

**Dipartimento  
di Scienze politiche**

Cattedra Public Management

**LO SMART WORKING IN ITALIA:  
IL COVID-19 COME SPINTA PROPULSIVA  
E LE REGOLE D'ORO PER IL VERO LAVORO AGILE**

Prof. ESPA EFISIO GONARIO

---

RELATORE

Prof.ssa CRISTINA ALAIMO

---

CORRELATORE

Matr. 642822

---

CANDIDATO

Anno Accademico 2020/2021

## INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>5</b>
<b>CAPITOLO I Lo smart working in Italia: a che punto eravamo prima della pandemia Covid-19?</b> .....	<b>11</b>
1. Smart working: un nuovo modello organizzativo .....	11
1.1. Definizioni .....	11
1.2. Flexible working .....	13
1.3. Remote working.....	14
1.4. Agile working .....	15
1.5. Telelavoro .....	16
1.6. Quadro normativo: La Legge 22 Maggio 2017 n.81 e la Direttiva n. 3 del 2017 .....	17
1.6.1. Articolo 18 - Legge 22 Maggio 2017 n.81 .....	19
1.6.2. Articolo 19 - Legge 22 Maggio 2017 n.81.....	19
1.6.3. Articolo 20 - Legge 22 Maggio 2017 n.81.....	20
1.6.4. Articolo 21 - Legge 22 Maggio 2017 n.81.....	20
1.6.5. Articolo 22 - Legge 22 Maggio 2017 n.81.....	20
1.6.6. Articolo 23 - Legge 22 Maggio 2017 n.81.....	21
2. La riforma è legge: focus sulla riforma del lavoro autonomo e Smart working .....	21
3. Le 3 B di Clapperton e Vanhoutte e le 4 leve .....	22
3.1. Le 4 leve per l’attuazione dello smart working .....	23
4. La funzione delle risorse umane.....	25
5. Gli stili e leadership: le varie teorie.....	26
5.1 Trait theory of leadership.....	26
5.2. Behavioural theory.....	28
5.3. La teoria della contingenza: modello di Fiedler .....	28
5.4. Situational theory.....	28
5.5. I 4 stili di leadership di Nahavandi e Malekzadeh.....	29
5.5. Coaching .....	31
6. La valutazione delle performance e le modalità di controllo .....	31
6.1. Il controllo strategico e di gestione.....	34
6.2. Dal controllo delle azioni al controllo dei risultati .....	35
6.3. La performance tra pubblico e privato: quali punti di incontro? .....	35
7. Digitalizzazione: diffusione dello Smart working nella Pubblica Amministrazione e il gap con il settore privato pre-Covid.....	38
7.1. Lo smart working per cambiare la PA .....	40
7.2. Alla ricerca del punto di equilibrio .....	41

7.3. Vantaggi.....	42
7.4. Criticità .....	43
8. La “sburocratizzazione” .....	45
<b>CAPITOLO II La spinta propulsiva dovuta all’emergenza: quali passi in avanti sono stati fatti?.....</b>	<b>47</b>
1. Le misure per la gestione emergenziale durante il Covid .....	47
2. Performance e POLA (Piano organizzativo del lavoro agile).....	52
3. Patto per l’innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale .....	56
4. L’istituzione dell’Osservatorio nazionale del lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche e la prima indagine sulla qualità dei POLA 2021-2023.....	58
5. Termina lo Smart Working d’emergenza: si torna in ufficio e si passa dal POLA al PIAO .....	63
6. Ritorno in ufficio e green pass: uno su dieci non è vaccinato .....	64
7. Il Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione dell’8 ottobre 2021: la gestione del ritorno in presenza .....	65
7.1. Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche.....	66
8. Un differente approccio tra settore pubblico e settore privato .....	67
9. Protocollo Nazionale sul lavoro in modalità agile nel settore privato .....	67
9.1. Considerazioni sul Protocollo.....	70
10. Cosa ne pensano gli smart worker: differenze percettive tra settore pubblico e privato.....	71
11. Rilevazioni ISTAT: Censimento permanente delle istituzioni pubbliche - 15 dicembre 2021	73
11.1. Smart working e digitalizzazione PA: cosa ci suggerisce l’ISTAT?.....	75
12. Smart working e regolamentazione: uno sguardo verso l’Europa .....	76
12.1 Italia versus Europa: a che punto siamo? Il DESI 2021 .....	77
13. Smart working all’estero: i vari Paesi come hanno attratto i nomadi digitali? .....	82
<b>CAPITOLO III Testimonianze e indagine condotta .....</b>	<b>85</b>
1. Interviste e sondaggio.....	85
1.1. Intervista a Sauro Angeletti .....	86
1.2 Intervista a Ciro Esposito.....	96
1.3. Intervista alla Dott.ssa Silvia Cassano.....	102
1.4. Intervista alla Dott.ssa Elena Militello .....	107
2. Somministrazione sondaggio .....	114
<b>CAPITOLO IV Elaborazione personale: le regole d’oro dello smart working .....</b>	<b>131</b>
1. Le regole d’oro per la salute psico-fisica e il work life balance: come evitare il burnout .....	131
1.1. Attenzione agli ambienti: gestire gli spazi.....	131
1.2. Adibire una postazione ergonomica .....	132
1.3. Selezionare accuratamente i device .....	132

1.4. Non rimanere in pigiama tutto il giorno .....	132
1.5. Accendere la webcam durante call-conference e meeting di allineamento .....	132
1.6. Scandire vari “moduli” durante la giornata e rispettarli .....	133
1.7. Riservare almeno un “modulo” a una pausa lunga.....	133
1.8. Gestire la disconnessione.....	133
1.9. Coltivare la propria rete sociale, dedicarsi agli hobby e praticare sport.....	134
1.10. Non trascurare l’alimentazione .....	134
2. Le regole d’oro per la produttività: come organizzare la propria giornata e pianificare gli obiettivi.....	136
2.1. Adeguata connettività .....	136
2.2. Device performanti e strumenti adeguati.....	136
2.3. Avvalersi di tools funzionali ed essere aperti a nuovi strumenti di lavoro.....	137
2.4. Stabilire gli obiettivi da raggiungere nel lungo medio-periodo.....	138
2.5. Scorporare ogni obiettivo in micro-unità.....	138
2.6. Studio dei task e della loro gestione: avvalersi di strumenti di task management per una gestione efficace ed efficiente .....	138
2.7. Gestione e misurazione delle priorità in base agli obiettivi giornalieri .....	139
2.8. Assumere un carico proporzionato di responsabilità.....	139
2.9. Non avere remore nel chiedere aiuto .....	139
2.10. Gestire le distrazioni quotidiane .....	140
3. Le regole d’oro per la smart leadership: come gestire i dipendenti ed evitare il che il team si sfaldi a causa della distanza.....	141
3.1. Rivoluzionare i criteri di assunzione delle risorse junior: meno competenze, più soft skills .....	141
3.2. Vestire i panni del coach: serve empatia e competenze interpersonali .....	142
3.3. Costruire rapporto basato su fiducia, responsabilizzare e conferire maggiore autonomia ai dipendenti imparando a delegare di più.....	142
3.4. Potenziare le proprie competenze digitali ed elargire formazione continua al team.....	142
3.5. Iniziare ogni giornata con uno stand-up meeting .....	143
3.6. Amalgamare gruppi di lavoro multidisciplinari .....	143
3.7. Erogare benefits e rimborsare spese per consentire l’acquisto di facilities per il lavoro agile .....	144
3.8. Somministrare periodicamente un questionario e sollecitare le risorse junior a chiedere un meeting di confronto al mese per permettere a tutti di dare feedback ed avanzare proposte ...	144
3.9. Predisporre dei momenti “meeting-free” e consentire il blocco-agenda: la flessibilità riguarda anche i tempi .....	144
3.10. Riunire tutto il team in presenza: organizzare incontri periodici .....	145

<b>CONCLUSIONE</b> .....	<b>146</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>156</b>
<b>SITOGRAFIA</b> .....	<b>158</b>

## INTRODUZIONE

La serie di avvenimenti che ha avuto origine nell'anno 2019 ha tracciato un solco così profondo nella storia dell'umanità che si parlerà, per sempre, di un Pre-Coronavirus e di un Post-Coronavirus. La pandemia ha sconvolto le vite di milioni e milioni di persone e, purtroppo, ha anche stroncato molte vite. È stato, ed è tutt'ora, un fenomeno con un impatto potentissimo su tutte le sfere umane, quasi surreale: ha stravolto la quotidianità, ha sconvolto i rapporti sociali, ha squarciato perfino la comunità scientifica mondiale generando più fazioni e ha messo in ginocchio l'economia.

Uno degli ambiti che, alla fine, ne risulterà più rivoluzionato è, senza dubbio, quello del lavoro. Fin da subito si è iniziato a parlare di "smart working", ma attorno a questo concetto aleggiava sempre un velo misterioso, un coacervo di confusione, false convinzioni e verità parziali. È entrato di prepotenza nel dibattito quotidiano, è entrato rapidamente al centro del dibattito politico e nelle case di milioni di italiani. È da subito apparso un tema molto interessante, intrigante, sofisticato. L'Italia non è mai stata il traino d'Europa in tema di digitalizzazione e, men che meno, di smart working e infrastrutture: la sfida è stata, ed è tuttora, molto probante. Eppure, già da diversi anni si effettuavano tentativi volti ad ottenere una maggiore digitalizzazione della PA e all'organizzazione del lavoro agile nel settore pubblico. Il settore privato, invece, per sua natura più flessibile, lo aveva già sperimentato con esempi di più o meno successo.

Anche le Università, per far fronte alla furia della pandemia, hanno iniziato ad attuare modalità di fruizione online delle lezioni e di svolgimento degli esami, portando persino gli studenti di ogni ordine e grado ad avvicinarsi al mondo "smart", al mondo "a distanza". Già erogare lezioni a distanza e organizzare modalità di esame online è stato abbastanza complicato ed ha portato con sé ostacoli organizzativo-gestionali non indifferenti legati alle modalità di svolgimento di lezioni ed esami, di rilevamento delle presenze, in tema di privacy (Ad esempio: è legale "entrare" nel PC degli studenti tramite software come Respondus? Il tema è molto dibattuto). Si immagini l'impatto devastante che ha avuto sull'organizzazione nel mondo del lavoro, sul controllo e monitoraggio dei dipendenti e sulla valutazione delle loro performance. Ancor prima che venissero superati tutti gli esami curricolari, rigorosamente online, sono stati svolti due tirocini, anch'essi in smart, il secondo dei quali ha portato poi all'assunzione in full remote (a prescindere dall'evoluzione della situazione pandemica): ancora un nuovo contatto con l'istituto del lavoro agile e, stavolta, ancora più pervasivo.

È così scaturito un interesse smisurato verso tutti gli aspetti che lo riguardano e, approfondendo le mille sfaccettature e combinando quanto appreso con l'esperienza lavorativa diretta, si è deciso di incentrare questo elaborato sul tema del lavoro agile e della spinta propulsiva che la pandemia ha dato

all'intero sistema-Italia per l'attuazione e la regolamentazione dello smart working, con un focus molto specifico sull'impatto che lavorare in modo agile ha sulla vita quotidiana di ognuno, se veramente aiuta a migliorare il proprio work life balance, su come organizzare le proprie giornate al netto di un'autodisciplina del proprio tempo, su come arginare gli effetti negativi derivanti dal lavoro a distanza, con conseguente limitazione della socialità e allontanamento da colleghi e superiori, su come tenere unito e coeso un team di lavoro che non abbia contatti giornalieri dal vivo e su come si evolvono le competenze che devono possedere, tanti i dipendenti quanto i superiori, per sfruttare al meglio questo nuovo modello organizzativo. Altresì, uno degli obiettivi di questo elaborato è chiarire la netta differenza tra il lavoro da remoto al quale si è ricorso in tempo di pandemia e il vero lavoro agile: in questa disamina non si può prescindere dalla narrazione e dell'analisi critica delle mosse del Governo e, in particolare, del Ministro Renato Brunetta che ha lavorato proprio nell'ottica di dare allo smart working un assetto meno emergenziale e più strutturato.

Nel Capitolo I si ricostruirà il quadro generale, fornendo definizioni e facendo chiarezza su cosa è smart working e cosa non lo è, con la dovuta analisi sul perché differisce dal semplice lavoro da remoto o dal telelavoro ad esempio. Si delineerà il quadro normativo di riferimento, partendo dalla fondamentale Legge 22 Maggio 2017 n.81 che ha segnato, almeno nella teoria, un punto di svolta. Si parlerà anche delle leve necessarie per l'attuazione del lavoro agile e dei vari stili di leadership, toccando temi più spinosi come le modalità di valutazione delle performance a distanza e le modalità di controllo, facendo sempre dei parallelismi tra comparto pubblico e privato. Ci si soffermerà sul tema della digitalizzazione in Italia e della sua pubblica amministrazione, introducendo criticità e vantaggi dell'applicazione dello smart working.

Il Capitolo II avrà come tema dominante la spinta propulsiva che la pandemia ha rappresentato per l'attuazione del lavoro agile in Italia: con lo scopo di limitare i contatti interpersonali per tenere a bada i contagi, decreto dopo decreto si andavano delineando le misure per la gestione emergenziale durante il COVID-19. Si spiegherà come hanno agito prima la Ministra Dadone e poi il Ministro Brunetta in nome della Funzione Pubblica e come si è giunti alla sottoscrizione del "Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale" e al "Protocollo Nazionale sul lavoro in modalità agile nel settore privato" per conferire sembianze meno emergenziali a questo istituto che può proliferare solo mettendo in cima l'organizzazione. Si affronterà il tema dell'istituzione dell'"Osservatorio nazionale del lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche" e si accennerà alla prima indagine sulla qualità dei POLA (Piano organizzativo del lavoro agile) 2021-2023. Con la pandemia che ha scandito i tempi del progresso in tema di lavoro agile in Italia, ci si è concentrati anche sui numeri: dal "Censimento permanente delle istituzioni pubbliche - 15 dicembre 2021" al

confronto tra Italia e resto d'Europa tramite il fondamentale indice DESI (Digital Economy and Society Index) 2021, confrontando i progressi che l'Italia ha effettuato rispetto ai risultati registrati nel medesimo indice nel 2019 e nel 2020, e confrontando la situazione attuale con la media UE. Infine, si è data una panoramica su come i vari Paesi hanno provato a sfruttare le opportunità fornite dallo smart working per attrarre i nomadi digitali.

Al fine di osservare e studiare il fenomeno da quante più prospettive possibile, non sono stati ritenuti sufficienti la letteratura, i documenti consultati e l'esperienza diretta: nel Capitolo III sarà infatti proposto un ciclo di interviste che vedrà come protagonisti due manager provenienti dal settore pubblico, il Dott. Sauro Angeletti, dirigente di I Fascia e attuale coordinatore dell'“Ufficio per l'innovazione amministrativa, lo sviluppo delle competenze e la comunicazione” nell'ambito del Dipartimento della Funzione Pubblica e l'Ing. Ciro Esposito, Presidente dell'”Organismo indipendente di valutazione della performance del Ministero delle infrastrutture e delle mobilità sostenibili, per il quale ha anche curato il piano del lavoro agile, dal 2018 al 2021, una manager che lavora nel settore privato, ovvero la Dott.ssa Silvia Cassano, Responsabile Risorse Umane ING Bank Italia e vincitrice del premio come miglior “Direttore HR dell'anno - settore banking” agli Smart Working Award 2021 e, infine, la Dott.ssa Elena Militello, fondatrice del movimento South Working, un progetto di promozione sociale che stimola e studia il fenomeno del lavoro agile da una sede diversa da quella del datore di lavoro o dell'azienda, in particolare dal Sud Italia e dalle aree marginalizzate, e che in data 11 febbraio 2022 ha predisposto una lettera aperta all'indirizzo dell'On. della Ministra Mara Carfagna per sottoporre alla sua attenzione le proposte di cui South Working si è fatto promotore. Dopo le interviste, verranno proposti i risultati di una originale raccolta dati, provenienti da un sondaggio somministrato a 422 smart workers con l'obiettivo di avere anche il punto di vista dei lavoratori e non solo di chi riveste posizioni apicali e vive situazioni diverse. Terminata anche l'indagine, effettuata commentando tutte le risposte alle domande sottoposte al campione partecipante, saranno incrociati anche i dati ritenuti più significati. Con l'idea che i numeri assoluti non conferiscano mai un'immagine chiara della realtà, si andrà oltre la mera trascrizione delle percentuali, provando a dare un contesto ed una logica ai risultati ottenuti: ad esempio, non basta dire che solamente per l'11,7% del campione è peggiorato il proprio work life balance con lo smart working, ma è importante capire chi sono quelle persone e perché si è innescato questo meccanismo. Analogamente, non basta dire che solamente il 16,8% del campione non ha a disposizione infrastrutture internet adeguate, ma è importante capire da quale area geografica provengono quei lavoratori perché le indicazioni infrastrutturali-territoriali sono fondamentali per capire quali sono le aree marginalizzate del Paese che sono limitate nello svolgere il lavoro agile.



Una volta ricostruito un quadro quanto più completo possibile, nel Capitolo IV si proporranno alcune considerazioni conclusive basate su una personale enucleazione di quelle che potrebbero essere definite “Le regole d’oro dello smart working”. Si proporrà una suddivisione in tre macro-aree di riferimento:

- A) Le regole d’oro per la salute psico-fisica e il work life balance: come evitare il burnout;
- B) Le regole d’oro per la produttività: come organizzare la propria giornata e pianificare gli obiettivi;
- C) Le regole d’oro per la smart leadership: come gestire i dipendenti ed evitare il che il team si sfaldi a causa della distanza.

Per ognuna di queste aree di intervento saranno stilate 10 regole a nostro avviso essenziali ai fini di una transizione maggiormente efficace verso l’organizzazione dello smart working.

In ultima considerazione, questo elaborato trae una forte motivazione dal coinvolgimento diretto, dal contesto che vivo quotidianamente e dall’esperienza che ho vissuto e che sto affrontando tutt’ora in prima persona: nel settembre del 2020, in seguito alle riaperture post prima ondata, ho intrapreso un tirocinio presso un’azienda operante nel settore privato. Con l’arrebante ritorno di fiamma del virus, ho seguito in prima linea le altalenanti che hanno portato ad “aprire e chiudere” e a lavorare a distanza per limitare i contatti e, di conseguenza, i contagi. Dopo settimane di incertezza e modalità più o meno ibride, si decise di chiudere la sede e lavorare tutti da casa. Ho proseguito in questo modo il mio tirocinio part-time in smart working: un primo, ma significativo, approccio con questo istituto applicato al contesto lavorativo (escludendo quindi le lezioni online).

