sé i disagi del sovrapporsi, nell'unico spazio della casa, delle attività e della vita familiare a causa della chiusura totale o parziale di scuole e aziende»¹¹⁵.

Per imprese e lavoratori eventuali svantaggi non dipenderanno dallo *smart working* ma piuttosto dalle sue condizioni di applicazione.

¹¹² D. DE MASI, *Vantaggi ecc.*, cit.

¹¹³ Per un cfr. con i dati e le aspettative dallo smart working, cfr.: <https://www.bucap.it/news/approfondimenti-tematici/smart-working/smart-working-vantaggi.htm#Vantaggi%20per%20i%20lavoratori>

¹¹⁴ M. CORSO, *La gestione della pandemia un gigantesco test organizzativo*, cit. p.32.

¹¹⁵ D. DE MASI, *Svantaggi del telelavoro*, cit. p.564.

La principale sfida che lavoratori, imprese, sindacati e istituzioni dovranno affrontare sarà infatti quella di dimenticare i disagi e le critiche condizioni di vita e lavoro ai tempi del coronavirus per approcciarsi ad una nuova e più flessibile modalità di lavoro da cui trarne beneficio, come lo *smart working*.

Naturalmente, per poter trarre un giudizio complessivo e articolato sul rapporto tra lavoro a distanza e lavoro d'ufficio, e poter dunque tirare le fila di un discorso sulla maggiore efficacia e bontà dell'uno rispetto all'altro, gli studi attuali non sono ancora sufficienti. Infatti, come per il lavoro d'ufficio e la sua lunga storia, così anche per lo *smart working* ai dati disponibili sul breve periodo si dovranno aggiungere i dati sul medio e sul lungo periodo, quando potranno manifestarsi nuove criticità o potranno rivelarsi inediti vantaggi. In tal senso, sembra utile ricordare l'evoluzione del lavoro d'ufficio, che ha visto affermarsi, nel corso di quaranta anni, due principi di divisione degli spazi opposti l'uno all'altro, a testimonianza di come le modifiche e le divisioni degli spazi di lavoro – e il rapporto vantaggi-svantaggi – emergano alla distanza. È alla fine degli anni Sessanta, infatti, che si procedette, su spinta angloamericana, ad abbandonare la divisione degli spazi in uffici a favore della costruzione del cosiddetto *open-space*. Questa nuova divisione dello spazio, che sembrava assicurare grandi vantaggi in termini di produttività, efficienza, controllo reciproco e competitività, è stato poi, alla fine degli anni Novanta, gradualmente abbandonato, a favore di un ritorno agli uffici tradizionali. I cosiddetti vantaggi, difatti, sul lungo periodo non si rivelarono tali, giacché l'*open space* impediva la discrezione e il privato, lo sviluppo di un ambiente concentrato e dedito, la possibilità di ideare in solitudine e confrontarsi, poi, in spazi dedicati e comuni.

Ad ogni modo, pur tenendo conto della necessità di un approccio prudente sia ai dati disponibili oggi sia ai progetti e alle previsioni che su questi dati si basano, tra i principali aspetti negativi del lavoro a distanza percepiti dai lavoratori, vi sono l'aumento di stress dovuto al drastico e improvviso cambiamento di abitudini ed equilibri consolidati ormai da anni, la sensazione di dover essere sempre reperibili, il timore di distrarsi facilmente, la bassa interazione con il team di lavoro e il rischio che il lavoro si sovrapponga alla propria vita privata.

Dai risultati emersi dallo studio dell'Osservatorio EY SWG "New shape of working", circa il 48% dei lavoratori dichiara di aver accusato molta stanchezza sul lavoro dall'inizio dell'emergenza e il 51% di avere problemi ad addormentarsi (problemi legati alla quantità di ore davanti allo schermo). Per il 59% degli intervistati prevalgono fatica e stanchezza e per il 57% dei lavoratori è aumentato lo stress giornaliero. Il 43% ha poi dichiarato di avere parecchia difficoltà a separare la vita privata da quella lavorativa, il 26% ha reclamato l'assenza di orari di lavoro ben definiti e quindi nel complesso dell'aumento delle ore impiegate a lavorare, il 23% ha lamentato l'assenza di un'adeguata dotazione

tecnologica per svolgere il lavoro e infine il 21% ha riscontrato un prolungamento dei tempi necessari allo svolgimento della propria attività¹¹⁶.

Tali svantaggi che andranno sicuramente presi in considerazione, ma potranno essere gestiti se l'azienda adotterà una serie di misure e di tutele di cui i dipendenti potranno usufruire e che permetteranno loro di lavorare in condizioni migliori e di beneficiare prevalentemente dei vantaggi dello *smart working*.

Per quanto concerne le imprese, tra le avversità dello *smart working* vi sono la difficoltà – per i molti dirigenti abituati a controllare e valutare il tempo impiegato dai lavoratori in ufficio – di organizzare il lavoro per obiettivi e di accettare quindi un modello di lavoro basato sulla valutazione per risultati come lo *smart working*, il timore di perdere il controllo sui propri dipendenti, e il timore che con il passare del tempo venga meno lo spirito di appartenenza dei dipendenti all'azienda portando di conseguenza il lavoro ad essere meno produttivo.

Con l'affermazione dello *smart working* a lungo termine, la principale sfida per territorio e comunità sarà quella di investire e sostenere nuove spese per migliorare l'efficienza delle infrastrutture comunicative e quella di far progredire il tessuto urbano e le aree interne¹¹⁷.

Tuttavia, indipendentemente dagli aspetti positivi e negativi appresi dell'esperienza emergenziale dello *smart working*, è innegabile che lavoratori e imprese abbiano subito un grande cambiamento nel modo di lavorare e che per questo siano stati costretti ad adattarsi, a progettare e a riorganizzare nuove attività e nuovi processi di lavoro e produzione.

Come sottolineato da De Masi:

«L'epidemia ci ha costretti a un forzato esperimento di massa dello *smart working*. Le organizzazioni pubbliche e private porteranno avanti quanto hanno appreso in questa sperimentazione, ossia come il lavoro agile offra grandi opportunità di monitorare le attività e i risultati, impostare una cultura meritocratica contro la cultura della presenza, individuare tempestivamente i problemi e risolverli velocemente»¹¹⁸.

La crisi del Coronavirus ha apportato cambiamenti anche nella pubblica amministrazione dal momento in cui ha presentato al Ministero della Pubblica Istruzione e al Ministero della Salute nuove opportunità che sono state nella maggior parte dei casi colti con successo. In particolare, la possibilità di monitorare attività e risultati dei loro collaboratori che gli permetterà anche in quest'ambito di

¹¹⁶ F. BARBIERI, *I cinque errori da non commettere*, in AAVV, *Smart Working, riflessioni sul futuro del lavoro nelle analisi del Sole 24 ore*, Milano, Ed. Il Sole24Ore, 2020.

¹¹⁷ D. DE MASI, *Svantaggi ecc.*, cit.

¹¹⁸ D. DE MASI, *Operai, impiegati, creativi* in ID., *Smart working*, cit. p. 543.

premiare e privilegiare i risultati piuttosto che la quantità di ore di lavoro in presenza. Verrà inoltre assunta una quota sempre più consistente di personale dotato di capacità e competenze digitali che permetteranno di individuare e risolvere problemi più velocemente.

Quanto al sistema scolastico, tra i punti di forza ereditati dal Ministero dell'Istruzione dal gigantesco esperimento di massa di *smart learning* determinato dall'emergenza sanitaria, vi saranno risultati connessi al grande sforzo di formazione che gli insegnanti hanno dovuto compiere per proseguire il lavoro come ad esempio l'utilizzo del registro elettronico, di nuove piattaforme digitali su cui svolgere la lezione e la creazione di innovativi metodi d'insegnamento al fine per coinvolgere gli studenti anche a distanza.

La pandemia di Covid-19 e tutti i cambiamenti in termini di lavoro che ne sono derivati hanno infatti reso possibile l'incremento, fino a poco tempo fa inimmaginabile, della cultura digitale e delle abilità di utilizzare le nuove tecnologie per svolgere la propria attività lavorativa. Si sono affermate nuove piattaforme digitali e nuovi metodi di lavoro che, prima della pandemia, erano stati pensati per essere svolti esclusivamente in presenza.

Tuttavia, tra i principali punti di debolezza della c.d. Didattica a distanza restano quelli legati ai problemi di connessione, di un'adeguata dotazione tecnologica per gli studenti (dato che una famiglia su quattro non è dotata di tablet o computer a sufficienza per permettere all'intero nucleo familiare di lavorare o studiare contemporaneamente) e la mancanza di socialità che nella scuola ancor più che nel lavoro risulta essere un elemento fondamentale¹¹⁹.

Vi saranno imprese che, a emergenza terminata, vorranno tornare a lavorare in presenza e altre che invece, avendone compreso e ottenuto benefici e vantaggi in termini di costi e risultati sceglieranno di incrementare lo *smart working* e le possibilità che esso offre. Attratte dai vantaggi ottenuti in termini di costi e produttività molte imprese e pubbliche amministrazioni stanno elaborando nuovi modelli organizzativi con la possibilità di implementare anche in futuro lo *smart working*. Al contempo, vi sono attività che, probabilmente a causa dell'estrema impreparazione nell'aver dovuto affrontare un cambiamento così radicale e dimostrando quindi una scarsa capacità di adattamento, considerano il lavoro a distanza come una modalità di lavoro del tutto correlata alla situazione emergenziale e destinata a scomparire del tutto. Per questo, nei prossimi mesi vedremo imprese che organizzeranno il lavoro in modo tradizionale, quelle che sceglieranno il lavoro agile e quelle che opteranno per il lavoro in modalità mista.

L'emergenza ha avuto un grande impatto sullo stile di vita dei lavoratori e ha reso necessario pensare a un nuovo approccio organizzativo e a una nuova gestione delle imprese pubbliche e private.