Ho, da subito, riscontrato un grande interesse verso questo modo rivoluzionario di lavorare e, con grande curiosità ed entusiasmo, ho approfondito le ricerche sul lavoro agile per capire come sfruttarne a pieno le potenzialità.

Ho intrapreso un nuovo tirocinio presso una start-up, seppur gruppo di una grande azienda italiana quotata in borsa e, dunque, con una solida struttura alle spalle. Questa volta, totalmente, e a prescindere dalla pandemia, in smart working. Ho ultimato gli esami mentre svolgevo questo tirocinio full-time e ho raggiunto importantissimi traguardi che mi sono valsi la conferma: ho lanciato personalmente sul mercato 9 prodotti in 6 mesi e partendo completamente da zero. Il tutto dalla stanzetta di casa mia. Ancora incredulo, inizialmente pensavo tra me e me: "Che rivoluzione incredibile è mai questa? Dalla scrivania di casa mia ho il potere di impattare in questo modo sul mercato!". Ho iniziato a riflettere, dunque, sulle reali potenzialità che può avere lo smart working e ho capito che tutto ciò che ho realizzato, tutti gli obiettivi raggiunti, tutti i risultati riscossi non

sarebbero stati possibili in assenza del lavoro agile. Come avrei mai potuto? Logisticamente e tempisticamente sarebbe stato impossibile. In più, lo smart working mi aveva permesso di tornare a casa mia, nella mia comunità, con la mia famiglia che avevo lasciato anni prima per trasferirmi a Roma.

Devo tantissimo al mio gruppo di lavoro: è un team giovane, flessibile e orientato al risultato. Ho trovato delle persone eccezionali che mi stimolano e mi permettono di capire cosa serve per raggiungere i miei obiettivi. Incarnano perfettamente il ruolo di smart leader con determinate caratteristiche: empatia, disponibilità e presenza costante, ma non assillante. Ogni mattina facciamo uno stand-up meeting di allineamento: è l'occasione per capire quali sono gli obiettivi a medio termine e come ognuno ha intenzione di organizzare la propria giornata. La riunione non può iniziare se prima non ci viene chiesto "Come state?". Questo aspetto è fondamentale: sono stati in grado di prendere in mano un diamante grezzo e plasmarlo passo dopo passo, con pazienza e competenza. Ogni sera inviamo un messaggio di recap con le attività svolte nel corso della giornata. Adesso siamo come una famiglia e so che, per qualunque problematica, loro saranno a nostra disposizione pronti a darci ogni tipo di supporto. Siamo perfettamente integrati e allineati su quelli che sono gli obiettivi aziendali e ognuno di noi è stato responsabilizzato non con il controllo, ma, al contrario, con la fiducia: abbiamo piena libertà per gestirci come meglio riteniamo e non ci sono interferenze. Personalmente, più volte è capitato che mi sia assentato per lunghi periodi o che abbia saltato giornate intere di lavoro: non mi è mai stato defalcato un permesso formale o scalato un giorno di ferie. C'è un patto, neanche troppo tacito, per cui l'importante è che si raggiunga l'obiettivo e che controllare il tempo, le ore, i minuti o i giorni è veramente obsoleto e controproducente. Non abbiamo fatto mai discorsi circa il diritto alla disconnessione o la garanzia di fasce di contattabilità, ma per il semplice motivo che se il buon senso la fa da padrone non c'è bisogno di questi strumenti che possono, a tratti, essere limitanti. La vera essenza del lavoro smart è quella di uno spirito libero, che più si cerca di catturare e più sfugge via. Sappiamo tutti benissimo che, in caso di emergenza, possiamo contare l'uno sull'altro, come conosciamo le abitudini di ognuno e sappiamo, magari, a chi possiamo inviare un messaggio Whatsapp anche dopo mezzanotte e a chi no. Io personalmente, spesso, lavoro meglio la notte. So benissimo che c'è una collega che alle 22:00 dorme già, ma so anche che c'è un altro collega che ha abitudini più simili alle mie e spesso mi ritrovo a lavorare insieme a lui anche negli orari più improbabili.

Io personalmente, ho capito che devo svolgere le mie attività quando mi va, quando mi sento ispirato, che devo fidarmi delle mie sensazioni e assecondare i miei bisogni. Ho la fortuna di svolgere un lavoro dove posso organizzarmi in piena autonomia e quindi faccio tutto quello che occorre, ma lo

faccio quando mi sento pronto a farlo, senza forzarmi, perché quando faccio qualcosa perché me lo impongono, o me la impongo io da solo, viene male, fatico di più e i risultati non arrivano: poi subentra anche la frustrazione.

Chiaramente è un discorso applicabile al raggiungimento di obiettivi di medio-lungo termine, che esula da certe dinamiche quotidiane dove le contingenze portano a dover risolvere determinate problematiche in momenti esatti e ben scanditi, ma questo è un discorso ben diverso. E chiaramente non è un discorso applicabile a tutti i contesti. Però, la mia esperienza, aggiunta a tutte le ricerche, informazioni, pareri e indagini effettuate per lo svolgimento di questo elaborato, mi ha insegnato che ci sono delle potenzialità ancora inesprese che potrebbero rivoluzionare il modo di intendere il lavoro portando ad indubbi vantaggi. Con queste motivazioni mi sono avvicinato alla materia e con questi propositi mi sono cimentato nella redazione di questo elaborato.

## CAPITOLO I

# Lo smart working in Italia: a che punto eravamo prima della pandemia Covid-19?

### 1. Smart working: un nuovo modello organizzativo

Con il progredire delle nuove strutture organizzative, l'evoluzione e la diffusione degli strumenti tecnologici e informatici, si assiste, giorno dopo giorno, ad un cambiamento radicale dei processi lavorativi e si evidenzia come le aziende vadano alla ricerca di soluzioni sempre più flessibili. La risposta naturale a tutte queste esigenze è l'introduzione di un approccio innovativo all'organizzazione del lavoro, che si caratterizza per fattori chiave come flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari di lavoro e degli strumenti da utilizzare, che sfociano in una maggiore responsabilizzazione dei lavoratori, il cui "controllo" si sposta, come vedremo più avanti, dal controllo sulle azioni al controllo dei risultati. È un processo iniziato anni fa e mai pienamente compiuto (almeno in Italia), processo al cui sviluppo ha dato una forte spinta propulsiva il Covid-19, che ha colto alla sprovvista il mondo del lavoro italiano, impreparato a questo tipo di transizione, né per cultura né per infrastrutture. Si tratta di una vera e propria rivoluzione nel modo di interpretare il lavoro ed è basata su un forte cambiamento culturale. La risposta a tutto ciò si chiama Smart working.

#### 1.1. Definizioni

Il termine Smart working ha diverse definizioni, ciascuna delle quali si focalizza su diversi aspetti in base al punto di vista sul quale si vuole porre l'accento:

*«From the outset we had defined 'smarter working' as letting people work where and when as they wished as long as it delivered the right results, saved costs and respected the planet. Space, technology and people management worked together intensely to make the business more effective»<sup>1</sup>.*

Da questa definizione si deduce che, per l'adozione dello smart working, è necessario un cambiamento nella cultura manageriale. Secondo questa linea di pensiero l'introduzione della flessibilità, la riconfigurazione degli spazi di lavoro, l'utilizzo di nuove tecnologie sono funzionali al raggiungimento di vantaggi sia in termini di efficacia che di efficienza.

*«Smart working is a commitment to modernize working practices, by moving away from the 'command and control' assumptions of traditional factory-style working about where, when and how*

---

<sup>1</sup> G. Clapperton, P. Vanhoutte, *Il manifesto dello Smart Working*. Milano, Edizioni Este, 2014;

*work should be done. It's about doing more with less, working wherever, whenever and however is most appropriate to get the work done»<sup>2</sup>.*

Emerge, dalla definizione di cui sopra, come l'approccio strategico di questa nuova modalità di lavoro flessibile sia direttamente correlato al cambiamento dell'ambiente lavorativo. Lo Smart working permette di definire in modo flessibile dove, come e quando svolgere le proprie mansioni in modo da ottenere le massime performance minimizzando gli sforzi.

Ecco la definizione che viene proposta dall'Osservatorio SW del Politecnico di Milano:

*«Grazie alle tecnologie digitali, ai device a disposizione e alla propensione delle persone alla interazione e relazione virtuale, è oggi possibile ripensare i modelli di organizzazione del lavoro, ma il passaggio allo SW, è molto di più di un progetto di innovazione tecnologica. Significa, infatti, rimettere in discussione stereotipi relativi a luoghi, orari e strumenti di lavoro, consentendo alle persone di raggiungere, al tempo stesso, una maggiore efficacia professionale ed un miglior equilibrio tra lavoro e vita professionale»<sup>3</sup>.*

*«Le implicazioni di questo cambiamento sono di notevole portata e riguardano non solo aziende e persone, ma anche le città e gli spazi urbani. SW significa, infatti, poter lavorare non solo da casa, ma anche in altri ambienti come: aeroporti, spazi di coworking, bar e sale di attesa nelle stazioni. Questa caratteristica genera delle implicazioni sulla mobilità urbana, oltre che sull'inquinamento. Iniziare a lavorare in modo più flessibile rappresenta, non solo un'opportunità, ma una necessità che deve essere sempre più interiorizzata dalle organizzazioni e supportata, nel suo raggiungimento, da interlocutori istituzionali e locali»<sup>4</sup>.*

*«Smart Work is an act of production performed independent of time and place. In its ultimate form, the "office" no longer exists and traditional work conventions such as work hours are irrelevant. Smart Work is results-oriented: it is often social and collaborative, and the result of a networked way of operating, with exchange, collaboration, and co-creation processes optimizing work and its output»<sup>5</sup>.*

Quest'ultima definizione è focalizzata sull'introduzione dell'indipendenza delle performance produttive, in relazione a tempo e luogo. Tutto ciò è possibile solamente sulla base di un cambiamento culturale dell'azienda, che deve mettere nelle condizioni i propri dipendenti di praticare nuove

---

<sup>2</sup> Flexibility, 2011

<sup>3</sup> Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano, 2012;

<sup>4</sup> Ibidem

<sup>5</sup> B. Boorsma, S. Mitchell, *Work-Life Innovation Smart Work—A Paradigm Shift Transforming How, Where, and When Work Gets Done*, Cisco Systems, 2011;

modalità di lavoro e deve prevedere che il manager imponga delle modalità di controllo orientato ai risultati.

*«The term “Smarter Working” has arisen worldwide to describe a new, more enlightened work environment that literally breaks down the physical barriers of “the office” as we know it. More and more, workplaces are being thoughtfully optimized to help employees do their best work-anywhere and anytime»<sup>6</sup>.*

Questo passaggio sopracitato è altrettanto importante perché è qui che si sottolinea il fondamentale ruolo che in questo processo ha la riconfigurazione degli spazi fisici. Infatti, indubbiamente non a caso, questa definizione è tratta dal progetto per lo Smart working di “Plantronics”, una delle società più all’avanguardia relativamente alla gestione dei dipendenti e in grado di ottimizzare i processi organizzativi in modo esemplare. Dalle diverse definizioni, nonostante vengano utilizzati diversi termini per definire il medesimo concetto, si possono cogliere punti di contatto, similitudini e gli stessi cardini su cui si basa questo pensiero manageriale innovativo, quali: la collaborazione, la flessibilità delle condizioni di lavoro, la riconfigurazione degli spazi e l’innovazione. Non si possono trascurare neanche le caratteristiche culturali dell’organizzazione, il grado di autonomia nelle scelte e la responsabilizzazione del personale. Ogni definizione, dunque, mette in luce diverse caratteristiche, che sono proprie di questa nuova cultura organizzativa del lavoro. Tutto questo, però, è possibile solo se, alla base di tutto, vi sia un cambiamento culturale. Un mutamento, innanzitutto, voluto, perseguito e adottato dai dirigenti dell’azienda, che si traduca in termini concreti in una diminuzione del controllo e in una maggiore responsabilizzazione dei dipendenti, in un aumento del comfort e in una diminuzione dello stress, che avrebbero come conseguenza anche un maggior senso di appartenenza all’azienda.

Intorno al concetto di Smart working aleggiano dubbi, inesattezze e incertezze. Esso infatti, spesso, viene confuso con altre modalità di lavoro come il Flexible working, il Remote working, l’Agile working o il Telelavoro. Proviamo adesso a fare un po’ di chiarezza.

## **1.2. Flexible working**

Il Flexible working nasce come risposta alle esigenze di un concetto che negli anni si è sviluppato prendendo il nome di “work-life balance”: bilanciamento tra vita privata e vita professionale. È possibile identificare tre aree distinte del flexible working:

---

<sup>6</sup> T. Oldaman – B. Seibert, Smarter Working— the New Competitive Advantage, Plantronics, 2012;

1. Flessibilità oraria: orari variabili di ingresso e/o uscita, settimane compresse, lavoro part-time, lavoro condiviso, lavoro a progetto.
2. Flessibilità del luogo: mobile working, lavoro da casa, lavoro in sedi di altre organizzazioni, lavoro in co-working o hub.
3. Flessibilità nei contratti di lavoro: freelance, gruppi vari di associati, o altre forme contrattuali alternative<sup>7</sup>.

### 1.3. Remote working

Per Remote working, invece, si intende semplicemente lavorare da remoto: ossia in qualunque luogo alternativo all'ufficio o all'azienda. All'interno del concetto di remote working possono essere comprese anche altre espressioni affini quali "mobile working" oppure "home working", che in italiano si avvicinano in realtà al telelavoro. Il Remote working è molto diffuso tra i freelance e all'interno delle start-up. Ha avuto una diffusione sempre maggiore anche per merito dello sviluppo di internet a banda larga e delle innumerevoli piattaforme di videochiamata che consentono la condivisione dello schermo in tempo reale<sup>8</sup>, elemento importantissimo quando si collabora a distanza, quando si deve presentare un progetto o quando si deve spiegare qualche procedura più complessa a distanza. È strettamente legato allo sviluppo tecnologico, in quanto si basa su modalità lavorative in cui il confronto e la comunicazione con colleghi e clienti avviene prettamente attraverso piattaforme e gestionali online<sup>9</sup>.

Lo Smart working è un nuovo modo di lavorare che fonda le basi su tre pilastri dai quali non si può prescindere: tecnologia, spazi e organizzazione aziendale. Riguarda un cambiamento che investe tutta l'organizzazione e va quindi assecondato tramite un percorso di change-management. Infatti, l'innovazione è che non si focalizza più sul dove o il quando, ma sul come: abbiamo un vero e proprio cambiamento del paradigma<sup>10</sup>.

Lavoro da remoto e lavoro agile sono due concetti che spesso vengono, erroneamente, utilizzati come sinonimi ma esiste una differenza sostanziale anche se, ancora oggi, vigono aspettative sbagliate tra le aziende: non è sufficiente la distanza fisica dall'ufficio per ottenere una collaborazione proficua e

---

<sup>7</sup> A. Solimene, *Ma quindi Flexible Working, Remote Working, Agile Working oppure Smart Working?* <https://andreasolimene.medium.com/che-differenza-c%C3%A8-tra-flexible-agile-remote-e-smart-working-c2347998a8b7>

<sup>8</sup> J. Leoni, *Smart Working, Remote Working, Flexible Working: Facciamo chiarezza* <https://www.fluida.io/smart-working-remote-working-flexible-working-facciamo-chiarezza/>;

<sup>9</sup> A. Solimene, *Che differenza c'è tra Flexible, Agile, Remote e Smart Working?* <https://www.linkedin.com/pulse/che-differenzac%C3%A8-tra-flexible-agile-remote-e-smart-working-solimene/>;

<sup>10</sup> *Cos'è e come funziona lo smart working* <https://www.smartworkingday.it/smart-working-descrizione/>;

fondata sugli obiettivi che sono stati assegnati, ma serve proprio un ripensamento degli assetti organizzativi e dei processi che possono dovrebbero anche essere supportati da tutte quelle soluzioni tecnologiche che ormai facilmente fruibili nell'esperienza quotidiana. Se i dipendenti si misurano e valutano per gli obiettivi conseguiti, come avviene con lo Smart working, ci si aspetta un'efficienza maggiore e una produttività più elevata. Se, invece, ci si affida al remote working ci si deve aspettare una continuità rispetto ai risultati<sup>11</sup>. Lavorare da remoto è possibile e produttivo se l'azienda della quale si è dipendenti o con la quale si collabora ha già implementato un'efficace strategia di smart working<sup>12</sup>.

#### **1.4. Agile working**

Questa espressione racchiude in sé tutto l'insieme delle pratiche che consentono alle organizzazioni, indifferentemente se pubbliche o private, di stabilire una forza lavoro ottimale ed elargire benefit derivanti da una sempre più intensa integrazione tra risorse e domanda di servizi, produttività incrementale e la capacità di attrarre i talenti. Per dirlo in altre parole, si ottimizza il modo di lavorare dando enfasi a un approccio più proattivo, un approccio che riduca gli sprechi e che garantisca una maggiore agilità negli approcci lavorativi e nella gestione delle relazioni. Si fa spesso confusione tra "approccio agile" e "approccio lean" e per fare maggiore chiarezza possiamo sostenere che il primo deriva dal secondo, che è meglio noto come "lean production". La metodologia agile è strettamente collegata alle strumentazioni tecnologiche, mentre quella lean è caratterizzata dagli aspetti più strettamente culturali e di processo. Entrambi, comunque, perseguono il medesimo obiettivo: snellire il modo di lavorare. Lo smart working è un concetto strettamente collegato all'agile working, ma più completo, più strutturato, la cui sfera è ben più ampia. Il CIPD<sup>13</sup>, nel 2008, lo definisce come segue:

*«Un approccio all'organizzazione del lavoro volto a promuovere una maggiore efficienza ed efficacia nel raggiungimento dei risultati occupazionali attraverso una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione, parallelamente all'ottimizzazione degli strumenti e degli ambienti di lavoro per i dipendenti»<sup>14</sup>.*

---

<sup>11</sup> C. Greco, *Remote vs smart working: la differenza che abilita la trasformazione digitale* <https://www.zerounoweb.it/smartworking/remote-vs-smart-working-la-differenza-che-abilita-la-trasformazione-digitale/>;

<sup>12</sup> *Cos'è e come funziona lo smart working* <https://www.smartworkingday.it/smart-working-descrizione/>;

<sup>13</sup> CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development), <https://www.cipd.co.uk/>

<sup>14</sup> CIPD, *Research report*, [https://www.cipd.co.uk/Images/hr-getting-smart-agile-working\\_2014\\_tcm18-14105.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/hr-getting-smart-agile-working_2014_tcm18-14105.pdf)



Lo smart working è una combinazione dei concetti sopra descritti, in quanto è l'espressione di un nuovo approccio lavorativo che integra da un lato i comportamenti e la cultura organizzativa e dall'altro tecnologie e spazi di lavoro<sup>15</sup>.