¹¹⁹ *Ibid.*

La ricerca condotta dall'Osservatorio smart working del Politecnico di Milano ha evidenziato che i lavoratori che continueranno a lavorare in *smart working* dopo la pandemia saranno circa 5 milioni e 350mila, di cui 1,7 milioni nelle grandi imprese, 950mila in piccole e medie imprese; 1,2 milioni nelle microimprese e 1,4 nella pubblica amministrazione¹²⁰.

A prescindere dalle dimensioni e dagli specifici settori aziendali, è evidente che il mondo del lavoro in Italia è in continua evoluzione. Per questo, il ruolo e l'influenza che i sindacati assumeranno a emergenza terminata sarà fondamentale. Dovranno saper rappresentare e tutelare forze nuove e nuovi problemi.

A riguardo, è stato anche aggiunto, in rapporto alla crisi pandemica, che:

«La situazione dopo il coronavirus per i sindacati sarà un importante banco di prova nell'accompagnare la trasformazione raccogliendo osservazioni e preoccupazioni della forza lavoro e ingaggiando un dialogo progettuale e costitutivo con i datori di lavoro»¹²¹.

Cambieranno esigenze e diritti dei lavoratori. I sindacati dovranno essere preparati a gestire e contrattualizzare uno scenario del lavoro del tutto nuovo e per questo dovranno farlo in modo innovativo, rispettando le preferenze e le necessità dei lavoratori, valorizzando le relazioni tra le persone anche a distanza e facendo valere le esigenze che derivano dalla nuova modalità di lavoro¹²².

L'emergenza Coronavirus e l'introduzione delle nuove modalità di lavoro che sono state imposte al fine di limitare la diffusione del virus, ha modificato diversi aspetti e comportamenti sia individuali che collettivi, soprattutto in seno alle organizzazioni¹²³.

Le nuove modalità di gestione delle risorse umane in azienda dovranno occuparsi di assicurare ai lavoratori quella che è stata definita:

«un'occupazione di qualità che concili quel grande aspetto della vita umana»¹²⁴.

Cioè si dovrà assicurare una qualità nel lavoro stesso, con i cambiamenti e le nuove realtà di vita e lavoro la cui affermazione è stata determinata dallo scoppio della pandemia, offrendo strumenti e modalità che permettano al lavoratore da un lato di sentirsi protetto e al sicuro dal virus e dalla sua

¹²⁰ Per lo scorporo dei dati e l'indagine intera cfr.: <https://www.ilgiorno.it/notizie/unannodicovid/smartworking-numeri-1.6012491#:~:text=Sempre%20secondo%20l'osservatorio%20i,1%2C4%20nella%20pubblica%20amministrazione.>

¹²¹ D. DE MASI, *Operai, impiegati, creativi* in ID., *Smart working*, cit. p. 552.

¹²² *Ibid.*

¹²³ G. SARACINO, *Il negoziato sindacale da remoto* in M. MARTONE, *Il lavoro da remoto*, cit.

¹²⁴ *Ibid.*, p. 177. Si tratta di una affermazione di Marco Biagi.

rapida diffusione e dall'altro di lavorare nelle condizioni che gli permettano di essere efficiente e produttivo.

Conclusioni provvisorie

Lo *smart working* rappresenta una misura organizzativa in grado di tutelare la salute degli occupati, di migliorare la gestione dei tempi di vita e lavoro e consente l'attivazione di nuovi modelli organizzativi più flessibili che produca un miglioramento della qualità di vita dei lavoratori, ma soprattutto di ottenere risultati aziendali più soddisfacenti¹²⁵.

Per questo, la nuova gestione del lavoro richiederà grande impegno da parte di organizzazioni, associazioni datoriali e sindacati.

Sembra così configurarsi, e questo lavoro ha cercato di dimostrarlo attraverso la sintesi della critica sullo *smart working* e l'indagine sul campo, la necessità di indagare il lavoro a distanza mettendo al centro del discorso il lavoratore, il suo benessere psicofisico, il suo soddisfacimento complessivo.

Il lavoratore, infatti, da sempre si è mostrato duttile alle innovazioni e ai cambiamenti degli spazi, dei modi e dei tempi del lavoro. Occorre qui, però, considerare che la novità del lavoro a distanza potrebbe incidere profondamente anche nelle pratiche del reclutamento, nonché incidere profondamente sul privato del singolo. Perciò, la prudenza, anche dal punto di vista giuridico, dovrà accompagnarsi allo sviluppo naturale di questa forma di lavoro. Non si potrà, ad esempio, porre in secondo piano il problema del lavoratore che preferisca lavorare in presenza: in questo caso il rischio che l'azienda possa sacrificare questo modello di lavoratore, sembra essere sensibile, per ragioni di risparmio e convenienza. Ugualmente, non si potrà non tenere conto della condizione di alcuni lavoratori che non hanno uno spazio sufficiente, in casa, per poter lavorare con serenità. In tal caso, il diritto del lavoro si troverebbe di fronte a categorie di lavoratori discriminati sul luogo di lavoro proprio perché il luogo di lavoro coincide con l'abitazione. Né si può trascurare il ritardo italiano nel fornire a livello nazionale una rete infrastrutturale dell'Internet di alta qualità.

Questi elementi, concreti, devono assolutamente essere considerati prima di procedere ad uno sviluppo unilaterale del discorso del lavoro a distanza, per evitare di guardare con la dovuta attenzione tutte le casistiche e problematiche del lavoratore, sulla scorta di una entusiastica adesione a questa rivoluzione potenziale.

¹²⁵ L. DI RAIMONDO, *Dibattito e prospettive di riforma a livello nazionale. Il protocollo "Principi e linee guida per il nuovo lavoro agile nella filiera delle telecomunicazioni"* in M. MARTONE, *Il lavoro*, cit.

Ci sembra, infatti, di poter dire che l'approccio migliore, come sempre, sia quello della attenta e graduale modifica delle condizioni, valutando di volta in volta, di caso in caso, la necessità o meno, la vantaggiosità o meno di ogni cambiamento. Soppesare i pro e i contro, infatti, è un lavoro che richiede tempo e attenzione, come d'altronde operare una sintesi tra nuove necessità e storiche caratteristiche del mondo del lavoro e del lavoratore è decisivo prima di muoversi verso rivoluzioni definitive. Il lavoro, come la scuola, vanta anche una tradizione che, si potrebbe dire antropologicamente, non è altro che la strutturazione in forma quotidiana di una funzione efficace: se, cioè, il lavoro ha trovato alcune dinamiche e presenta alcuni fattori imprescindibili da tempo, che sembrano resistere alle rivoluzioni industriali e informatiche – come, ad esempio, la presenza in ufficio, la separazione tra spazio di ufficio e spazi comuni di incontro – forse queste sono caratteristiche, appunto, funzionali al lavoro stesso, che innervano il lavoro come tale e ne garantiscono l'efficacia, riuscendo ad assicurare il massimo benessere al lavoratore e la massima efficienza all'azienda.

Quando si guarda alla rivoluzione del lavoro a distanza, dunque, non si può non tenere conto di quegli elementi intorno ai quali si è costituito il lavoro d'ufficio e che lo definiscono e ne determinano la funzionalità. La sostituzione di un modello con un altro, nuovo, implica dunque e necessita di un processo di riflessione attento, che eviti spostamenti e rivoluzioni con troppa disinvoltura, e valuti con serenità e perizia tutti i fattori che, davanti a una innovazione, sono chiamati in causa.

Questa forse è una delle sfide cruciali della rivoluzione dello *smart working*: riuscire a operare il meglio per il lavoratore e l'azienda guardando allo *smart working* non come a una condizione improrogabile da applicare, bensì come ad una opportunità i cui campi di applicabilità dipendono dalla natura dell'azienda e dal tipo di lavoro, tenendo sempre al centro del discorso il lavoratore e il suo benessere, motore della produttività, fine ultimo, così come la Costituzione riporta, della nostra società.

Bibliografia

- AAVV, *Smart Working, riflessioni sul futuro del lavoro nelle analisi del Sole 24 ore*, Milano, Ed. Il Sole24Ore, 2020;
- AAVV, *L'Italia contemporanea dagli anni Ottanta a oggi. 1. Fine della Guerra Fredda e globalizzazione*, a c. di S. PONS, A. ROCCUCCI, F. ROMERO, Carocci, Roma, 2014;
- B. BRUSCHI, A. PERISSINOTTO, *La didattica a distanza. Come è, come potrebbe essere*, Roma-Bari, Laterza, 2020;
- F. BARBIERI, *I cinque errori da non commettere*, in AAVV, *Smart Working, riflessioni sul futuro del lavoro nelle analisi del Sole 24 ore*, Milano, Ed. Il Sole24Ore, 2020;
- A. BOTTINI, *Il lavoro agile non ha bisogno di paletti, L'accordo tra le parti è già una nuova regola* in AAVV, *Smart Working, riflessioni sul futuro del lavoro nelle analisi del Sole 24 ore*, Milano, Ed. Il Sole24Ore, 2020;
- D. CARRIERI, C. DAMIANO [a c. di], *Come cambia il lavoro nell'era del Covid. Quarta indagine sui lavoratori italiani*, Cagliari, Arcadia Edizioni, 2021;
- D. CARRIERI, *Il lavoro al tempo del Coronavirus: i lavoratori davanti al grande cambiamento, forse più soddisfatti certamente più insicuri*, in D. CARRIERI, C. DAMIANO [a c. di], *Come cambia il lavoro nell'era del Covid. Quarta indagine sui lavoratori italiani*, Cagliari, Arcadia Edizioni, 2021;
- P. L. CELLI, *Il lavoro da remoto. Una sfida al cambiamento organizzativo per i manager*, in M. MARTONE, [A C. DI], *Il lavoro da remoto. Per una riforma dello smart working oltre l'emergenza*, Piacenza, La Tribuna, 2020;
- M. CORSO, *La gestione della pandemia un gigantesco test organizzativo*, in AAVV, *Smart Working, riflessioni sul futuro del lavoro nelle analisi del Sole 24 ore*, Milano, Ed. Il Sole24Ore, 2020;
- R. DE LUCA TAMAJO E F. MAFFEI, *L'esperimento emergenziale e post-emergenziale del lavoro agile: consuntivo e spunti di riforma*, in M. MARTONE [A C. DI], *Il lavoro da remoto. Per una riforma dello smart working oltre l'emergenza*, Piacenza, La Tribuna, 2020;
- D. DE MASI, *La filosofia del telelavoro* in D. DE MASI, *Smart Working. La rivoluzione del lavoro intelligente*, Venezia, Marsilio, 2020;
- D. DE MASI, *Il sociologo, lo psicologo, il filosofo* D. DE MASI, *Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligente*, Venezia, Marsilio, 2020;
- D. DE MASI, *Operai, impiegati e creativi* in D. DE MASI, *Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligente*, Venezia, Marsilio, 2020;