## 1.5. Telelavoro

Spesso lo smart working viene accostato anche al telelavoro, che rappresenta la possibilità di lavorare da casa oppure rinnovare il proprio ufficio creando spazi aperti e posti di lavoro flessibili: tutto ciò, almeno in una certa misura, può essere corretto, ma non esaustivo. Telelavoro e smart working, infatti, vengono spesso utilizzati impropriamente come se fossero sinonimi, ma in realtà questi termini rappresentano due modalità di lavoro concettualmente diverse tra loro anche se, per completezza di informazione, bisogna dire che l'uno deriva direttamente dall'altro. Potremmo infatti dire che lo smart working rappresenta l'evoluzione del telelavoro che è resa possibile dall'innovazione digitale e dalla diffusione della connettività<sup>16</sup>. Se, infatti, il telelavoro si presenta come una vera e propria configurazione contrattuale, il lavoro agile rappresenta un accordo tra lavoratore e datore di lavoro all'interno di un rapporto di lavoro subordinato. Le due forme di remote working si differenziano fondamentalmente per flessibilità e autonomia. Nello smart working sia i luoghi che gli orari di lavoro sono scelti liberamente dal lavoratore e gli obiettivi che devono essere raggiunti vengono definiti tramite un accordo tra le parti che deve prevedere anche i giorni di riposo del lavoratore e una serie di misure che assicurino la disconnessione dagli strumenti tecnologici. Il diritto alla disconnessione, infatti, è stato al centro di numerosi dibattiti perché con queste nuove modalità di lavoro da casa, sperimentate in larga scala durante la pandemia, si è posto il problema dell'assorbimento totale del lavoratore, che ha faticato a trovare degli spazi propri all'interno dei quali poter non essere reperibile.

Le regole imposte dal telelavoro, invece, sono abbastanza rigide. Infatti, sia orari, sia luoghi, sia strumenti tecnologici sono prestabiliti e rispecchiano lo stesso assetto organizzativo utilizzato nel luogo di lavoro<sup>17</sup>. Con l'Accordo Quadro risalente al 2004<sup>18</sup> il telelavoro deve sottostare a normative precise come l'obbligo da parte del datore di lavoro di eseguire ispezioni per assicurare la regolarità

---

<sup>15</sup> A. Solimene, *Che differenza c'è tra Flexible, Agile, Remote e Smart Working?* <https://www.linkedin.com/pulse/che-differenzac%C3%A8-tra-flexible-agile-remote-e-smart-working-solimene/>;

<sup>16</sup> S. Chiti, *Che differenza c'è tra smart working e telelavoro?* <https://www.quindo.it/telelavoro-e-smart-working/>;

<sup>17</sup> SMART WORKING Il lavoro agile dalla teoria alla pratica [https://blog.osservatori.net/it\\_it/smart-working-cos-e-comefunziona-in-Italia/](https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-cos-e-comefunziona-in-Italia/);

<sup>18</sup> Accordo interconfederale per il recepimento dell'accordo-quadro europeo sul telelavoro concluso il 16 luglio 2002 tra UNICE/UEAPME, CEEP E CES tra: CONFINDUSTRIA, CONFARTIGIANATO, CONFESERCENTI, CNA, CONFAPI, CONFSERVIZI, ABI, AGCI, ANIA, APLA, CASARTIGIANI, CIA, CLAAI, COLDIRETTI, CONFAGRICOLTURA, CONFSCOOPERATIVE, CONFCOMMERCIO, CONFETRA, CONFINTERIM, LEGACOOOPERATIVE, UNCI e CGIL, CISL, UIL. [https://www.cliclavoro.gov.it/aziende/documents/accordo\\_interconfederale\\_telelavoro\\_9\\_6\\_2004.pdf](https://www.cliclavoro.gov.it/aziende/documents/accordo_interconfederale_telelavoro_9_6_2004.pdf)

nello svolgimento del lavoro, un adeguato isolamento dell'attività lavorativa da quella quotidiana e la sicurezza per il dipendente e per le apparecchiature tecnologiche utilizzate.

Infine, il telelavoro non è altro che il trasferimento della postazione lavorativa del dipendente al di fuori dei locali dell'impresa (ad esempio, presso l'abitazione) e lo smart working significa ripensare il telelavoro in un'ottica più intelligente, mettendo in discussione i tradizionali vincoli legati a luogo e orario lasciando alle persone maggiore autonomia nel definire le modalità di lavoro a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati<sup>19</sup>.

### **1.6. Quadro normativo: La Legge 22 Maggio 2017 n.81 e la Direttiva n. 3 del 2017**

Lo Smart working è stato inserito nella normativa italiana solamente nel 2017, con la Legge 22 Maggio 2017, n.81<sup>20</sup> in seguito ad un disegno di legge approvato in via definitiva dal Senato della Repubblica Italiana in data 3 Novembre 2016. La realtà ci dice, però, che già prima della pubblicazione di questa norma lo Smart working era un modello che veniva già applicato da diverse realtà italiane, pur in assenza di un quadro normativo di riferimento. Le regole venivano quindi stabilite nell'ambito di una contrattazione collettiva tra le parti ed erano definite sulla base del contesto a cui venivano applicate. La norma, che è stata definita come il “Jobs Act” del lavoro autonomo, si articola in due capi. Il capo I disciplina il lavoro autonomo, mentre il capo II disciplina il Lavoro Agile. In questa nostra analisi andremo, ovviamente, ad analizzare solo il capo II, quello cioè riferito allo Smart working, oggetto di nostro interesse. Le tematiche affrontate negli articoli che sono contenuti nel capo II sono le seguenti: la definizione di lavoro agile, gli orari di lavoro, la forma dell'accordo e le modalità per il recesso, il trattamento economico, il potere di controllo e disciplinare, la sicurezza sul lavoro e la tutela per gli infortuni e le malattie professionali.

Una svolta cruciale si ha con la Direttiva n. 3 del 2017<sup>21</sup> in materia di lavoro agile a firma del Presidente del Consiglio dei Ministri Paolo Gentiloni e della Ministra per la semplificazione e la pubblica amministrazione On.le dott.ssa Maria Anna Madia: da questo momento possiamo considerare ufficialmente aperta la stagione del “lavoro agile” nelle Pubbliche Amministrazioni in Italia. Questa Direttiva contiene gli indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della

---

<sup>19</sup> C. Facco, *Telelavoro e smart working: diverse forme di lavoro a distanza* <https://www.lexdo.it/blog/telelavoro-e-smart-working/>;

<sup>20</sup> Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato. Entrata in vigore del provvedimento: 14/06/2017 [https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg](https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg;);

<sup>21</sup> Direttiva del presidente del Consiglio dei ministri recante indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124 e linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, [http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Direttiva\\_lavoro\\_agile.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Direttiva_lavoro_agile.pdf);

Legge 7 agosto 2015, n. 124, che delegava il Governo alla riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche, prevedendo l'introduzione di nuove, e più agili, misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei propri dipendenti. E contiene le linee guida per la nuova organizzazione del lavoro, finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti. Le finalità che sono state espressamente dichiarate sono quelle volte all'introduzione di modalità di organizzazione del lavoro più innovative, più flessibili, basate sulla valutazione per obiettivi e sulla rilevazione dei bisogni del personale dipendente. Il tutto garantendo il Work-life balance.

L'articolo 14 della Legge 7 agosto 2015, n. 124<sup>22</sup> stabilisce che le amministrazioni debbano adottare, entro tre anni, misure che permettano ad almeno il 10% dei dipendenti pubblici che lo richiedano di avvalersi delle nuove modalità di lavoro agile, mantenendo però invariate le opportunità di crescita e di carriera.

La definizione del lavoro agile proposta dal legislatore è la seguente:

*«Modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita in parte all'interno di locali aziendali e, senza una postazione fissa, in parte all'esterno, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva»<sup>23</sup>.*

Da questa definizione dobbiamo trarre un'informazione fondamentale: il legislatore colloca il lavoro agile nell'ambito del lavoro subordinato e ciò ci suggerisce che non c'è in ballo una nuova tipologia contrattuale, bensì stiamo parlando di una modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, alternativa al telelavoro, che deve essere definita mediante accordo tra lavoratore e datore di lavoro.

Le caratteristiche del lavoro agile, secondo le disposizioni che emergono da questo articolo, si possono quindi riassumere nei seguenti punti:

- 1) Assenza di vincoli legati all'orario, ma solo di durata massima giornaliera e settimanale;
- 2) Lavoro svolto sia all'interno che all'esterno dei locali aziendali e assenza di una postazione fissa per il lavoro svolto al di fuori dei locali aziendali;

---

<sup>22</sup> Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche. Entrata in vigore del provvedimento: 28/08/2015, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/08/13/15G00138/sg>;

<sup>23</sup> Vedi nota n° 18;

- 3) Utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento delle mansioni lavorative. L'articolo prevede inoltre che il datore di lavoro si assuma la responsabilità della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici, di cui viene dotato il lavoratore, affinché possa svolgere la propria attività lavorativa.

#### **1.6.1. Articolo 18 - Legge 22 Maggio 2017 n.81**

Nell'articolo 18, il primo dedicato al Lavoro Agile, viene prima di ogni cosa definita la ratio, cioè la logica che c'è dietro a queste disposizioni, la quale si evince essere quella di "incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro". Abbiamo quindi due tipi di obiettivi, un primo che è strettamente economico e mirato dunque al miglioramento della competitività delle imprese, ed un secondo, invece, che punta a migliorare le condizioni di vita dei dipendenti, in un'ottica di Work-life balance.

#### **1.6.2. Articolo 19 - Legge 22 Maggio 2017 n.81**

Sancisce la forma dell'accordo, il suo contenuto e le modalità per effettuare il recesso dallo stesso. Stabilisce, quindi, che l'accordo tra il lavoratore e il datore di lavoro debba essere stipulato per iscritto, non tanto per dare sostanza all'atto giuridico, quanto, piuttosto, *«ai fini della regolarità amministrativa e della prova»*. Definisce poi il contenuto dell'accordo, il quale deve disciplinare l'esecuzione della prestazione sia all'interno che all'esterno dei locali aziendali, sia per quanto riguarda l'esercizio del potere direttivo del datore di lavoro sia per quanto riguarda gli strumenti che possono essere utilizzati dal lavoratore. In questo articolo viene inoltre affrontato un tema molto importante, che è quello del diritto alla disconnessione. Il rischio che corre infatti il lavoratore che sceglie questa modalità di esecuzione della prestazione lavorativa è quello di sentirsi obbligato ad una connessione digitale eccessivamente invasiva.

La norma stabilisce quindi che debbano essere stabiliti:

*«I tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro»*.

Al comma 2 l'articolo stabilisce che l'accordo possa essere sia a tempo determinato che indeterminato e definisce inoltre i tempi di preavviso necessari per il recesso, i quali, nel caso l'accordo sia a tempo indeterminato, non possono essere inferiori a trenta giorni. I giorni di preavviso per il recesso, da parte del datore di lavoro, aumentano invece nel caso di lavoratori disabili e non possono essere inferiore a novanta, ai sensi dell'articolo 1 della legge 12 marzo 1999, n. 68. Nel caso vi sia la presenza di un giustificato motivo, il recesso può essere richiesto da entrambe le parti, prima della

scadenza del termine, nel caso l'accordo sia stato stipulato a tempo determinato, o senza nessun preavviso, nel caso invece sia stato stipulato a tempo indeterminato.

### **1.6.3. Articolo 20 - Legge 22 Maggio 2017 n.81**

Viene sancito il diritto del lavoratore agile di godere di un:

*«Trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato, in attuazione dei contratti collettivi di cui all'articolo 51 del decreto legislativo 15 Giugno 2015, n. 81, nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'azienda».*

La norma, riguardo la definizione del trattamento economico e normativo del lavoro agile, rimanda alla trattazione collettiva. Stabilisce solo che non vi debba essere derogabilità in peius alla contrattazione individuale. Al comma 2, l'articolo fa inoltre riferimento alla possibilità per il lavoratore impiegato in forme di lavoro agile, che gli venga riconosciuto il diritto all'apprendimento permanente, con modalità formali, non formali o informali, e alla possibilità che queste gli vengano periodicamente certificate.

### **1.6.4. Articolo 21 - Legge 22 Maggio 2017 n.81**

Stabilisce che, oltre all'esercizio del potere direttivo, anche *«l'esercizio del potere di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali aziendali»* debba essere disciplinato dall'accordo relativo alle modalità di lavoro agile, secondo quanto stabilito dall'articolo 4 della legge 20 maggio 1970, n. 300 e le sue modificazioni. Secondo il comma 2, l'accordo deve regolamentare anche il potere disciplinare, stabilendo le *«condotte connesse all'esecuzione della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali»* che possono comportare l'esecuzione di sanzioni di tipo disciplinare.

### **1.6.5. Articolo 22 - Legge 22 Maggio 2017 n.81**

Afferma che il datore di lavoro deve garantire la salute e la sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in forma di lavoro agile e che, a tal fine, debba consegnare al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza 23 almeno annuale, un'informativa scritta che esponga i rischi generali e i rischi specifici, connessi all'esecuzione della prestazione di lavoro all'esterno dei locali aziendali.

### **1.6.6. Articolo 23 - Legge 22 Maggio 2017 n.81**

Stabilisce che debba essere obbligatoria l'assicurazione per gli infortuni e le malattie professionali e l'accordo relativo alla modalità di lavoro agile debba essere oggetto delle comunicazioni previste dalla legge 28 novembre 1996, n. 608<sup>24</sup>, e le sue successive modificazioni.

Ai commi 2 e 3, viene quindi stabilito che il lavoratore abbia diritto sia alla:

*«Tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali»<sup>25</sup>*

Sia:

*«Contro gli infortuni sul lavoro occorsi durante il percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello prescelto per svolgere l'attività lavorativa all'esterno dei locali aziendali»<sup>26</sup>.*

Questo diritto però viene riconosciuto al lavoratore solo nel caso in cui la scelta del luogo in cui eseguire la prestazione lavorativa, sia dovuta a esigenze legate all'esecuzione della prestazione oppure a necessità personali di conciliazione di vita e di lavoro, e «risponda a criteri di ragionevolezza».

## **2. La riforma è legge: focus sulla riforma del lavoro autonomo e Smart working**

Come detto, nel 2017 il Senato della Repubblica Italiana ha approvato in via definitiva la legge sul lavoro autonomo che scandisce quali siano i pilastri dello smart working nel nostro ordinamento. È un documento abbastanza ambizioso che si pone lo scopo di diventare una sorta di nuovo “statuto dei lavoratori autonomi”. Questo disegno di legge è volto a garantire misure per tutelare il lavoro autonomo, non imprenditoriale, e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato (c.d. smart working). L'obiettivo che il Governo si pose fu quello di costruire un sistema di diritti e di welfare moderno capace di sostenere anche i lavoratori autonomi e di tutelare il loro futuro. Innanzitutto, occorre precisare, ancora una volta, che lo smart working non è il telelavoro. Quest'ultimo, infatti, è già utilizzato da decenni nelle misure sopra descritte nell'apposito paragrafo. Il lavoro agile, invece, rappresenta una nuova modalità di lavoro, con un'anima ben più ampia. Restano uguali il tipo di contratto (e di conseguenza anche il totale di ore di lavoro concordate), così come rimane identico il trattamento rispetto agli altri colleghi.

---

<sup>24</sup> Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 1 ottobre 1996, n. 510, recante disposizioni urgenti in materia di lavori socialmente utili, di interventi a sostegno del reddito e nel settore previdenziale. Entrata in vigore della legge: 1-12-1996. <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1996/11/30/096G0635/sg>;

<sup>25</sup> Ibidem

<sup>26</sup> Ibidem

Vale il diritto alla disconnessione, fondamentale come abbiamo avuto modo di capire in particolar modo durante la pandemia, che dovrà essere definito in ogni suo dettaglio nei rispetti del decreto: riposo e diritto a disconnettersi tecnologicamente dagli strumenti utilizzati. Il datore di lavoro è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore, per lo svolgimento dell'attività lavorativa. Perché si attivi questa modalità, occorre la stipula di un contratto tra le parti (indifferente se determinato o indeterminato). Sono già molte le società che, anche senza una legge ad hoc, avevano adottato lo smart working.: basti pensare a realtà come Vodafone, American Express o Unicredit.

### 3. Le 3 B di Clapperton e Vanhoutte e le 4 leve

Lo smart working, come da definizione seguente, è una combinazione di più fattori:

*«La riprogettazione congiunta di asset non solo tecnologici, ma anche di natura organizzativa e gestionale, che possono essere raggruppati in tre categorie principali: Behaviours, Bytes e Bricks»<sup>27</sup>.*

- 1) Behaviours, ovvero i comportamenti: con il lavoro agile non si parla più di orari d'ufficio, ma di obiettivi da raggiungere in tempi stabiliti e al massimo della qualità. Quindi, uno smart-worker deve essere responsabilizzato ed educato a gestire e ottimizzare il tempo. Da questo punto di vista c'è una vera e propria revisione della cultura organizzativa aziendale, intesa come riconfigurazione degli stili manageriali: la fiducia viene anteposta al controllo, perché è fondamentale che lo smart worker faccia fare propria la cultura del gruppo con cui collabora affinché lavori in modo responsabile e sostenuto dalla fiducia degli altri componenti del gruppo.
- 2) Bytes, ovvero la tecnologia: al giorno d'oggi ogni azienda può avvalersi di strumenti informatici e digitali che permettono di rimanere sempre connessi ed incentivano lo smart working.
- 3) Bricks, ovvero gli spazi: il lavoro agile porta anche una trasformazione del layout dell'ufficio, in quanto la mentalità collaborativa si sposa meglio con gli openspace che con le postazioni fisse<sup>28</sup>. Lo spazio di lavoro influenza in modo deciso il benessere e le interazioni sociali, che a loro volta hanno ripercussioni significative sulla creatività e sulla qualità della performance.