D. DE MASI, *Vantaggi del telelavoro*, in AAVV, *Smart Working, riflessioni sul futuro del lavoro nelle analisi del Sole 24 ore*, Milano, Ed. Il Sole24Ore, 2020;

D. DE MASI, *Riorganizzazione del lavoro*, in AAVV, *Smart Working, riflessioni sul futuro del lavoro nelle analisi del Sole 24 ore*, Milano, Ed. Il Sole24Ore, 2020;

D. DE MASI, *Smart working: ci voleva il Coronavirus per imparare la lezione*, intervista di E. CHIODA, <https://www.millionaire.it/smart-working-de-masi-lezione-per-le-aziende/>;

D. DE MASI, *La filosofia del lavoro da remoto* in M. MARTONE [A C. DI], *Il lavoro da remoto. Per una riforma dello smart working oltre l'emergenza*, Piacenza, La Tribuna, 2020;

P. DI NICOLA (A C. DI), *Il Manuale del telelavoro*, Roma, Seam, 1997;

L. DI RAIMONDO, *DIBATTITO E PROSPETTIVE DI RIFORMA A LIVELLO NAZIONALE. IL PROTOCOLLO "PRINCIPALI E LINEE GUIDA PER IL NUOVO LAVORO AGILE NELLA FILIERA DELLE TELECOMUNICAZIONI"* IN M. MARTONE [A C. DI], *Il lavoro da remoto. Per una riforma dello smart working oltre l'emergenza*, Piacenza, La Tribuna, 2020;

M. FERRANTE, *Le due facce dello smart working, un anno dopo* in «Polizia e Democrazia», n. 207 Maggio-Giugno 2021;

E. FIATA, *Il potere di controllo nel lavoro da remoto tra valutazione del risultato e privacy del lavoratore* in M. MARTONE, [A C. DI], *Il lavoro da remoto. Per una riforma dello smart working oltre l'emergenza*, Piacenza, La Tribuna, 2020;

S. FRATINI, *Gli obblighi di sicurezza nel lavoro da remoto* in M. MARTONE, [A C. DI], *Il lavoro da remoto. Per una riforma dello smart working oltre l'emergenza*, Piacenza, La Tribuna, 2020;

M. GUI, *Il digitale a scuola. Rivoluzione o abbaglio?*, Il Mulino, Bologna, 2019;

G. LUCCHETTI, *Il lavoro da remoto tra consenso del lavoratore e organizzazione dell'impresa*, in M. MARTONE, [A C. DI], *Il lavoro da remoto. Per una riforma dello smart working oltre l'emergenza*, Piacenza, La Tribuna, 2020, p.80-81.

V. MAIO, *Il lavoro da remoto tra diritti di connessione e sconnessione* in M. MARTONE [A C. DI], *Il lavoro da remoto. Per una riforma dello smart working oltre l'emergenza*, Piacenza, La Tribuna, 2020;

C. MANZI E C. LUCIFORA, *Lavoro agile durante la pandemia: una sfida per le famiglie italiane*, "Il Sole24Ore", 4 dicembre 2020

M. MARTONE [A C. DI], *Il lavoro da remoto. Per una riforma dello smart working oltre l'emergenza*, Piacenza, La Tribuna, 2020;

V. MENICOCCHI, *La remotizzazione del lavoro nell'emergenza Covid-19: le prime esperienze contrattuali*, in M. MARTONE [A C. DI], *Il lavoro da remoto. Per una riforma dello smart working oltre l'emergenza*, Piacenza, La Tribuna, 2020;

J. NILLES, *Making Telecommuting Happen: a Guide to Telemanagers and Telecommunicators*, Wiley & sons, 1994;

F. PIRRO, *Il lavoro al tempo del Coronavirus: la condizione lavorativa*, in D. CARRIERI, C. DAMIANO [a c. di], *Come cambia il lavoro nell'era del Covid. Quarta indagine sui lavoratori italiani*, Cagliari, Arcadia Edizioni, 2021.

G. SARACINO, *Il negoziato sindacale da remoto* in M. MARTONE [A C. DI], *Il lavoro da remoto. Per una riforma dello smart working oltre l'emergenza*, Piacenza, La Tribuna, 2020;

T. TREU, *Lo smart working è uscito dalla nicchia*, in AAVV, *Smart Working, riflessioni sul futuro del lavoro nelle analisi del Sole 24 ore*, Milano, Ed. Il Sole24Ore, 2020;

Sitografia

<https://www.axitea.com/it/blog/smart-working-4-consigli-essenziali-per-gli-imprenditori/>

https://blog.osservatori.net/it_it/gestione-smart-working.

<https://www.bucap.it/news/approfondimenti-tematici/smart-working/smart-working-vantaggi.htm#Vantaggi%20per%20i%20lavoratori>;

https://www.cliclavoro.gov.it/aziende/documents/accordo_interconfederale_telelavoro_9_6_2004.pdf;

https://www.cliclavoro.gov.it/Aziende/Documents/accordo_quadro_16_luglio_2002.pdf;

<https://www.dirittoconsenso.it/2020/11/16/lavoro-agile-quale-futuro-post-pandemia/>;

<https://www.diritto.it/il-diritto-alla-disconnessione/>;

<https://engagemindshub.com/onlinefatigue/>;

https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2016.119.01.0001.01.ITA&toc=OJ:L:2016:119:TOC;

<https://fiscomania.com/telelavoro-cose-e-quale-la-differenza-con-lo-smart-working/> ;

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

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/02/23/20G00020/sg>;

Abstract

The aim of this report is to provide as complete a picture as possible, albeit close to the emergency and therefore open to continually evolving studies and data, of the main changes at work due to the Covid 19 pandemic and the main aspects which have been highlighted, modified, influenced and renewed by the application of smart working. The pandemic has overturned the classic principles of work organisation and has had enormous consequences on the traditional way of working.

This thesis is divided into two sections. The first, which corresponds to the first and third chapters, presents the exposition of the topic, the investigation of the problems and opportunities of smart working from the point of view of the entrepreneur and the worker. The central part presents a field survey, conducted by interviewing workers and managers in three companies which differ in terms of size, sector and structure.

In the first chapter, a brief history of remote working and the implementation of this method in the aftermath of the emergency is given, highlighting how the idea of remote working that has developed in the last year is markedly different from the idea of home working in the past.

The novelties of contemporary smart working, in fact, concern the quality of work, the differences in the way it is carried out, the changes in the worker's daily life, and finally the issue of the efficiency and profitability of this shift. From these objective bases, based on statistics and research carried out during the pandemic, the thesis then moves on to an analysis of the perspectives of remote work in the critical opinion of jurists, entrepreneurs and sociologists. These elements, reinforced by the interviews in the second chapter, form the basis for the third chapter of the thesis, in which the considerations and deductions that emerge from this first synthesis confirm the presence of two different lines of thought. On the one hand, there are the advantages from the point of view of savings, productivity and time management; on the other, there are a series of critical issues concerning the worker, his or her well-being, the concept of work embedded in a community fabric, but also a series of legal and psychological issues that must be taken into account in any discussion concerning the life of a society.

The main body of this work is the field investigation that occupies the entire second chapter. Here, we have chosen to conduct research whose results must be interpreted both horizontally and vertically. In fact, each of the companies surveyed represents in itself a potential circumscribed field of investigation. But, in addition to this, the results emerging from each interview can then be compared with those from the other two.

In fact, not only does the survey aim to identify a complete picture of the criticalities and opportunities of remote working from the point of view of a company manager and one of his direct employees, vertically, thus giving the opportunity to detect the two different points of view regarding the adoption of smart working; the survey also manages to highlight, horizontally, how the three companies interviewed, occupying different sectors and having different sizes and means, have reacted to the emergency and the need for remote working in different ways. Some elements can be drawn from this work which will certainly be at the centre of reflections on remote working and the possibility of the so-called smart working revolution. In fact, what can be deduced from the survey conducted in the field is that we are dealing with a much broader and more complex issue than a certain and immediate celebration of this innovation shows. The many facets of the smart working issue testify to an innovation whose characteristics must be studied objectively, seeking above all to involve and maintain constant attention to the problem of the worker and his well-being before the savings and efficiency that this method could guarantee the company.

The pandemic has placed Italy, together with the whole of the West, in front of the need to temporarily close and strongly limit, through the restrictive measure of lockdown, the transit, movement and traffic of people. In order to restrict the perimeter of the spread of the contagion and limit exposure to the risk of contagion, the restrictive measures necessarily entailed rethinking work and therefore, where possible, transferring work to the home. Confined to their homes for months at a time, unable to go out and unable to open their doors, companies and workers found themselves in the extraordinary position of having to change and in some cases revolutionise working patterns, models and procedures, thus ending up rethinking the concept and nature of work.

With the outbreak of the health emergency, the last year and a half has witnessed a rethinking of work, which has seen the introduction and then the affirmation of distance working. Although this method does not in itself represent an absolute novelty, in terms of the extent of its application, the critical rethinking of its implications and the vastness of its development possibilities, it has now become a stable and integral element of the world of work. The possibility of distance working had always been present, and in recent decades, in connection with the development of the service sector and the IT revolution, it had already begun to take hold. However, the last few months have brought several changes in thinking about this modality and its application. In fact, it is crucial to note that in the period of emergence, the very concept of remote working has changed from home-working to smart-working.

The emergency has meant that smart working has gone from being an option that companies envisaged as viable, in particular situations, by the worker, to a real resource and opportunity around which companies have begun to rethink their working patterns.