---

<sup>27</sup> K. L. Hartog, A. Solimene, G. Tufani, *The smart working book – L'età del lavoro agile è arrivata. Finalmente!*, Con la prefazione di Philip Vanhoutte, 2015

<sup>28</sup> Ibidem

L'integrazione di questi tre asset consente di lavorare in un ambiente con quello che viene definito "approccio smart".

### 3.1. Le 4 leve per l'attuazione dello smart working

L'Osservatorio Smart working del Politecnico di Milano definisce lo Smart working come una

*"nuova filosofia manageriale, fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia, nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione dei risultati"*<sup>29</sup>

Alle 3B di Clapperton e Vanhoutte, l'Osservatorio ha, dunque, aggiunto un quarto elemento fondamentale: la flessibilità. Flessibilità che deve essere intesa come estrema capacità di riconfigurare repentinamente le risorse in proprio possesso e attività in risposta alle esigenze ambientali e ai cambiamenti del contesto<sup>30</sup>.

Possiamo così parlare di quattro leve per l'attuazione dello smart working: cultura organizzativa aziendale, gestione del digitale, layout fisico e flessibilità. Lo smart working fiorisce generalmente in contesti imprenditoriali in cui è in atto, o sta per essere messo in atto, un vigoroso processo di change management, cioè di ponderazione e sintesi di vari aspetti organizzativi e funzionali essenziali per definire, o ridefinire, la cultura d'impresa, ovvero la propria identità, il proprio posizionamento sul mercato comprendendo a pieno anche il contesto concorrenziale e sociale in cui l'impresa è inserita. Considerando che oggi la competizione si basa anche, e soprattutto, sulla velocità di adattarsi ai cambiamenti repentini e sulla capacità delle società di stimolare cambiamenti, necessita essere svelti e assai innovativi: lo smart working può essere uno strumento per affrontare tutto questo.<sup>31</sup>

Il change management raffigura una delle sfide più probanti per un'azienda: non è un problema tecnologico, né di processi, bensì riguarda unicamente la cultura organizzativa, quindi gli individui. La cultura organizzativa funge da collante delle organizzazioni perché fa capo a tutte quelle regole, valori, credenze che sono parte integrante dell'azienda. Mutare la cultura implica la variazione del linguaggio, dei comportamenti, dei toni, del modo in cui si gestisce la comunicazione e il raggiungimento degli obiettivi.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> Smart Working: l'esatta definizione, <https://blog.osservatori.net/it-it/smart-working-cos-e-come-funziona-in-italia#:~:text=Lo%20Smart%20Working%2C%20o%20Lavoro,una%20maggiore%20responsabilizzazione%20sui%20risultati>.

<sup>30</sup> <https://www.nous-srl.com/le-3b-e-il-reale-significato-di-smart-working/>

<sup>31</sup> Commissione lavoro ODCEC Milano. Berretta, Loris, Calafiori, Bernardina, Rossi, Giada, Vianello, Sergio. *Smart working: le regole applicative n-76---smart-working---le-regole-applicative.pdf* (odcec.mi.it), 2018

<sup>32</sup> Opera già citata alla nota n° 21



Dunque, l'aspetto principale riguarda la revisione della cultura organizzativa e degli stili manageriali che comportano il passaggio ad una definizione del lavoro per obiettivi e non più basato sulla quantificazione delle ore trascorse a lavorare. Di conseguenza, implica una revisione delle relazioni tra il manager e gli smart worker: si deve ossia virare dal controllo (caratteristico del lavoro in ufficio) alla fiducia. Sul piano strategico necessita rimuovere gli organigrammi e le relazioni sociali canoniche e si deve considerare l'impresa più come un sistema neuronale che un sistema gerarchicamente organizzato. Coordinare le attività e le risorse basandosi sulla fiducia rappresenta il nucleo centrale su cui si fonda il concetto di smart working. Il carattere del lavoratore, le sue attitudini e le sue qualità, umane oltre che professionali, vanno accuratamente valutate per avere la certezza di poter seriamente fare affidamento sulle persone scelte. Solo quando i worker hanno guadagnato la fiducia totale e incondizionata è immaginabile implementare il concetto in maniera corretta e lineare. In concreto, si può parlare di fiducia quando il lavoratore è messo nelle condizioni di determinare come, insieme a chi, attraverso quali strumenti, quando e dove svolgere il proprio lavoro, quando riceve e attribuisce a sua volta responsabilità sulla base di un meccanismo per lo più motivazionale che lo responsabilizza e gli consente di migliorare se stesso e l'organizzazione in cui si inserisce e identifica. Il secondo aspetto riguarda il manager moderno che riveste un ruolo basilare sia per la direzione delle attività basate sui risultati, sia per il passaggio ad una rinnovata cultura aziendale. Secondo l'Osservatorio Smart working del Politecnico di Milano, sono quattro i principi di leadership che è necessario adottare:

- 1) Sense of community: un modo di porsi più aperto e collaborativo rispetto alla cultura funzionale e gerarchica tradizionale;
- 2) Empowerment: un percorso incentrato su una progressiva delega e responsabilizzazione tra manager e worker;
- 3) Flexibility: accomodare in modo dinamico le modalità di lavoro in funzione delle esigenze del singolo lavoratore e della società di cui fa parte;
- 4) Virtuality: poter decidere dove e quando lavorare grazie alle tecnologie scelte. Il nuovo manager è concepito come guida di una squadra di professionisti e gestore delle risorse coinvolte e non è più un mero controllore, ma, piuttosto, è come da intendersi come un coach che lavora sulla peculiarità di ogni singolo individuo con lo scopo di far emergere e rafforzare le sue qualità al fine di raggiungere obiettivi sia personali che professionali.

Il manager, in quest'ottica, si preoccupa sempre in misura minore del come svolgere un lavoro e delle azioni concrete da fare per raggiungere un risultato, ma si concentra, piuttosto, sulla progettazione e

definizione degli obiettivi in stretta collaborazione con i worker. Grazie ad un approccio inclusivo, i lavoratori si sentono co-proprietari del loro lavoro, si sentono parte di un progetto ben più ampio che esula i confini, i limiti e il distacco che c'è tra dipendente e proprietario, ma comprendono appieno i compiti a loro assegnati e definiscono al meglio le priorità all'interno del contesto complessivo del progetto in questione. All'interno di ogni azienda, meccanismi, processi, procedure e anche, apparentemente, banali conversazioni traggono un grande beneficio dalla diffusione della conoscenza, effetto della condivisione delle informazioni dell'esperienza. Necessita perseguire in ogni organizzazione l'applicazione e la crescita di alcuni valori chiave come, appunto, collaborazione, condivisione della conoscenza e trasparenza nelle varie comunicazioni, componenti che, in concreto, sostengono l'elemento su cui si fonda un'organizzazione che sposa lo smart working: ovvero la fiducia incondizionata.

#### **4. La funzione delle risorse umane**

L'orientamento verso il Work-life balance deve partire, innanzitutto, dal datore di lavoro. Esso non deve auto-concepirsi come la massima autorità nella vita dei propri dipendenti, piuttosto deve considerarsi una persona di cui i propri dipendenti possano fidarsi, una figura con la quale poter avere un confronto o uno scambio di idee, anche acceso, e che, tramite la propria attività, renda possibile lo svolgimento di una vita dignitosa ai propri dipendenti. Il concetto di bilanciamento tra vita privata e lavorativa vede il successo di un'azienda in larga misura nella soddisfazione e nella produttività dei dipendenti: sempre più datori di lavoro stanno, dunque, meditando su strategie adeguate a promuovere in tal senso questo bilanciamento, la cui pianificazione e attuazione sono di responsabilità del dipartimento delle risorse umane<sup>33</sup>.

La direzione risorse umane gioca infatti un ruolo strategico di fondamentale importanza: è una funzione molto rilevante perché riguarda tutte le attività che sono orientate alla valorizzazione del personale, alla corretta suddivisione dei compiti, al mantenere elevata la motivazione delle risorse e alla loro formazione, che è indispensabile affinché possano svolgere i loro compiti e possano acquisire via via competenze sempre più specifiche che gli consentano di svolgerne sempre di nuovi, rappresentando un valore aggiunto all'interno dell'organizzazione. La mappatura dei fabbisogni formativi è anch'essa di prerogativa delle risorse umane: i lavoratori hanno l'esigenza di partecipare a corsi di aggiornamento mirati per le competenze che sono richieste dagli obiettivi che devono raggiungere. E, considerando che lasciare lo svolgimento dell'attività di comunicazione ad ogni

---

<sup>33</sup> *Work life balance: l'equilibrio tra lavoro e tempo libero* <https://www.ionos.it/startupguide/produktivita/work-life-balance/>;

funzione non porterebbe ad una omogeneità, questo compito viene lasciato alla funzione risorse umane, la quale deve anche recepire i fabbisogni dagli individui (comunicazione bottom-up).

## **5. Gli stili e leadership: le varie teorie**

È fondamentale che un mutamento radicale, come quello che si ha con l'introduzione dello Smart working, sia spinto e guidato dall'alto: serve una leadership forte, in grado di comunicare ai dipendenti la decisione di rivoluzionare l'assetto organizzativo. Un vero leader deve avere alcune caratteristiche chiave: in primis, deve essere completamente *open minded* e deve avere la flessibilità necessaria per adattarsi facilmente alle nuove modalità di lavoro. Deve essere propenso all'innovazione e sempre alla ricerca di nuove metodologie e strumenti tecnologici e deve possedere il giusto carisma per tenere unito il gruppo e incentivarlo a dare il massimo in ogni situazione.

La leadership è un processo di influenza sociale in cui una persona è in grado di garantirsi il sostegno incondizionato del proprio team, che renerà così, in modo sincronizzato e con entusiasmo, verso il raggiungimento di un obiettivo comune. È l'abilità di sviluppare una visione che motivi altri a raggiungere un obiettivo comune, in modo coeso e coerente con la cultura organizzativa che ha scelto la società.

### **5.1 Trait theory of leadership**

Le teorie basate sull'approccio caratteriale si fondano sul presupposto che leader si nasce, non si diventa. Si chiama, appunto, "teoria dei tratti" perché secondo i fautori di questa teoria ci sarebbero alcuni tratti caratteriali insiti alla nascita che, emergendo, consentirebbero alla persona di imporsi come un leader.

Nel 1963 Gordon Allport, psicologo statunitense, notò che in un dizionario di lingua inglese ci fossero addirittura 4.000 parole che potrebbero riferirsi ai tratti della personalità. Decise allora di classificarli tutti dividendoli in tre categorie:

1. Tratti cardinali → tratti dominanti nell'intera vita di un individuo;
2. Tratti centrali → tratti che compongono le basi fondamentali della personalità;
3. Tratti secondari → tratti legati a semplici preferenze o atteggiamenti sporadici.

Successivamente, Raymond Cattell, teorico dei tratti, rielaborando gli studi di Allport ridusse i tratti da 4.000 a 171, ulteriormente circoscritti poi, tramite l'analisi fattoriale statistica, a soli 16 tratti chiave della personalità<sup>34</sup>:

1. Espressività emotiva (alta-bassa).
2. Intelligenza (alta-bassa).
3. Stabilità (forza dell'Io-debolezza dell'Io).
4. Dominanza (dominanza-sottomissione).
5. Impulsività (upwelling e downwelling).
6. Conformismo di gruppo (superego forte-superego debole).
7. Audacia (audacia-timidezza)
8. Sensibilità (sensibilità-durezza).
9. Diffidenza (fiducia-diffidenza).
10. Immaginazione (pragmatismo-immaginazione).
11. Astuzia (acutezza-ingenuità).
12. Colpevolezza (coscienza-imperturbabilità).
13. Ribellione (radicalismo-conservatorismo).
14. Auto-sufficienza (autosufficienza-dipendenza).
15. Autocontrollo (autostima-indifferenza).
16. Tensione (tensione-tranquillità).

La teoria dei tratti, in generale, può avere dei punti di forza e, certamente, dei limiti.

- Vantaggi:

- a) Identifica i tratti che possono essere misurati
- b) Aiuta a definire il processo di leadership

- Limiti:

---

<sup>34</sup> Cattell: modello di personalità (16 PF), <https://lamenteemeravigliosa.it/cattell-modello-personalita/>;

- a) Non c'è accordo sulle caratteristiche ritenute più importanti
- b) Non tiene conto di altri elementi (ad esempio situazioni e contingenze varie)

## **5.2. Behavioural theory**

A contrastare la teoria dei tratti, invece, c'è in primis la teoria del comportamento: questa sfata il mito del "leader nato" in quanto, secondo questa teoria, leader si diventa. Secondo i fautori di questa teoria, ovvero D. McGregor, R. Blake e J. Mouton, un leader si costruisce in base al proprio vissuto, attraverso l'apprendimento e attraverso l'osservazione di quelli che per la persona in questione sono esempi di leader e rappresentano modelli di leadership. Secondo questi studi, non è possibile quindi valutare un possibile leader dai tratti caratteriali.

## **5.3. La teoria della contingenza: modello di Fiedler**

Secondo Fiedler sono da tenere in considerazione fattori contingenti: lo stile del leader e la situazione del gruppo devono essere trattate come variabili in relazione tra di loro. Questo modello mira a dimostrare che il successo di un leader non dipende dalle sue abilità, ma, piuttosto, da come le sue abilità riescono a intersecarsi con le varie situazioni contingenti che vanno al di fuori. Dunque, secondo questo paradigma, il leader deve concentrarsi in modo reattivo nella gestione di tutti quei fattori che esulano dalle sue abilità, ma che possono portarlo al fallimento. Non basta, quindi, avere un leader esperto per raggiungere il successo, ma è più importante che il leader sia in grado di identificare e risolvere i problemi giusti nel modo giusto. Fiedler, dopo aver studiato vari leader, soprattutto in ambito militare, ha elaborato il suo modello basato su una scala chiamata "LPC" (Least Preferred Co-Worker – valutazione del collaboratore meno preferito) dove si evince chiaramente ciò che lo studioso intende trasmettere: la performance dell'intero gruppo e, di conseguenza, il successo del leader, dipende soprattutto da alcune situazioni contingenti come:

1. L'orientamento psicologico del leader (lo stile);
2. La relazione tra il leader e i membri del gruppo (il clima affettivo);
3. Il grado di definizione del compito (la strutturazione);
4. Il potere accordato al leader dall'organizzazione (l'autorità).

## **5.4. Situational theory**

I fondatori del modello situazionale sono Hersey e Blanchard che, negli anni '70, elaborarono un modello dove si sostiene che non esiste uno stile di leadership migliore rispetto ad un altro, non esiste uno stile di leadership che sia valido ed efficace in tutte le situazioni. Ogni situazione, ogni

condizione, prevede un modello valido e il leader deve essere in grado di adattare il suo stile a seconda della situazione e dei suoi collaboratori perché è la flessibilità la chiave del successo. Fondamentale, in questo modello, è la maturità dei collaboratori intesa come:

1. Maturità lavorativa: riguarda le conoscenze, le capacità tecniche e l'esperienza acquisita;
2. Maturità psicologica: riguarda la fiducia in sé stessi, la disponibilità e la motivazione.

Al variare della maturità che possiedono i collaboratori, deve mutare il comportamento direttivo e relazionale del leader<sup>35</sup>.

Rispetto all'impostazione tradizionale, in cui vi sono specifiche direttive e si controllano i risultati a posteriori, i nuovi modelli di lavoro mirano ad incoraggiare una leadership che sia di tipo "partecipativo", in cui l'obiettivo fondamentale è quello di garantire l'equilibrio tra il livello di autonomia e quello di maturità nel prendere le decisioni migliori per perseguire e raggiungere gli obiettivi richiesti<sup>36</sup>.

#### **5.5. I 4 stili di leadership di Nahavandi e Malekzadeh**

Secondo gli studiosi Nahavandi e Malekzadeh, esistono principalmente quattro stili di leadership<sup>37</sup>:

- 1) Telling/Directing – Leadership direttiva (molto direttivo; poco di supporto)

Quando si pone il caso in cui i vari membri del team mostrano scarsa maturità, non hanno le idonee competenze e non sono pronti ad assumersi le responsabilità è inevitabile che il leader adotti uno stile basato su un alto livello direttivo e un basso comportamento relazionale. Quindi, in questo caso, è il leader che definisce i ruoli e stabilisce i modi e i tempi delle attività che devono essere svolte. I dipendenti riceveranno molte istruzioni e comandi, con poca autonomia a indipendenza, e senza far leva su motivazioni e competenze. Questo approccio è supportato da quella che viene chiamata cultura di tipo "command and control", che tende a evidenziare e dare valore alla struttura gerarchica<sup>38</sup>.

---

<sup>35</sup> P. Hersey - K. Blanchard, *Leadership situazionale: come valutare e migliorare le capacità di gestione e degli uomini*, 1984;

<sup>36</sup> Martin, Liao, & Campbell, 2013 [https://www.researchgate.net/profile/Scott-Martin-28/publication/277394221\\_Directive\\_versus\\_Empowering\\_Leadership\\_A\\_Field\\_Experiment\\_Comparing\\_Impacts\\_on\\_Task\\_Proficiency\\_and\\_Proactivity/links/60545027a6fdccbfeae01bd/Directive-versus-Empowering-Leadership-A-Field-Experiment-Comparing-Impacts-on-Task-Proiciency-and-Proactivity.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Scott-Martin-28/publication/277394221_Directive_versus_Empowering_Leadership_A_Field_Experiment_Comparing_Impacts_on_Task_Proficiency_and_Proactivity/links/60545027a6fdccbfeae01bd/Directive-versus-Empowering-Leadership-A-Field-Experiment-Comparing-Impacts-on-Task-Proiciency-and-Proactivity.pdf);

<sup>37</sup> A. Nahavandi, R. Malekzadeh, *Leader Style In Strategy And Organizational Performance: An Integrative Framework*, 1993

[https://www.academia.edu/8397640/LEADER\\_STYLE\\_IN\\_STRATEGY\\_AND\\_ORGANIZATIONAL\\_PERFORMANCE\\_AN\\_INTEGRATIVE\\_FRAMEWORK](https://www.academia.edu/8397640/LEADER_STYLE_IN_STRATEGY_AND_ORGANIZATIONAL_PERFORMANCE_AN_INTEGRATIVE_FRAMEWORK);

<sup>38</sup> Ibidem

## 2) Selling/Coaching – Leadership orientata alla riuscita (molto direttivo; molto di supporto)

Quando i dipendenti mostrano una maturità medio-bassa, delle scarse competenze, ma, di contro, sono comunque disponibili ad assumersi responsabilità e hanno fiducia nei propri mezzi, lo stile di leadership più adeguato risulta essere quello derivante da un alto comportamento direttivo e un alto comportamento relazionale. Quindi, in questo caso, il leader deve definire i ruoli, deve stabilire i modi ed i tempi delle azioni da intraprendere, ma sostiene in modo più carismatico i suoi collaboratori, cercando di far accettare e condividere le scelte che ha adottato e gli ordini che ha impartito. Pur mantenendo un orientamento al compito assegnato, il leader comincia a coltivare la relazione col dipendente<sup>39</sup>.

## 3) Supportive – Leadership di supporto (poco direttivo; molto di supporto)

In questo caso il leader è focalizzato più sulle relazioni e meno sulla direzione. Lavora con la sua squadra, condivide le responsabilità con i componenti del gruppo ed è capace di creare unione di intenti circa il processo decisionale. Nel caso in cui i collaboratori hanno una maturità medio-alta, hanno elevate competenze, ma non si caratterizzano per una un'adeguata fiducia nei propri mezzi, il leader deve adottare uno stile che si fondi su un basso comportamento direttivo e un alto comportamento relazionale. In questo modo li spronerà a sfruttare a pieno le proprie capacità. Il leader è in prevalenza un facilitatore, che migliora la comunicazione all'interno di un processo di decision-making che viene condiviso con i membri del gruppo<sup>40</sup>.

## 4) Delegating – Leadership partecipativa (poco direttivo; poco di supporto)

Il leader responsabilizza i propri collaboratori. Ciò non significa che non si interessa dei lavori, ma si limita a controllare i progressi, anche se risulta essere meno coinvolto nelle decisioni. Quando i collaboratori hanno un elevato grado di maturità, hanno elevate competenze tecniche, sono disponibili e sicuri dei propri mezzi il leader può limitarsi a definire gli obiettivi e lasciar decidere ai membri del team quali mezzi utilizzare per realizzarli. Dunque, in questo caso, può adottare uno stile basato su un basso comportamento direttivo e un basso comportamento relazionale. I dipendenti, se abbastanza preparati e altamente motivati, possono assumersi responsabilità e risolvere i problemi in piena autonomia<sup>41</sup>. L'efficacia degli stili di leadership in un'organizzazione dipende anche dalla capacità del leader di adattarsi alle richieste, alle capacità e alla motivazione dei propri dipendenti<sup>42</sup>.

---

<sup>39</sup> Ibidem

<sup>40</sup> Ibidem

<sup>41</sup> Ibidem

<sup>42</sup> Ibidem

## 5.5. Coaching

Una competenza indispensabile per la gestione delle persone è il coaching. Si parla di coaching quando il manager è di supporto per le risorse all'interno di un team, il che è ben diverso dall'imporre le proprie scelte. Il coaching è una metodologia di sviluppo personale nella quale un "coach" supporta colui il quale deve raggiungere uno specifico obiettivo, che sia di natura personale o professionale, fornendogli formazione pratica, supporto (anche psicologico, carismatico, emotivo) e guida. Consiste nello sviluppo di individui, di gruppi e di organizzazioni e si basa sul riconoscimento, la valorizzazione e l'allenamento delle potenzialità insite all'interno di ognuno di noi, potenzialità che devono solamente essere riconosciute e fatte emergere.

Le attività del coach sono essenzialmente:

- 1) Definire: cioè identificare e comunicare, in modo inequivocabile, qual è la meta da raggiungere così che, ogni risorsa, comprenda alla perfezione quale sia il proprio ruolo e le proprie responsabilità. Per di più, al manager spetta l'onere di definire chiaramente quali siano i KPI (Key Performance Indicator) da monitorare per permettere, anche allo stesso personale, di porre l'accento in modo particolare soprattutto sugli aspetti di maggior rilievo<sup>43</sup>.
- 2) Facilitare: ovvero fornire tutte le risorse indispensabili, come ad esempio i computer e più in generale la strumentazione tecnologica per lavorare fuori dall'ufficio, affinché le risorse raggiungano gli obiettivi nei tempi stabiliti e, allo stesso tempo, si oltrepassino le potenziali barriere che si possano porre dinanzi man mano<sup>44</sup>.
- 3) Incoraggiare: questa fase è volta a spronare, incitare e stimolare le risorse affinché queste raggiungano i risultati stabiliti tramite adeguate ed equilibrate ricompense tra il personale e finalizzata ad ottenere adesioni e condivisione del percorso intrapreso tra tutti i player in gioco. I collaboratori vengono stimolati attraverso la promessa di premi coerenti in relazione all'obiettivo raggiunto<sup>45</sup>.

## 6. La valutazione delle performance e le modalità di controllo

Con il New Public Management, nel ventennio compreso tra il 1980 e il 2000, vengono introdotti i sistemi di misurazione e valutazione delle performance. In questo periodo si vede l'introduzione di criteri sostanziali e non elementi formali: ciò si traduce in un'attenzione senza precedenti verso i

---

<sup>43</sup> W. F. Cascio, *"Managing a Virtual Workplace"*, The Academy of Management Executive, 2000;

<sup>44</sup> Ibidem

<sup>45</sup> J. Greenberg, *"Reactions to procedural justice in payment distributions: do the means justify the ends?"*, Journal of Applied Psychology, 1987, 72(6),55--61;



risultati. Vediamo come vengano introdotti anche sistemi di misurazione e valutazione delle performance e per questa “rivoluzione” si è resa necessaria una rivisitazione dei modelli organizzativi, gestionali e di rivelazione di matrice aziendali. La figura del public performance manager rappresenta un significativo salto culturale che porta, almeno potenzialmente, al superamento dell’assetto burocratico. Ciò comporta inevitabilmente un elevato grado di responsabilità legata ai risultati. Ogni componente dell’unitario processo manageriale pubblico deve avere una guida, essere responsabilizzata, incentivata e valutata. La performance è la misura dell’effetto scaturito dallo svolgimento di un’attività il cui fine è il conseguimento di un obiettivo specifico prefissato. Con questo processo si accantona anche l’idea tipicamente scientifica delle operazioni standardizzate e si riconosce l’esigenza di conferire discrezionalità al manager affinché questo possa cercare la miglior combinazione possibile dei vari fattori in gioco per raggiungere gli obiettivi. La strategia rappresenta l’approccio che l’azienda pubblica intende avere riguardo alle modalità di erogazione dei servizi e rispetto ai vari interessi in campo. Vengono così esplicitati gli obiettivi da raggiungere, il termine entro il quale essi vanno portati a compimento e i mezzi necessari. Gli indicatori di performance sono misurati di norma attraverso degli indicatori capaci di fornire un feedback su singoli aspetti gestionali ed hanno diverse funzioni:

- Guidare i comportamenti organizzativi;
- Catturare le variabili critiche;
- Effettuare l’analisi degli scostamenti;
- Permettere i confronti spazio-temporali;
- Esprimere i risultati economici dell’APT;
- Svolgere attività di comunicazione esterna;
- Comunicazione interna.

Avere il controllo degli indicatori permette non solo di valutare il processo produttivo, ma soprattutto consente il suo monitoraggio riuscendo a distinguere tra obiettivi di lungo, medio e breve periodo.

La performance fa riferimento a 3 diversi aspetti del risultato:

- Economicità;
- Efficienza;
- Efficacia.

Occorre dunque distinguere tra risorse acquisite (input), risorse consumate (output) e qualità e effetto del servizio/bene (outcome). Quando ci si riferisce all'economicità si fa riferimento esclusivamente agli input utilizzati ricercando la minimizzazione dei costi; diversamente l'efficienza viene misurata come rapporto tra input ed output cosicché un aumento di tale valore indica una diminuzione dell'efficienza, viceversa un aumento; l'efficacia si riferisce all'utilizzo dell'output ed al conseguimento di un determinato obiettivo precedente definito. L'individuazione di diversi obiettivi di livello diverso (immediati, intermedi e ultimi) porta all'individuazione di diverse nozioni di efficacia: - Efficacia operativa: relativa agli obiettivi assegnati al dirigente - Efficacia globale: connessa al raggiungimento di obiettivi strategici, da ricondurre all'organo politico.

In Italia il Decreto Legislativo n.150/2009, cosiddetto Decreto Brunetta, si concentra sul ciclo di gestione delle performance, in particolar modo sulla misurazione della performance organizzativa su quella individuale dei dirigenti e del personale responsabile di ogni unità organizzativa. Introduce ad esempio un meccanismo (customers satisfaction) di rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei bonus a premi individuali legati ai risultati ottenuti. La Riforma Madia, L.124/2015, suddivide gli obiettivi in: - Generali: priorità strategiche delle P.A. in relazione alle attività ed ai servizi erogati. - Specifici: Programmati in coerenza con quelli generali, su base triennale, e definiti dagli organi di indirizzo politico-amministrativo sentiti i vertici amministrativi che a loro volta consultano i responsabili delle varie unità operative.

La crisi economica globale del 2008 ha reso necessario un ripensamento della gestione delle risorse economiche degli Stati con "tagli alla spesa pubblica" accompagnati da interventi di salvataggio volti a salvare le aziende private, cercando al contempo di rimettere in moto i mercati. Molti governi (in primis Regno Unito, Australia, USA, Olanda) sono tornati a focalizzare la propria attenzione sulla sostenibilità finanziaria, sul controllo e la regolamentazione delle uscite, sugli input quali parametro di bilancio, a discapito dell'impiego di strumenti di gestione strategica, di misurazione della performance e di valutazione dell'efficienza e dell'efficacia dei beni e servizi pubblici. Il rapporto tra politica e amministrazione riguarda la divisione dei compiti tra sfera della decisione politica e dell'attuazione, con maggior peso assunto negli ultimi anni in Italia dall'ammirazione. Serve un sistema di misurazione standardizzato per valutare il lavoro dei dipendenti da parte dei vertici. Le aziende private da questo punto di vista sono più sviluppate, mentre nel pubblico il manager deve valutare i propri dipendenti ed essere valutato dai vertici e tutto ciò risulta essere molto complesso. La prassi dà al vertice politico la possibilità di condizionare le nomine pubbliche e i politici spesso costruiscono strutture basate sulla fedeltà di cui possano fidarsi. In ogni caso, il dirigente deve avere grande capacità di gestione, tenendo conto sia della dimensione che della caratura tecnica, deve avere

autorevolezza legata alla sua conoscenza intrinseca della materia, e questi aspetti sono forse più importanti nel manager pubblico (che deve sovrintendere, attività di promozione, di reclutamento e organizzazione) che in quello privato. È fondamentale il lavoro di squadra. Nel settore pubblico c'è una bassa mobilità manageriale perché è importante la mera specializzazione tecnica, mentre nel privato potrebbe esserci alta mobilità come nell'esempio di John Sculley che passò dall'essere presidente di Pepsi Cola a divenire amministratore delegato di Apple Computer.

Un aspetto comune tra azienda pubblica e privata è quello relativo alla trasformazione di alcuni input al fine di generare output. Nel settore pubblico l'aspetto della dimensione organizzativa è altrettanto importante che in quello privato (con le dovute differenze, ovviamente, ad esempio, tra servizi offerti in un piccolo comune e servizi offerti in un comune molto più esteso). Il dirigente di seconda fascia impegnato alla tutela di strutture di carattere nazionale è chiamato a gestire aspetti e situazioni difficili sia dal punto di vista culturale che organizzativo. Capita non di rado che i dirigenti di seconda fascia, in base all'ambito, abbiano responsabilità ben superiori ad altri dirigenti di prima fascia in altri ambiti. I dirigenti di prima fascia hanno una supervisione a livello regionale.

### **6.1. Il controllo strategico e di gestione**

L'attività di controllo è l'attività che un organo predisposto deve esercitare sulle attività precedentemente espletate da altri organi. Quando tali controlli vengono esercitati dalla medesima amministrazione ci riferiamo al caso in cui i controlli sono interni, qualora, invece, vengano compiuti da organi estranei all'amministrazione ricorre il caso dei controlli esterni. Lo stesso principio è applicabile nel caso del settore privato, con controlli intra ed extra organizzazione/società. Nel settore privato, però, sono rarissimi i casi in cui il controllo venga esercitato da organi esterni perché essendo diverse le modalità, il rapporto e le responsabilità non si ha la necessità di esternalizzare i meccanismi di controllo.

Il controllo di gestione è l'insieme degli strumenti, dei processi, dei ruoli, che sono mirante ad indurre comportamenti individuali ed organizzativi che siano in linea con il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Tale tipologia di controllo è volta ad analizzare il conseguimento degli obiettivi e dei risultati di una gestione verificando l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa, affinché i dirigenti possano ottimizzare il rapporto costi-risultati. Il controllo strategico mira, dunque, a verificare l'effettiva attuazione delle scelte esplicitate nelle direttive e in altri atti di indirizzo politico, nel caso del settore pubblico, e scelte strategiche mirate dei vari manager responsabili dei progetti nel settore privato.

## 6.2. Dal controllo delle azioni al controllo dei risultati

Comunemente, uno dei principali meccanismi atti a riscontrare il compimento della prestazione lavorativa è l'accertamento della presenza fisica in determinate fasce orarie del dipendente tramite controlli di tipo automatizzato. Adottare lo Smart working significa, invece, che il controllo deve virare in relazione alla prestazione e non in relazione alle azioni. Ciò significa che si deve valutare l'operato in base al conseguimento di risultati in relazione alle modalità che sono state definite dal dirigente<sup>46</sup>. Ecco allora che gli orari non saranno rigidi, perché ciò che conta sono solo i risultati: non c'è un cartellino da timbrare, non ci sono orari predefiniti per le pause, ma ci sono limiti alla durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale che derivano dalla contrattazione collettiva<sup>47</sup>. In questa nuova logica, non andrà valutata la presenza fisica in loco, piuttosto ad essere valutato sarà il risultato di un lavoro individuale o di gruppo nel rispetto di tempi e risorse stabiliti. Bisogna, quindi, superare il principio per cui la produttività è debba essere commisurata alle ore lavorate e, contrariamente, incentrare il controllo della prestazione sulla verifica del conseguimento degli obiettivi che sono stati assegnati, magari mediante la stesura di una reportistica, oppure mediante momenti di confronto nei giorni di presenza in sede del lavoratore<sup>48</sup>.

## 6.3. La performance tra pubblico e privato: quali punti di incontro?

I nuclei all'interno dei quali si “sviluppano” settore pubblico e settore privato potrebbero essere paragonati banalmente a due rette parallele che si avvicinano costantemente ma che, almeno per il momento, non riescono, o non vogliono, ad incontrarsi. L'ambito privato presenta alcune peculiarità che non possono essere meccanicamente replicate nel settore pubblico e, ovviamente, viceversa. Facendo specifico riferimento alla valutazione della performance delle risorse umane, tra questi i due comparti affiorano molteplici disarmonie, sebbene, nel corso del tempo, siano state effettuate alcune sperimentazioni più o meno riuscite per cercare un allineamento.

Il settore privato si avvale di modelli e meccanismi di gestione e valutazione delle risorse umane piuttosto avanzati e differenziati che tengono in considerazione più variabili tra cui:

- La dimensione dell'impresa;
- Il posizionamento;
- Il settore produttivo di appartenenza.

---

<sup>46</sup> V. Antezza, *Lo smart working nelle PA* <https://www.diritto.it/lo-smart-working/>;

<sup>47</sup> P. Licata, *Smart Working nella PA: oltre l'emergenza, un'occasione di Digital Transformation* <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-nella-pa-cosa-e-occasione-di-digital-transformation/>;

<sup>48</sup> Vedi nota n° 42

La Pubblica Amministrazione è giunta in modo assai tardivo alla consapevolezza della valutazione quale basilare impulso per la gestione e l'organizzazione del personale, ma adesso avverte la necessità di misurarne l'efficacia, l'efficienza e l'economicità in termini di risultati conseguiti e di obiettivi che sono stati (o meno) raggiunti. Ciò si traduce, nel concreto, nell'adempiere alla missione istituzionale di ciascun ente, che si attua nell'erogazione dei servizi vari al cittadino.

È utile, però, considerare che, già prima della sopracitata Riforma Brunetta, almeno in via teorica, vi siano stati disparati sforzi di sperimentazioni metodologiche e sistemi capaci di avvicinarsi a quelli che vengono adottati nel comparto privato. Nella Pubblica Amministrazione, allo stato attuale delle cose, sono ancora utilizzati stili di gestione uniformi ed omogenei per qualunque settore di riferimento, con la conseguenza che vengono sacrificate le specificità e particolarità dei diversi ambiti di lavoro e viene frenato il contatto con altre realtà, chiari indici di refrattarietà all'adozione e all'integrazione di tutti quei criteri innovativi che sono, invece, ampiamente sperimentati nell'alveo del settore privato. L'economia privata basa tutta la sua esistenza su un circuito di mercato all'interno del quale il consumatore stesso detta e sancisce il successo o, al contrario, l'insuccesso di un'impresa, spingendo le organizzazioni ad impiantare il loro operato in termini di risposta ai suoi bisogni. Le conseguenze di un eventuale fallimento ricadono, inevitabilmente, sulle risorse umane a cui fa capo il lavoro impiegato per realizzare l'output finale. In questo circuito così descritto è l'economia di mercato che investe in modo implicito sulla valutazione della "qualità" della prestazione che è stata erogata da tutti quei player che hanno fatto parte di questo processo. Nel settore pubblico fondamentalmente non vi è alcuna logica di mercato. Ciò che manca, quindi, è la presenza di una sorta di concorrenza che possa indurre atteggiamenti altamente performanti nelle risorse umane che vi operano. Manca, di conseguenza, questo tipo di reazione alla preoccupazione di andare in contro a un fallimento e di una correlata e inevitabile perdita economica.