Before Covid 19, smart working was a possibility that was poorly exploited by workers, who did not see the advantages and only used it in exceptional situations. With the pandemic, smart working is not an exceptional mode, but a new normality that complements, renews and grafts itself onto traditional ways of working.

Naturally, remote working has brought about a series of changes from the point of view of companies and workers that could not be ignored. In fact, both statistical-synthetic studies of the effects of remote work and, in a broader sense, reflections on the nature of this revolution, the connotations of this new modality, its characteristics, have multiplied in the short time of the emergency, to the point where a debate has emerged on the qualities and limits, the possibilities and risks that remote work could offer or entail.

Smart working has affected several disciplines and areas: from labour law to psychology, from the issue of communication to that of privacy, from socio-economic to social and infrastructural issues.

With the outbreak of the health emergency, remote working or smart working has emerged in most companies as the only possible way to continue working.

The smart working was introduced in Italy with Law 81/2017 with the aim of increasing the flexibility of work and of the worker, allowing the latter to choose autonomously the spaces, hours and tools to be used against greater accountability for results.

The benefits of smart working are confirmed by numerous studies and primarily affect both employee and company. The main advantages for the worker are highlighted in the report: Saving time and effort; partial freedom from hierarchical controls within the company; the ability to self-regulate time, place and pace of work; resulting greater job satisfaction; reducing the separation between work and life; improving working conditions; more time for oneself; better management of family and social life; lowering the barriers to entry for women; greater possibility of retaining young digital people in Italy; better pay for performance; greater possibility of being correctly evaluated; greater possibility of meeting people other than office colleagues; greater integration in one's neighbourhood. In times of pandemic, to all these advantages must be added the elimination of the danger of contagion on public transport.

The main negative aspects in this analysis include firstly the risk for the employee to experience a feeling of isolation due to the lack of direct contact with colleagues, which can in turn lead to a poor sense of contact and identification of the employee with the company. The total lack of sociability at work is a very negative aspect because socialising with colleagues creates a sense of belonging in the company, produces cohesion and promotes teamwork.

There is also the risk that, if agile work is poorly planned, the worker may become less productive because he or she is not very motivated.

Also on a personal level, the most critical issues perceived by agile workers were the sense of social isolation and the sense of powerlessness, followed by the sense of discouragement and the presence of states of anxiety or fear. In addition to the sense of detachment from the company, the difficulty in reconciling personal and work demands was sometimes felt.

The main advantages of smart working for the company include: reduction in fixed costs for buildings, workstations and services; savings in running costs; reduction in micro-conflicts within the company; reduction in absenteeism and turnover; faster meetings thanks to online video-conferencing; elimination of downtime; more opportunities to adopt socially responsible behaviour.

Among the main disadvantages analysed in the paper, resulting from the introduction of smart working as a way of working in the company, which is expected in the long term, are firstly, the possible inequalities between those who will be able to continue to work in the office and those who, due to their role in the company, will continue to work remotely; secondly, the emergence, among remotely located employees, of the concern that the lack of a direct relationship with the employer may, over time, lead them to be irrelevant in decision-making and in the working relationship; and finally, the danger that the traditional corporate culture will somehow crumble and change excessively with the remote working mode.

If before the pandemic few people knew what smart working meant, with the health emergency, a large part of the world's population had to be confronted with this new way of working. Indeed, without the emergency situation that forced workers to work from home during the lockdown period, it would have taken considerably longer for smart working to become a real alternative to face-to-face work.

It is with these assumptions in mind that this paper presents, in this second part, a synthetic survey, conducted in the field, through a series of interviews, on the mode of remote working.

Since the pandemic year has affected almost all categories of work, and the two periods of confinement have led the entire world of work to question the possibilities of finding a valid alternative to face-to-face work, it has been decided to choose three business models of different size and scale as the sample for the survey, so as to be able to draw from them, albeit to a limited extent, an idea of distance working and its functionality. The interviews are conducted with a focus not so much on the concrete data but on the reactions and reflections of the person.

One of the interesting aspects of the survey is linked to the problem of the two lockdowns: in the first lockdown, the tight one, between March and May 2020, in fact, with the exception of the activities that, due to their own connotation and business environment were already familiar with the

remote mode, all the others were forced to close. Therefore, the focus of the survey is instead the second lockdown, less tight than the previous one, from the point of view of the control of the movement of people, but much more complex and difficult, because of its long duration and its rules, for all the businesses of all spheres that have tried to renew themselves and to return to business as much as possible.

Three companies have been chosen as the basis for the survey, representing both three business models from the point of view of size and three different areas, so that the survey can also reveal how lockdown has affected them differently depending on the type of company, and how, therefore, the possibility of remote working is necessarily linked to the type of work being done.

As a model of a large company, the subject of the investigation was the telephone company TIM - Telecom Italia. The TIM company, which operates in the mobile telecommunications sector, as it emerged, was able to react to both lockdown periods promptly, having, moreover, already set up a line of work from home.