Per di più, l'attività di contrattazione collettiva con cui si compie il confronto tra datore di lavoro e rappresentanti dei lavoratori, che nell'ambito privato rappresenta il propulsore della stragrande maggioranza delle innovazioni nel mondo del lavoro, nel comparto delle Pubbliche Amministrazioni si presenta assai depotenziata, tanto nel ruolo quanto nelle finalità, a causa di alcuni fattori che fungono da ostacoli al confronto costruttivo tra le parti: tra questi abbiamo, certamente, le scarse risorse a disposizione per il rinnovo dei contratti, che spesso sono limitati e definiti a priori all'inizio del rapporto, a differenza di quanto accade nel mondo privato in cui l'attività negoziale ha basi proprio su tale allocazione. Risulta chiaro che questo limite economico possa avere ripercussioni negative sull'efficacia dei sistemi di valutazione nei contesti pubblici, in quanto l'aver poche risorse a disposizione produrrà cospicue limitazioni nell'erogazione di premi ed incentivi volti a promuovere

l'impegno e il miglioramento della prestazione delle varie risorse, mentre, al contrario, conduce ad una ripartizione uguale per tutti, non tenendo conto del merito specifico di chi ha dato un contributo maggiore e più determinante per la buona riuscita dell'operazione. Di deduzione, un ulteriore fattore che frena la convergenza tra i due "mondi" è indubbiamente rappresentato dall'insufficiente comprensione nel comparto pubblico dell'impatto positivo che un sistema di valutazione delle performance può avere, se correttamente attivato, sia in termini di benefici che di effetti positivi che esso può condurre sulla cultura organizzativa e sulla sfera motivazionale della singola risorsa, mediante l'adozione di incentivi premianti che incidono sulla retribuzione e sugli avanzamenti di carriera. Inoltre, se nell'ambito privato la gestione e la valutazione delle risorse umane sono prerogativa di personale preposto a tal compito, personale che viene formato e periodicamente aggiornato in ambito di valutazione, ciò non succede nel settore pubblico, dove sono proprio gli incaricati di adempiere al suddetto compito, figure dirigenziali apicali ovviamente, non risultano essere adeguatamente preparate per un corretto soddisfacimento dello stesso. A differenza che nel settore privato, che favorisce un approccio di tipo aziendale, nel settore pubblico la scelta valutativa è basata, anziché sulle necessità e peculiarità dell'ente, sull'ossatura normativa di riferimento in deferenza al cosiddetto "approccio giuridico".

Un ulteriore handicap identificabile in tale contesto è rappresentato dalla smisurata incidenza del sistema burocratico che permea tutti gli ambiti del settore pubblico: esso tende a divulgare la cultura dell'impersonalità, mediante atteggiamenti che indeboliscono la valutazione, per far sì che non emerga alcun elemento di soggettività. Il personale delle pubbliche amministrazioni, quindi, opera in un ambito oggettivo ed uniforme che depotenzia tutti gli strumenti valutativi tanto da ottenere un effetto distorsivo di quelle che sarebbero realmente le finalità. A ciò si aggiunga che molte difficoltà che rischiano di acutizzare il dislivello tra settore pubblico e settore privato sono dovute all'utilizzo pratico ed operativo di un modello di valutazione della performance che non prevede un coinvolgimento nel processo valutativo di tutti i player coinvolti, tra cui, in primis, gli stessi oggetti della valutazione, e alla rigidità delle varie norme legislative, che hanno come logica conseguenza l'impossibilità di adattare perfettamente le metodologie ed il sistema di valutazione alle caratteristiche organizzative e agli obiettivi, impliciti e non, di ciascun ente pubblico. Tutte le sopraindicate criticità, congiuntamente alla fiacca modernizzazione della Pubblica Amministrazione, determinano che la valutazione assuma, nonostante gli auspici della riforma Brunetta, un ruolo ancora marginale. Tra esse vi è, in primo luogo, la ricorrente assenza di una valutazione quanti-qualitativa dei contributi apportati dalle singole risorse, giustificata dall'esigenza di tutelare la neutralità del dipendente pubblico, tutelandolo da giudizi che potrebbero ledere i suoi diritti, o comunque incidere in modo negativo sulle sue azioni e sulle sue performance.

Più genericamente, preme porre l'accento sul fatto che un regolare funzionamento del sistema di valutazione del personale non potrà mai prescindere da ingenti e continui incrementi, in termini di risorse e competenze, dall'estensione e dalla condivisione di una “moderna” politica della performance, anche a rischio di stravolgere qualche caposaldo del sistema.

## **7. Digitalizzazione: diffusione dello Smart working nella Pubblica Amministrazione e il gap con il settore privato pre-Covid**

Se, alla luce di quanto detto fino ad ora, per rendere realtà un modello innovativo come lo Smart working, è imprescindibile un'apertura totale verso l'incessante progredire delle tecnologie, delle nuove forme di comunicazione e dei nuovi spazi di gestione del lavoro, è utile riflettere su come si è evoluto il settore del pubblico impiego in tal senso. Per far ciò, ci soffermeremo ora sull'evoluzione della digitalizzazione all'interno delle Pubbliche Amministrazioni, ponendo l'accento sui punti cardine che hanno segnato la svolta. Partiremo dal 2015, con quella che è nota come “Legge Madia”, la già citata Legge 7 agosto n.124, che ha stabilito che le pubbliche amministrazioni, rispettando i limiti di bilancio e senza rappresentare nuovi oneri per le casse pubbliche, possono adottare misure organizzative per stabilire gli obiettivi del Telelavoro ed avviare la sperimentazione così da permettere ai facenti richiesta di tutelare la famiglia, la salute e il proprio tempo libero, mediante nuove modalità spaziotemporali. Il legislatore ha iniziato, almeno formalmente, a riconoscere l'istituto dello Smart working nel 2016, approvando il disegno di legge il 3 novembre. Tuttavia, questo fenomeno è entrato a far parte del quadro normativo italiano con la Legge 22 maggio 2017 n.81 (di cui abbiamo ampiamente esplicitato i contenuti nel paragrafo 1.6.) e la successiva Circolare INAIL del 2 novembre 2017, n.48, che ha scandito i principi applicativi di tale disciplina. Ecco che, dal 2017, l'Italia può vantare un quadro normativo sullo Smart working tra i più avanzati e strutturati a livello, addirittura, internazionale<sup>49</sup>. In tutto ciò, lo Smart working, già da diversi anni, era ampiamente utilizzato nel comparto privato, dove era già presente nel contratto integrativo aziendale.

Nel 2018, secondo i dati dell'Osservatorio Smart working della School of management del Politecnico di Milano<sup>50</sup>, gli Smart Worker ammontavano a 480 mila, con un trend in netta crescita rispetto all'anno precedente: +20%. Essi, stando a queste rilevazioni, si ritenevano più soddisfatti rispetto ai lavoratori tradizionali sia per quanto concerne l'organizzazione del lavoro (39% contro il 18%) che riguardo alle relazioni con colleghi e superiori (40% contro il 23%).

---

<sup>49</sup> M. Corso, *Cos'è lo Smart Working e a che punto è in Italia*, <https://www.som.polimi.it/lo-smart-working-ai-tempi-del-coronavirus/>;

<sup>50</sup> *Smart Working: continua la crescita tra le grandi aziende*, <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-continua-la-crescita-tra-le-grandi-aziende>;

Tenendo in considerazione un campione composto da 183 imprese con almeno 250 addetti analizzato dall'Osservatorio, si evince che oltre una grande impresa su due (ovvero il 56% del campione che ha partecipato al sondaggio) ha avviato progetti strutturati di Smart working, mentre nel 2017 erano solamente il 36%. A questi dati bisogna poi sommare un aggiuntivo 2% che rappresenta coloro i quali hanno realizzato qualche sorta di iniziativa informale e un ulteriore 8% che programma e pianifica l'introduzione di progetti nell'anno successivo (ovvero nel 2019). Possiamo dunque afferire che, complessivamente, all'incirca due grandi aziende su tre stavano già sperimentando una qualche forma di Smart working.

Passando alla disamina delle PMI, invece, lo Smart working risultava essenzialmente stabile rispetto all'anno 2017: l'8% del campione aveva già progetti strutturati, mentre il 16% progetti informali. C'è però un dato che fa riflettere: rispetto alle altre tipologie di organizzazioni, però, c'è un numero assai più significativo (38% del campione) di realtà che dichiaravano del tutto disinteressate e fredde dinanzi all'ipotesi di introdurre questo nuovo modo di lavorare.

La Pubblica Amministrazione, dopo una prima fase che ha visto uno slancio fornito dalla riforma Madia, stava finalmente iniziando a concretizzare i primi passi verso l'adozione di questo nuovo modello, pur essendo pienamente consapevoli di essere in una fase del tutto embrionale. Su un campione di 358 Pubbliche Amministrazioni analizzate, l'8% degli enti pubblici aveva avviato progetti strutturati di Smart working (trend in crescita del +5% rispetto al 2017), solamente l'1% li aveva avviati in maniera informale, mentre un ulteriore 8% si diceva pronto ad iniziative l'anno successivo. Il dato più significativo, però, riguarda la maggioranza che ancora non aveva compiuto neanche un piccolo passo in avanti: nel 36% delle Pubbliche Amministrazioni lo Smart working era completamente assente ma con probabilità di inserimento l'anno successivo, nel 38% assente e per giunta con inserimento incerto nel breve periodo e nel 7% dei casi l'ente si era detto non è interessato.

Dopo un anno dall'approvazione della legge sul Lavoro Agile, dunque, possiamo constatare che i suoi effetti furono più evidenti nel comparto pubblico rispetto a quello privato, ma solamente per il fatto che nel settore privato questa "rivoluzione" era già in atto da tempo e dunque la legge del 2017 non era stata impattata in tal senso: basti pensare che l'82% delle grandi imprese aveva già introdotto o ponderato l'introduzione dello Smart working ancor prima che la normativa entrasse in vigore e solamente per il 17% questa aveva rappresentato un incentivo all'attivazione di tali progetti. Nella Pubblica Amministrazione, invece, era stato un ben più sostanzioso 60% che aveva trovato stimolo nella legge e solamente il 40% degli enti lo aveva già previsto precedentemente.



## 7.1. Lo smart working per cambiare la PA

Se lo Smart working ha come prerogativa, innanzitutto, il rinnovamento della cultura organizzativa, la tecnologia riveste un ruolo strategico di fondamentale importanza per compiere questo rinnovamento. Smart working e Digital Transformation sono, infatti, due concetti che si abilitano reciprocamente: da un lato, infatti, è lo Smart working a necessitare delle tecnologie per attuare le sue pratiche e i suoi modelli, dall'altra è esso stesso che rappresenta una grande leva per l'attuazione di una Pubblica Amministrazione Digitale. Il digitale ha rappresentato veramente un terremoto che ha sconvolto l'approccio al lavoro tradizionale, permettendo e concedendo quella flessibilità tanto auspicata che, tuttavia, non sempre viene riconosciuta. I potentissimi mezzi tecnologici che abbiamo a disposizione oggi consentirebbero il superamento di alcuni vincoli che, di contro, le organizzazioni non sempre pronte e/o capaci di rimuovere. Ecco spiegato perché, purtroppo, soprattutto nell'ambito del settore pubblico, rigidità e stereotipi vari ancorati a una fase tecnologica che risulta ormai antiquata e che, di logica conseguenza, dovrebbe essere superata.

Di seguito verranno elencate le quattro macro-categorie di tecnologie digitali più idonee allo smart working che consentono alle risorse di lavorare in modo flessibile sia che si svolga la propria prestazione in ufficio, sia che la si svolga all'esterno delle sedi aziendali. Questa categorizzazione<sup>51</sup> è stata fornita da Mariano Corso, Professore di Leadership e Innovation, Responsabile Scientifico degli Osservatori Smart working e Cloud Transformation:

- 1) **Social collaboration:** strumenti e servizi che stimolano lo sviluppo di flussi di comunicazione, creando nuove opportunità di collaborazione e condivisione della conoscenza mediante un rinnovato modo di comunicare e relazionarsi.
- 2) **Security:** si tratta di tutte quelle tecnologie realizzate con il fine ultimo di garantire la sicurezza dei dati, anche lavorando da remoto, da diversi device e da diverse "reti": in questa macro-categoria rientrano, infatti, sia soluzioni più tradizionali come le VPN (Virtual Private Network), sia soluzioni più innovative e virtualizzate che si basano sull'utilizzo del Cloud.
- 3) **Mobility:** qui entrano in gioco tutte quelle piattaforme, device e applicazioni che permettono fisicamente il lavoro in mobilità. Questi strumenti (es. Notebook/PC portatili, Smartphone, Tablet) "liberano" le risorse dalla necessità di rimanere ancorati alla postazione fissa.
- 4) **Workspace Technology:** è l'insieme delle tecnologie e dei servizi che rendono possibile un utilizzo più flessibile e più efficace degli ambienti fisici: nel dettaglio, si tratta banalmente del

---

<sup>51</sup> A. Gangai, *L'impatto delle tecnologie digital sui modelli organizzativi*, [https://blog.osservatori.net/it\\_it/tecnologie-smart-working](https://blog.osservatori.net/it_it/tecnologie-smart-working)

Wi-Fi, dei sistemi che permettono di fare videoconferenze oppure tutti quei sistemi di Print Area centralizzate.

Nello smart working la dotazione tecnologica diventa parte integrante dello spazio fisico e permette di supportare in modo efficace le varie forme di lavoro collaborativo ed il relazionarsi tra più team virtuali. Il datore di lavoro non deve obbligatoriamente mettere a disposizione delle risorse le tecnologie per lavorare in mobilità. La logica che si segue è quella del “Bring your own device” (BYOD), cioè la possibilità di avvalersi dei propri dispositivi personali. Senza dubbio, utilizzare i propri device per accedere alle informazioni relative al proprio lavoro da qualunque luogo implica che si presti un’attenzione particolare alla sicurezza, che diventa un tema ancora più cocente, perché diventa fondamentale trovare un meccanismo per proteggere non più solamente l’infrastruttura aziendale nei vari uffici e nelle varie sedi, ma anche, e soprattutto, i pc, gli smartphone e i tablet di ogni dipendente.

## **7.2. Alla ricerca del punto di equilibrio**

Ogni elemento, ogni innovazione, ogni circostanza ha, di norma, aspetti positivi e aspetto negativi. Non si deve pensare allo Smart working come alla panacea di tutti i mali, come neanche ad una moda passeggera che è servita per traghettare l’Italia (come ogni altro Paese) fuori dall’emergenza epidemiologica per poi finire nel dimenticatoio. La pandemia che abbiamo vissuto (e stiamo ancora vivendo) non ha fatto altro che accelerare un processo che era già stato avviato anni prima, ma che stentata a decollare, nel settore pubblico più che nel privato come detto. Il COVID, in quest’ottica, con la sua spinta propulsiva dettata dalla necessità di ridurre al minimo i contatti interpersonali ha funto da catalizzatore, da acceleratore verso quella meta che era stata identificata, ma che pareva ancora essere assai lontana. Lo smart working è stato recepito certamente in modo diverso ed estremamente soggettivo da ogni individuo, tanto da generare i due estremi: da chi lo ama e ne vorrebbe l’estensione a vita, a chi lo odia e lo ritiene la causa di ogni male. Come spesso accade, la verità sta nel mezzo e serve equilibrio e, in tal senso, ha ragione il Ministro Brunetto a cercare di dare un’impostazione più solida e meno emergenziale allo Smart working, perché urge trovare un compromesso. Non si può più tornare indietro, a due anni fa, a quando lavorare in Smart working sembrava nulla più che un’utopia, ma non si può neanche pensare che da questo momento in poi sia il modello di lavoro prevalente e privilegiato. Vedremo, di seguito, quelli che sono i vantaggi e le criticità nel complesso.

### 7.3. Vantaggi

Alcuni vantaggi per i lavoratori risultano essere abbastanza evidenti: in primis, lo Smart working rende possibile una conciliazione più armoniosa tra tempi di vita privata e di lavoro. Lavorando da casa, infatti, è possibile gestire al meglio il proprio “work-life balance”, valorizzando il tempo a disposizione e risparmiando tutti quei tempi “morti” legati agli spostamenti. L’introduzione dello Smart working, impattando sul benessere e sulla qualità della vita dei propri dipendenti, può rientrare tra le misure volte a perseguire il welfare aziendale e ha riflessi positivi anche sulla produttività.

Vi sono poi un’altra serie importante di vantaggi che riguardano sia gli smart worker che le amministrazioni o le imprese. Eccone elencati di seguito alcuni:

- Valorizzazione e responsabilizzazione del personale. Ci si focalizza solamente sui risultati del lavoro, superando alcuni aspetti formali che talvolta fungono da freno;
- Ottimizzazione nell’uso delle risorse e incremento della produttività. Di conseguenza, risparmio in termini di costi e miglioramento dei servizi offerti;
- Promozione dell’utilizzo delle tecnologie digitali più all’avanguardia e impiego dello smart working come impulso per la trasformazione digitale e per lo sviluppo delle conoscenze informatiche;
- Consolidamento dei sistemi di valutazione delle performance fondate sui risultati e sui livelli del servizio.
- Abbattimento delle differenze di genere;
- Riduzione delle forme di “assenteismo fisiologico”;
- Attrazione di talenti.

Insomma, lo smart working è una grande leva di mutamento e trasformazione tanto per la PA quanto per il settore privato e rende possibile il superamento di una “burocrazia difensiva”, perché permette di andare oltre la mera obbedienza, favorisce la collaborazione, la programmazione, la gestione e condivisione dei progetti e dei risultati. Pone al centro le persone, all’interno di un progetto più ampio che possiamo chiamare “people strategy”, che mira alla valorizzazione delle persone e ad un rapporto fiduciario tra lavoratori e datori di lavoro.

Un altro indubbio vantaggio, oltre a quelli che si ripercuotono direttamente sul mero mondo del lavoro, è che rende possibile una riduzione degli spostamenti che si configura non soltanto come vantaggio per le persone, ma anche e soprattutto per l’ambiente. Già in passato si era pensato al

telelavoro come ad un modo per ridurre gli spostamenti, sia con mezzi pubblici che privati, e porre così un freno alla congestione del traffico nelle grandi città e per ridurre l'inquinamento e dare un valore alle varie lotte e iniziative ambientali. Quindi, negli anni, si è consolidata l'idea di sfruttare la tecnologia per limitare gli spostamenti dal luogo del domicilio a quello del lavoro. Se, infatti, giorno per giorno ben 19 milioni di persone si spostano per recarsi a lavoro (soprattutto con mezzi privati) diventa un obiettivo di primaria importanza trovare un modo per ridurre l'inquinamento.

#### 7.4. Criticità

Come già anticipato, ci sono indubbiamente anche degli aspetti negativi che non possono essere né ignorati, né sottovalutati. In primis, si pensi alla limitazione del consolidamento della cultura aziendale e dei rapporti interpersonali: logicamente, lavorare a distanza implica un forte limite per i rapporti umani e per la crescita personale all'interno di un gruppo. Grandi colossi come Facebook, ma anche altre realtà italiane come ZF Padova, hanno predisposto spazi ricreativi per i proprio dipendenti in modo, in modo che possano alternare lavoro a svago, favorendo così il fiorire dei rapporti tra colleghi ed il consolidamento dei rapporti interpersonali, creando unione e motivando le risorse. Nel novembre del 2019 ZF Padova<sup>52</sup>, azienda specializzata nella produzione e commercializzazione di componenti per imbarcazioni, ha creato un'area dedicata allo svago e al relax dei suoi 300 dipendenti attuando così quella che era stata identificata della società come una misura necessaria per il perseguimento del Welfare aziendale.

Un'altra questione che preoccupa e attanaglia molti lavoratori "smart" è quella legata alla reperibilità: in molti, purtroppo, hanno la concezione che lavorare da remoto significhi dover essere operativi a tutte le ore del giorno, creando così un vero e proprio disagio nel soggetto<sup>53</sup>. La mancanza di vincoli di orario nello smart working non è del tutto sguarnita: come si legge dal comma 1, art.18 della legge 81/2017, sono sempre presenti dei limiti giornalieri e settimanali entro cui la prestazione deve essere eseguita, da rintracciare nelle dedicate previsioni legislative (art.7, d.lgs. 66/2003) e nella contrattazione collettiva. Al lavoratore agile, nel periodo di riposo, deve essere assicurato quello che è ormai noto come "diritto alla disconnessione", da intendersi come il diritto a non utilizzare i device generalmente utilizzati per lo svolgimento della prestazione lavorativa<sup>54</sup>. A onor del vero, però, la

---

<sup>52</sup> B. Ganz, *Benessere al lavoro: l'azienda con area ricreativa per 300 dipendenti*  
[https://barbaraganz.blog.ilsole24ore.com/2019/11/20/benessere-al-lavoro-lazienda-area-ricreativa-300-dipendenti/?refresh\\_ce=1;](https://barbaraganz.blog.ilsole24ore.com/2019/11/20/benessere-al-lavoro-lazienda-area-ricreativa-300-dipendenti/?refresh_ce=1)

<sup>53</sup> *Vantaggi e svantaggi dello smart working, da cosa deriva il suo successo?*  
[http://www.flexworking.it/2019/01/24/vantaggi-svantaggi-smartworking-coworking/;](http://www.flexworking.it/2019/01/24/vantaggi-svantaggi-smartworking-coworking/)

<sup>54</sup> Nervi L., *Lavoro agile: il diritto alla disconnessione va disciplinato negli accordi collettivi*  
<https://www.ipsoa.it/documents/lavoro-e-previdenza/rapporto-di-lavoro/quotidiano/2019/06/10/lavoro-agile-diritto-disconnessione-disciplinato-accordi-collettivi;>

perenne fruizione di tecnologie informatiche, combinata al fatto che si lavori per obiettivi, possono esporre le risorse ad una costante reperibilità, conducendoci così ad interrogarci su quale sia il sottile confine tra ciò che sanciscono la legge e il diritto con tutti i limiti orari e giornalieri e, di contro, il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti. Quindi, aderire all'accordo di Smart working senza prestabilire determinate accortezze potrebbe portare ad un'eccessiva penetrabilità dei tempi su quelli destinati alla vita privata, conducendo così, più che una a una conciliazione, a una commistione totale tra i due<sup>55</sup>. Da uno studio che ha condotto l'Osservatorio Smart working della School of Management del Politecnico di Milano risulta che la gestione degli smart worker presenta, secondo il punto di vista dei manager, alcune criticità in particolare: in primo luogo le difficoltà nel gestire le urgenze (per il 34% dei responsabili), nell'utilizzare le tecnologie (32%) e nel pianificare le attività (26%), anche se il 46% dei manager dichiara di non aver riscontrato alcuna criticità. Secondo gli smart worker, la prima difficoltà ad emergere è la percezione di isolamento (35%) poi le distrazioni esterne (21%), i problemi di comunicazione e collaborazione virtuale (11%) e la barriera tecnologica (11%)<sup>56</sup>.

I problemi strettamente legati alla comunicazione, invece, possono essere molteplici. Innanzitutto, lo smart worker può avere problemi e remore nel comunicare a distanza con i colleghi e, in modo ancor più accentuato, con il capo riguardo le proprie difficoltà e le proprie sensazioni. Ma le criticità connesse alla comunicazione potrebbero essere anche far capo a problemi logistico-strutturali di natura tecnico come quelli creati da malfunzionamento o assenza di Wi-Fi o di attrezzatura tecnologica specifica necessaria allo svolgimento delle proprie mansioni. Avere problemi di comunicazione, nel senso più tecnico dell'espressione, può indurre sconforto, de-motivazione e frustrazione nel lavoratore. Comunicare con il proprio team, da remoto, per molti può risultare abbastanza più difficile, ma urge capire quali possano essere le modalità più adeguate a superare questi scogli e "annullare la distanza" come, ad esempio, tutti quei canali che permettono ai vari collaboratori di tenersi in contatto in tempo reale, tenersi aggiornati e facilitarli il lavoro vicendevolmente. Strumento principe è, senza dubbio, quello rappresentato dalle video-chiamate: tutti i mezzi di call-conferenza, infatti, abbattano ogni barriera e permettono una comunicazione veloce, rapida, puntuale, praticamente in tempo reale. La possibilità di chiamare sfruttando anche il "video" permette di carpire ogni aspetto della conversazione: il tono, le espressioni, insomma, in poche parole rendono possibile anche la comunicazione non verbale, altrettanto importante che quella verbale. Uno dei problemi più riscontrati e pericolosi nel lavorare da casa è quel senso di solitudine

---

<sup>55</sup> S. Corsi, *Smart working e diritto alla disconnessione* <https://www.cyberlaws.it/2018/smart-working-e-diritto-alla-disconnessione/>;

<sup>56</sup> *SMART WORKING: Il lavoro Agile dalla teoria alla pratica* [https://blog.osservatori.net/it-it/smart-working-cos-e-come-funziona-in-italia](https://blog.osservatori.net/it-it/smart-working-cos-e-come-funziona-in-italia;);

che ne può scaturire. Lavorare in smart può precludere, infatti, degli elementi naturali che sono essenziali per chi lavora in ufficio, come, banalmente, conoscere nuove persone e fare amicizia con i propri colleghi. Il problema della solitudine e dell'isolamento può essere estirpato alla radice: infatti, lo smart working non prevede solo il lavoro da casa, ma da molti altri posti come parchi, pub, bar, spazi di co-working o ovunque si voglia, purché ci sia una connessione a internet<sup>57</sup>.

Altra criticità abbastanza pervasiva, strettamente legata alla solitudine di cui sopra, è senza alcun dubbio il burnout da Smart working. Questo può portare ad esaurimento nervoso, sincope da stress e, più in generale, disturbi psicologici vari. Il burnout, infatti, è uno stato di esaurimento sul piano fisico, emotivo e mentale. Nel 2019 l'OMS (Organizzazione Mondiale della Sanità) ha inserito il burnout nella lista dell'Icd (International Classification of Diseases), definendolo come segue:

*«Burn-out is a syndrome conceptualized as resulting from chronic workplace stress that has not been successfully managed. It is characterized by three dimensions: feelings of energy depletion or exhaustion; increased mental distance from one's job, or feelings of negativism or cynicism related to one's job; and reduced professional efficacy<sup>58</sup>».*

Questo aspetto sarà approfondito nel Capitolo IV, dove verranno tratte delle conclusioni in merito a tutti i dati, e i pareri, raccolti e si proverà a stilare una sorta di “best practice” per lo Smart working, analizzando nel dettaglio tutte le criticità emerse in questi ormai quasi due anni di pandemia e incremento esponenziale del lavoro agile come modalità privilegiata per far fronte all'emergenza epidemiologica. Si tenterà, dunque, di proporre soluzioni a queste criticità, bilanciando le varie esigenze e necessità, tanto dei lavoratori quanto dei datori di lavoro, che si tratti di comparto pubblico o privato.

## **8. La “sburocratizzazione”**

Un aspetto da non sottovalutare è quello legato alla “sburocratizzazione”. Con questo termine intendiamo e facciamo riferimento all'eccessivo grado di formalizzazione e specializzazione, l'esagerata osservanza di regolamenti e forme procedurali, l'iter delle pratiche amministrative rigido e complesso, rendono spesso oltremodo complicato il raggiungimento di determinati obiettivi. La pubblica amministrazione è spesso macchinosa, lenta, spesso poco efficace e molto onerosa. Le ripercussioni negative che ha l'eccessiva burocrazia sono particolarmente percepite nel nostro Paese,

---

<sup>57</sup> Copernico. *I rischi dello smart working: 3 problemi e 3 soluzioni* <https://www.spremutedigitali.com/rischi-smart-working-problemi-soluzioni/>;

<sup>58</sup> World Health Organization, *Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases* <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

che pare come un sistema iper-burocratizzato e iper-centrista, dove si osservano rigidamente le varie procedure, ma si perde di vista il raggiungimento degli obiettivi personali e statali sacrificando tutto ciò sull'altare del rispetto procedurale. Secondo l'Unione Europea, la pubblica amministrazione italiana si colloca solamente al 23esimo posto su 28 per efficienza<sup>59</sup>. Necessita, dunque, ripartire da uno snellimento della burocrazia sfruttando un rinnovato contesto lavorativo che può essere stimolato dall'utilizzo della tecnologia. Per perseguire e ottenere risultati concreti è essenziale un cambiamento radicale che potrebbe prendere come punto di riferimento la cultura manageriale di cui è prettamente permeo il settore privato. Si ritiene, infatti, che un dirigente con le giuste capacità e competenze e scelto quindi in maniera meritocratica, porterà il cambiamento necessario all'interno della PA<sup>60</sup>.

---

<sup>59</sup> <https://www.studiocataldi.it/articoli/32841-burocrazia.asp>;

<sup>60</sup> L. Izzo, *La burocrazia in Italia*, <https://www.studiocataldi.it/articoli/32841-burocrazia.asp>;

## CAPITOLO II

### **La spinta propulsiva dovuta all'emergenza: quali passi in avanti sono stati fatti?**

#### **1. Le misure per la gestione emergenziale durante il Covid**

Il secondo decennio del nuovo millennio, a dispetto di ogni pronostico, ha catapultato il mondo intero, e dunque anche l'Italia, in una realtà decisamente distante da quella vissuta fino a quel momento. Un virus influenzale Sars-CoV2 conosciuto come COVID-19 è riuscito ad insinuarsi gradualmente nella vita dell'umanità con risvolti che meritano estrema attenzione. Il primo settore sicuramente colpito è stato quello dell'impiego. In un Paese in cui fino a due anni fa il lavoro in presenza era quasi sempre l'unica alternativa plausibile, è stato necessario un riassetto generale e drastico a tutti i livelli: dalla più semplice PMI ai grandi uffici della Pubblica Amministrazione.

Ovviamente questo cambiamento è avvenuto, non senza difficoltà, e nell'arco di diversi mesi, in cui si è cercato, prima di arrivare a misure drastiche, di arginare quanto possibile i contagi.

Dunque, si procederà di seguito con una disamina dettagliata dei più importanti provvedimenti in ambito lavorativo messi in atto dallo Stato italiano per far fronte all'emergenza sanitaria.

Il 23 febbraio 2020 con il Decreto-Legge n. 6<sup>61</sup> si propose per la prima volta l'utilizzo del lavoro agile. Nel dettaglio al punto "O" dell'Art. 1 si parla chiaramente della sospensione o limitazione dello svolgimento delle attività lavorative per le imprese, eccetto quelle che offrono servizi di prima necessità, nei comuni o nelle aree considerate a rischio. I lavoratori, dunque, avrebbero potuto usufruire del lavoro agile per non interrompere completamente l'attività aziendale.

Sarà poi con il Decreto-Legge n. 9 del 2 marzo 2020<sup>62</sup> che lo smart working diventerà obbligatorio per tutte le amministrazioni, le quali hanno dovuto quindi trovare nuove strategie per permettere a tutti di lavorare in sicurezza. Fino a quando l'emergenza sanitaria ha coinvolto solo alcune regioni, lo smart working è stato proposto come significativo consiglio, ma le pubbliche amministrazioni appartenenti alle aree non colpite potevano ancora svolgere le proprie prerogative secondo le modalità ordinarie, e dunque in presenza. Ciononostante, la Direttiva n°1 del 2020<sup>63</sup>, spinge con decisione verso

---

<sup>61</sup> Misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19. (20G00020) (GU Serie Generale n.45 del 23-02-2020). Entrata in vigore del provvedimento: 23/02/2020. Decreto-Legge convertito con modificazioni dalla L. 5 marzo 2020, n. 13 (in G.U. 09/03/2020, n. 61).

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

<sup>62</sup> Misure urgenti di sostegno per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19. (20G00026) (GU Serie Generale n.53 del 02-03-2020). Entrata in vigore del provvedimento: 02/03/2020.

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/03/02/20G00026/sg>

<sup>63</sup> Direttiva N 1 / 2020 – Emergenza epidemiologica COVID-2019

[https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Direttiva\\_n\\_1\\_2020\\_0.pdf](https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Direttiva_n_1_2020_0.pdf)



il lavoro agile e flessibile in particolare per eventi quali riunioni, attività di formazione, convegni ed eventuali prove concorsuali. Inoltre, con la stessa direttiva vennero regolamentate anche le misure di sicurezza negli spazi comuni di lavoro. Sarà poi con la Circolare n.1 del 2020<sup>64</sup> che verrà proposto il lavoro agile anche nella Pubblica Amministrazione. Con questa circolare, infatti, lo si indica come forma più flessibile ed evoluta di svolgimento delle attività lavorative, si propone l'utilizzo di un cloud per la condivisione del materiale utile ai funzionari pubblici e si attiva un sistema di reportistica periodica che segua l'andamento della performance dei lavoratori. Si specifica, inoltre, che se gli enti amministrativi non possono mettere a disposizione gli strumenti utili alle attività di smart working i dipendenti dovranno utilizzare i propri dispositivi elettronici. Teniamo particolarmente ben saldo questo passaggio, perché sarà oggetto di future riflessioni anche alla luce di quanto previsto dal Protocollo redatto nel dicembre del 2021 e che mira a dare una configurazione meno emergenziale all'istituto dello smart working.

Tornando però alla nostra linea temporale, giungiamo al 12 marzo 2020 con la Direttiva 1/2020 che verrà sostituita definitivamente con la Direttiva 2/2020<sup>65</sup> firmata dalla Ministra Fabiana Dadone. Lo smart working diventerà così obbligatorio anche nelle PA e verrà proposto come forma ordinaria di erogazione di servizi, soprattutto per quelli essenziali e indifferibili.

L'Italia si trova ormai in lockdown da quasi dieci giorni<sup>66</sup> quando, con il Decreto-Legge n. 18 del 17 marzo 2020<sup>67</sup>, definito "Cura Italia", oltre a tutte le misure di prevenzione e di sostegno alle famiglie, vennero definiti i criteri del lavoro da remoto. I dipendenti con disabilità o che hanno nel proprio nucleo familiare un soggetto con disabilità potranno avere diritto al lavoro agile e, per lo più, coloro i quali hanno gravi patologie hanno sempre la priorità nell'accoglimento delle istanze per poter svolgere le attività in smart working. Inoltre, all'articolo 87<sup>68</sup> si legge che, nel caso un dipendente fosse affetto da COVID o fosse in isolamento o quarantena fiduciaria, il periodo trascorso in malattia sarà equiparato ad una degenza ospedaliera; altresì, per evitare assembramenti nei luoghi di lavoro a

---

<sup>64</sup> Circolare N 1 / 2020 - Misure incentivanti per il ricorso a modalità flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa. [https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Circolare\\_n\\_1\\_2020.pdf](https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Circolare_n_1_2020.pdf)

<sup>65</sup> Direttiva N. 2 / 2020 - Indicazioni in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19 nelle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165. [https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Direttiva\\_2\\_20.pdf](https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Direttiva_2_20.pdf)

<sup>66</sup> Il 9 marzo del 2020, infatti, l'allora Presidente del Consiglio Giuseppe Conte aveva emanato un DPCM dall'eloquente titolo "*Io resto a casa*" che obbligava l'intera popolazione a cessare ogni attività fuori dalla propria abitazione.

<sup>67</sup> D.L. 17 marzo 2020, n. 18 - Misure di potenziamento del Servizio sanitario nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19. <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/normative/Documents/2020/DECRETO-LEGGE-17-marzo-2020-n-18-Cura-Italia.pdf>

<sup>68</sup> D.L. 17 marzo 2020, n. 18 – Art. 87 Misure straordinarie in materia di lavoro agile e di esenzione dal servizio e di procedure concorsuali.

prescindere dagli accordi stipulati in precedenza, come da direttiva 2/2020, il lavoro agile è la modalità ordinaria di svolgimento delle attività. In tutti quei settori in cui, invece, non è possibile svolgere il lavoro da remoto, si potranno utilizzare altri strumenti previsti da contratto come ad esempio le ferie pregresse, il congedo, la banca ore o la rotazione del personale in ufficio. Qualora anche queste alternative non fossero applicabili si procederà all'esenzione dal servizio.

Il 1° aprile 2020 viene poi pubblicata la Circolare N. 2<sup>69</sup> con la quale, oltre a ribadire quanto già ben delineato dai precedenti atti, invoglia le amministrazioni ad organizzarsi nel minor tempo possibile in modo da gestire il lavoro da casa ed evitare i necessari spostamenti sia da e per le sedi di lavoro sia direttamente interni agli uffici.