A construction company, Celi Calcestruzzi SpA, was chosen as the model of a medium-sized enterprise and will show in the interviews reported here the ability to integrate the two modes depending on the work required. Although a construction company relies on face-to-face and physical work, administrative work can also be done remotely. From this point of view, the two lockdowns were very different for Celi Calcestruzzi SpA. If in the first one, in fact, it could hardly operate, in the second one it had to prepare two separate modalities for the two elements that make up its framework, the administrative and the construction part.

Finally, as a small business, it was chosen to bring back one of the sectors most affected by the confinement, basing its activity on the encounter and concrete evaluation of spaces and areas. In fact, although Gregoriana Immobiliare Srl had to remain closed during the first lockdown, during the second it tried to make-up for the impossibility of allowing people to visit the homes with interactive and electronic instruments capable of reproducing the real estate spaces and rendering them with the highest quality, even from a distance.

The world of real estate has perhaps been among those most affected by the lockdown, it is central to emphasising how these two sectors depend on the petition of reality, on the need for encounter. In fact, upstream of the possibility of applying remote mode on a large scale, one must also calculate the need for each activity to have as close a relationship with reality as possible. The office work of administration, calculation or census, does not have the same need for a living and continuous relationship with reality as work in an events or real estate company, or a school. And from this point of view it is not secondary to point out how, among the risks connected to moving work away, there is the loosening of social life - of daily working life - which would certainly affect

many activities that are instead located in the community and spatial fabric, such as bars, cinemas and shopping centres.

For each company two figures were chosen and interviewed, the first belonging to the managerial dimension, the employer or the manager, the second to the employee, in order to collect and compare the two different considerations and opinions. If, in the case of the questions to the employer, the focus was placed on the productivity and results of the remote mode, in the case of the interviews to the employees it was chosen, rather, to ask questions about the ability to manage this mode without affecting the personal well-being.

The experience of remote working induced by the pandemic certainly constituted an important test for the affirmation of new and alternative forms of work, highlighting its merits and shortcomings. Generally speaking, after the Coronavirus emergency there will be many mutual benefits for workers and businesses, but also for the local area and the community. Smart working will allow workers to organise their days better, to be more satisfied and motivated, salaries will be increasingly commensurate with the results achieved, it will allow each worker to have more roles within the company, and it will save people time, effort and risks due to commuting.

As far as Tim is concerned, a telecommunications company already immersed in agile working, a high level of satisfaction with the agile working method was noted by all the members of the company. It should also be emphasised that this acceptance is undoubtedly due to the fact that the company had already set up agile working arrangements.

that the company had already set up the possibility of agile or home working before the Covid-19 emergency.

The Italian medium-sized companies, represented here by Celi Calcestruzzi Spa, found the possibility of remote working both an opportunity and a non-decisive factor for their business. Not everything can be transferred remotely, and only the service sector of each company can find an advantage in this innovation. Celi Calcestruzzi cannot do without field work and presence, although at the same time it is working to develop certain types of activity for which remote presence is not necessary, especially in the area of administration.

In the survey of a small enterprise, more critical issues related to remote work emerged: Gregoriana Immobiliare, in fact, found the problems of lockdown much more acute than the other two enterprises, due to the nature of its business and the unavoidability of direct confrontation and presence to better promote the services offered.

The main challenge that workers and companies will have to face will be to distinguish the inconveniences and critical living and working conditions in the days of the coronavirus in order to focus on those resulting from a more flexible working mode such as smart working.

In fact, if smart working has represented, except for possible disadvantages, a way to protect people from the risk of contagion, it is certainly an organisational measure that can improve the management of life and work times and allows the activation of new more flexible organisational models that produce an improvement in the quality of life of workers, but above all more satisfactory business results.

The emergency had a great impact on workers' lifestyles and made it necessary to think about a new organisational approach and a new management of public and private enterprises.

From the interviews it emerged that there are companies that, once the emergency is over, will want to return to working in presence and others that, having understood and obtained benefits and advantages in terms of costs and results, will choose to increase smart working and the possibilities it offers.

Attracted by the cost and productivity benefits, many businesses and public administrations are developing new organisational models with the possibility of implementing smart working in the future. At the same time, there are businesses that, probably due to extreme unpreparedness in having had to deal with such a radical change and therefore demonstrating a lack of adaptability, consider remote working as a mode of working entirely related to the emergency situation and destined to disappear altogether. This is why, in the coming months, we will see companies organising work in the traditional way, those opting for agile working and those opting for mixed mode working.

It thus seems to take shape, and this paper has tried to demonstrate this through the synthesis of smart working criticism and field investigation, the need to investigate remote working by putting the worker, his physical and psychological well-being and overall satisfaction at the centre of the discourse.

When looking at the revolution of remote work, therefore, one cannot fail to take into account those elements around which office work has been constituted and which define it and determine its functionality. Replacing one model with another, a new one, therefore implies and necessitates a process of careful reflection, which avoids too casual shifts and revolutions, and calmly and expertly assesses all the factors involved in an innovation.

This is perhaps one of the crucial challenges of the smart working revolution: managing to do what is best for the worker and the company by looking at smart working not as a condition that cannot be postponed, but rather as an opportunity whose fields of applicability depend on the nature of the company and the type of work, always keeping the worker and his wellbeing at the centre of the discussion.