Dopo più di un mese, quando ormai complice l'arrivo della primavera iniziò una graduale e lenta discesa della curva dei contagi, con il cosiddetto "Decreto Rilancio" del 19 maggio 2020<sup>70</sup> si fissò al 50% il numero dei dipendenti della PA che, in base alla natura del loro operato, potessero rimanere in smart working fino alla fine dell'anno. Inoltre, entro il 31 gennaio 2021, si stabilì che la pubblica amministrazione dovesse redigere il POLA ovvero il "Piano Organizzativo per il Lavoro Agile" che esamineremo più avanti nel dettaglio.

Al termine di un'estate nel corso della quale le restrizioni si erano un po' allentate, certamente anche con l'obiettivo di far ripartire l'economia che era stata messa in ginocchio, il 18 ottobre 2020 fu firmato un ulteriore DPCM<sup>71</sup> in cui venivano esposte tutte le nuove norme per far fronte all'emergenza sanitaria. Il giorno dopo la Ministra Dadone firmò poi il decreto Ministeriale sullo smart working<sup>72</sup> che aveva l'obiettivo di arginare l'ulteriore diffusione della pandemia e, al contempo, di evitare l'interruzione dell'erogazione dei servizi e un nuovo conseguente crollo di una fragilissima economia che stava tentando di rimettersi in moto.

---

<sup>69</sup> Circolare N. 2 / 2020 - Misure recate dal decreto-legge 17 marzo 2020 n. 18, recante "Misure di potenziamento del Servizio sanitario nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori ed imprese connesse all'emergenza epidemiologica da Covid 19" - Circolare esplicativa. Registrata alla Corte dei conti il 2 aprile 2020 n. 585.

[https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Circolare\\_2\\_2020.pdf](https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Circolare_2_2020.pdf)

<sup>70</sup> DECRETO-LEGGE 19 maggio 2020, n. 34 Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19. (20G00052) (GU Serie Generale n.128 del 19-05-2020 - Suppl. Ordinario n. 21)note: Entrata in vigore del provvedimento: 19/05/2020 Decreto-Legge convertito con modificazioni dalla L. 17 luglio 2020, n. 77 (in S.O. n. 25, relativo alla G.U. 18/07/2020, n. 180). <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/05/19/20G00052/sg>

<sup>71</sup> DECRETO DEL PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI 18 ottobre 2020 Ulteriori disposizioni attuative del decreto-legge 25 marzo 2020, n. 19, convertito, con modificazioni, dalla legge 25 maggio 2020, n. 35, recante «Misure urgenti per fronteggiare l'emergenza epidemiologica da COVID-19», e del decreto-legge 16 maggio 2020, n. 33, convertito, con modificazioni, dalla legge 14 luglio 2020, n. 74, recante «Ulteriori misure urgenti per fronteggiare l'emergenza epidemiologica da COVID-19». (20A05727) (GU Serie Generale n.258 del 18-10-2020). <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/10/18/20A05727/sg>

<sup>72</sup> Decreto Ministeriale 19 ottobre 2020. Pubblicato sulla G.U. Serie generale - n. 268 del 28-10-2020. [https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/DM\\_DFP\\_19\\_10.pdf](https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/DM_DFP_19_10.pdf)

Di seguito, quindi, verranno riportati i punti salienti del Decreto Ministeriale del 19 ottobre 2020:

1. Gli enti, tenendo anche conto dell'evolversi della situazione epidemiologica, assicurano in ogni caso le percentuali più elevate possibili di lavoro agile, compatibili con le loro potenzialità organizzative e con la qualità e l'effettività del servizio erogato;
2. Il lavoratore agile alterna giornate lavorate in presenza e giornate lavorate da remoto, con una equilibrata flessibilità e comunque alla luce delle prescrizioni sanitarie vigenti e di quanto stabilito dai protocolli di sicurezza;
3. Le amministrazioni adeguano i sistemi di misurazione e valutazione della performance alle specificità del lavoro agile. Il dirigente, verificando anche i feedback che arrivano dall'utenza e dal mondo produttivo, monitora le prestazioni rese in smart working da un punto di vista sia quantitativo sia qualitativo;
4. Lo smart working si svolge di norma senza vincoli di orario e luogo di lavoro, ma può essere organizzato per specifiche fasce di contattabilità, senza maggiori carichi di lavoro. In ogni caso, al lavoratore sono garantiti i tempi di riposo e la disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro. Inoltre, i dipendenti in modalità agile non devono subire penalizzazioni professionali e di carriera;
5. Le amministrazioni si adoperano per mettere a disposizione i dispositivi informatici e digitali ritenuti necessari, ma comunque rimane consentito l'utilizzo di strumentazione di proprietà del dipendente;
6. L'amministrazione favorisce il lavoro agile per i lavoratori disabili o fragili anche attraverso l'assegnazione di mansioni diverse e di uguale inquadramento. In ogni caso, promuove il loro impegno in attività di formazione;
7. Nella rotazione del personale, l'ente fa riferimento a criteri di priorità che considerino anche le condizioni di salute dei componenti del nucleo familiare del dipendente, della presenza di figli minori di quattordici anni, della distanza tra la zona di residenza o di domicilio e la sede di lavoro, ma anche del numero e della tipologia dei mezzi di trasporto utilizzati e dei relativi tempi di percorrenza.

La Ministra Fabiana Dadone, con Decreto Ministeriale del 23 dicembre 2020<sup>73</sup>, ha quindi prorogato fino al 31 gennaio 2021 le disposizioni contenute nel DM del 19 ottobre 2020<sup>74</sup> in materia di lavoro agile nella pubblica amministrazione. Con la conversione in legge del Decreto-legge 31 dicembre

---

<sup>73</sup> DECRETO 23 dicembre 2020 Proroga delle disposizioni di cui al decreto 19 ottobre 2020, recante «Misure per il lavoro agile nella pubblica amministrazione nel periodo emergenziale». (20A07384) (GU Serie Generale n.323 del 31-12-2020). <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/12/31/20A07384/sg>

<sup>74</sup> Vedi nota n. 71

2020, n. 183<sup>75</sup> (il cosiddetto Decreto Milleproroghe), è stato poi fissato al 30 aprile 2021 il termine ultimo per utilizzare la procedura semplificata del lavoro agile per i lavoratori della Pubblica Amministrazione, coerentemente con la proroga dello stato di emergenza. In primavera tocca, invece, a quello che è passato alla cronaca come “Decreto Riaperture”, ovvero il Decreto-legge del 22 aprile 2021 n. 52<sup>76</sup>, che ha prorogato lo stato di emergenza e ha esteso l’adozione della procedura semplificata per accedere all’istituto dello smart working fino al 31 luglio, con la procedura semplificata che continua ad essere legata, quindi, al perdurare dello stato emergenziale.

Con il Decreto-legge 30 aprile 2021, n. 56<sup>77</sup>, conosciuto come “Decreto Proroghe”, che è stato approvato in data 29 aprile in Consiglio dei ministri, si decreta che, fino al momento in cui verrà definita la disciplina del lavoro agile nei contratti collettivi del pubblico impiego, ma in ogni caso non oltre la data stabilita del 31 dicembre 2021, tutte le amministrazioni pubbliche potranno continuare a usufruire della procedura semplificata per il lavoro agile, ma con una novità: decade il vincolo di applicazione ad una percentuale minima del 50% del personale con mansioni che possono essere svolte da casa.

Di seguito saranno elencate le principali novità che sono state introdotte con il “Decreto Proroghe”, come sintetizzato in una nota del Ministro per la PA:

1. Il lavoro agile non è più ancorato a una percentuale (soglia del 50% prima prevista), ma al rispetto di principi di efficienza, efficacia e customer satisfaction;
2. Mantiene inalterato il necessario rispetto delle misure di contenimento del fenomeno epidemiologico e della tutela della salute adottate dalle autorità competenti;
3. Rinvia alla contrattazione collettiva (che ha preso avvio proprio in data 29 aprile presso l’Aran) la definizione degli istituti del lavoro agile, ma ne consente fino al 31 dicembre 2021 l’accesso attraverso le modalità semplificate di cui all’articolo 87 del Decreto-legge n. 18 del 2020 (quindi senza la necessità del previo accordo individuale e senza gli oneri informativi a carico della parte datoriale);

---

<sup>75</sup> DECRETO-LEGGE 31 dicembre 2020, n. 183 Disposizioni urgenti in materia di termini legislativi, di realizzazione di collegamenti digitali, di esecuzione della decisione (UE, EURATOM) 2020/2053 del Consiglio, del 14 dicembre 2020, nonché in materia di recesso del Regno Unito dall’Unione europea. (20G00206) (GU Serie Generale n.323 del 31-12-2020)note: Entrata in vigore del provvedimento: 31/12/2020. Decreto-Legge convertito con modificazioni dalla L. 26 febbraio 2021, n. 21 (in G.U. 01/03/2021, n. 51). <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/12/31/20G00206/sg>

<sup>76</sup> DECRETO-LEGGE 22 aprile 2021, n. 52 Misure urgenti per la graduale ripresa delle attività economiche e sociali nel rispetto delle esigenze di contenimento della diffusione dell’epidemia da COVID-19. (21G00064) (GU Serie Generale n.96 del 22-04-2021). Entrata in vigore del provvedimento: 23/04/2021. <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2021/04/22/21G00064/sg>

<sup>77</sup> DECRETO-LEGGE 30 aprile 2021, n. 56 Disposizioni urgenti in materia di termini legislativi. (21G00066) (GU Serie Generale n.103 del 30-04-2021). Entrata in vigore del provvedimento: 30/04/2021. <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2021/04/30/21G00066/sg>

4. Conferma – a regime e dunque fuori dal contesto emergenziale – l’obbligo per le amministrazioni di adottare i Pola (Piani organizzativi del lavoro agile) entro il 31 gennaio di ogni anno, riducendo però dal 60% al 15% (per le attività che possono essere svolte in modalità agile) la quota minima dei dipendenti che potrà avvalersi dello smart working. In caso di mancata adozione del Pola, il lavoro agile sarà svolto da almeno il 15% del personale che ne faccia richiesta;
5. Consente implicitamente alle amministrazioni che entro il 31 gennaio 2021 hanno adottato il Pola con le percentuali previste a legislazione allora vigente di modificare il piano alla luce della disciplina sopravvenuta.

Significativo, a riguardo, è stato il commento del Ministro Renato Brunetta:

«È importante aver lasciato alle singole amministrazioni la facoltà di decidere liberamente il numero di dipendenti in smart working sulla base di alcuni indicatori fondamentali: la continuità e l’efficienza dei servizi e la soddisfazione degli utenti, ossia di 60 milioni di italiani. È un’operazione che va letta senza paura e senza allarmismi: in progress gli uffici si autoregoleranno, perché hanno il massimo dell’autonomia e della flessibilità, e i servizi per cittadini e imprese miglioreranno e aumenteranno. Parallelamente, ai tavoli per i rinnovi contrattuali del pubblico impiego, lo strumento del lavoro agile sarà opportunamente regolato, a tutela dei lavoratori. È un ulteriore elemento per valorizzare il lavoro da remoto»<sup>78</sup>.

## **2. Performance e POLA (Piano organizzativo del lavoro agile)**

Nel dicembre del 2019 il Dipartimento della funzione pubblica, con la Circolare n. 30 dicembre 2019<sup>79</sup>, menziona l’articolo 8 comma 1 lett. d) e f) del D.lgs. 150/2009<sup>80</sup> in quanto, tra gli ambiti di misurazione e valutazione della performance, cita la modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell’organizzazione e delle competenze professionali, nonché l’efficiente impiego delle risorse. Con la Circolare del 12/2019 il Dipartimento della Funzione Pubblica avviava una fase sperimentale avente ad oggetto nuovi indicatori riguardanti il ciclo delle performance. Inizialmente, il progetto fu

---

<sup>78</sup> Intervista riportata sul sito della Funzione Pubblica. <http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/ministro/03-05-2021/smart-working-vigore-le-nuove-norme-contenute-nel-%E2%80%9Cdecreto-proroghe%E2%80%9D>

<sup>79</sup> Circolare 20/12/2019 - Indicatori comuni per le funzioni di supporto delle Amministrazioni Pubbliche - ciclo della performance 2020-2022. <https://performance.gov.it/system/files/Circolari/Circolare%2030-12-2019%20-%20Indicatori%20comuni%20per%20funzioni%20di%20supporto%20delle%20Amministrazioni%20Pubbliche%20Ciclo%20performance%202020-2022.pdf>

<sup>80</sup> Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni. (09G0164)” Pubblicato nella Gazzetta Ufficiale del 31 ottobre 2009, n. 254 - Supplemento Ordinario n. 197. <https://web.camera.it/parlam/leggi/deleghe/09150dl.htm>

applicato solo in alcune amministrazioni, mentre nel 2020 tale sperimentazione è stata allargata anche a Regioni ed enti locali.

Nello specifico, i suddetti indicatori prevedono la divisione in 4 aree:

- 1) L'area gestione delle risorse umane: rendiconta svariati parametri come il costo del personale, il grado di attuazione di forme di organizzazione del lavoro in smart working, il grado di realizzazione delle attività formative previste, il grado di copertura delle procedure di valutazione e il tasso di mobilità.
- 2) L'area di gestione degli approvvigionamenti e degli immobili: si occupa di gestire l'incidenza del ricorso a convenzioni e al mercato elettronico e al costo dell'energia elettrica.
- 3) L'area della gestione della comunicazione e della trasparenza: è di sua prerogativa la consultazione del portale e il grado di trasparenza.
- 4) L'area di gestione delle risorse informatiche e digitalizzazione: tiene conto del grado di utilizzo di SPID, della quantità dei servizi digitale che vengono erogati totalmente online, del numero di servizi tramite i quali è possibile il pagamento online attraverso PagoPA, la quantità di comunicazioni che avvengono mediante i domicili digitali, la dematerializzazione dei documenti e, infine, il numero di dati forniti in formato "open".

L'introduzione e il consolidamento delle nuove tecnologie produce non solo un sistema più efficiente, ma, soprattutto, capace di accorciare le distanze tra PA e utenti e facilitando l'accesso ai servizi. Il processo di mutazione digitale che riguarda la Pubblica Amministrazione raffigura un rivoluzionato modo di intendere ed agire di quest'ultima, ma esige una serie di competenze multidisciplinari che spaziano da quelle tecnologiche, passando per quelle giuridiche, giungendo a quelle organizzative. Nel quadro così descritto, irrompe il Pola: come anticipato, esso è uno strumento previsto dal Decreto Rilancio. Il provvedimento sancisce che entro il 31 gennaio di ciascun anno, partendo dal gennaio 2021, ogni amministrazione pubblica debba elaborare, in seguito ad un colloquio con le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile. Il POLA determina le modalità attuative dello smart working prevedendo, per tutte quelle attività che possono essere svolte da remoto, che almeno una percentuale non inferiore al 60% dei dipendenti possa avvalersene. Questa percentuale, molto alta in un primo momento, è stata poi ridotta al 15% tramite il Decreto Proroghe (Decreto-legge 30 aprile 2021, n. 56). In questo Decreto-legge si sancisce anche che i lavoratori in smart non subiscano penalizzazioni di alcun tipo in ottica riconoscimento della professionalità e della progressione di carriera. Il suddetto Decreto Proroghe predispone, inoltre, le misure necessarie all'organizzazione, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi ai quali il personale si deve sottoporre, inclusi i dirigenti, e gli strumenti di rilevazione e di verifica ciclica dei risultati raggiunti, anche in

ottica di incremento dell'efficacia e dell'efficienza dell'opera amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia in modo individuale, sia nelle varie forme associative. Il documento è sottoposto al monitoraggio del ministero per la PA, attraverso un'apposita commissione che fa capo al Dipartimento della Funzione Pubblica, e condiviso con il territorio al quale devono principalmente dare il proprio apporto determinati soggetti, in primis: Organizzazioni Sindacali di riferimento (OO.SS), Organismi indipendenti di valutazione (OIV), i Comitati unici di garanzia (CUG) e Responsabili della Transizione al Digitale (RTD). Il 9 dicembre 2020 sono state pubblicate, con decreto ministeriale, le Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e Indicatori di Performance<sup>81</sup>, documento che raccoglie indicazioni e raccomandazioni del Dipartimento Funzione Pubblica.

Ecco di seguito elencati quelli che sono i pilastri delle Linee Guida:

- I contenuti del Piano organizzativo del lavoro agile (POLA);
- La salute dell'Amministrazione e le condizioni abilitanti del lavoro agile;
- Lo stato di implementazione del lavoro agile;
- L'impatto del lavoro agile sulla performance organizzativa;
- L'analisi e gli indicatori sulle performance individuali;
- L'impatto del lavoro agile sulla società;
- Il programma di sviluppo del lavoro agile.

Nel POLA vengono anche approfonditi ed elencati alcuni indicatori di valutazione delle performance inerenti all'implementazione del lavoro agile come nell'esempio riportato nella tabella che segue:

DIMENSIONI	Esempi di INDICATORI sullo stato di implementazione del lavoro agile
<b>QUANTITA'</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % lavoratori agili effettivi / lavoratori agili potenziali*</li> <li>• % Giornate lavoro agile / giornate lavorative totali*</li> </ul>
<b>QUALITA' percepita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % dirigenti/posizioni organizzative soddisfatte del lavoro agile dei propri collaboratori</li> <li>• % dipendenti in lavoro agile soddisfatti</li> <li>• soddisfazione per genere: % donne soddisfatte % uomini soddisfatti</li> <li>• soddisfazione per età: % dipendenti sopra i 60 anni soddisfatti; % dipendenti sopra i 50 anni soddisfatti; ecc.</li> <li>• soddisfazione per situazione familiare: % dipendenti con genitori anziani, soddisfatti; % dipendenti con figli, soddisfatti; ecc.</li> </ul>

Figura 1 Indicatori sullo stato di implementazione del lavoro agile. Tabella estratta dal Documento contenente le Linee Guida POLA. Per informazioni di dettaglio sul progetto è possibile consultare il seguente sito: <https://www.smartworkingvela.it/>

<sup>81</sup> LINEE GUIDA SUL PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA) E INDICATORI DI PERFORMANCE (Art. 14, comma 1, legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'articolo 263, comma 4-bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77).  
[https://performance.gov.it/system/files/LineeGuidaeRifNorm/LG-POLA%209%20dicembre\\_2020.pdf](https://performance.gov.it/system/files/LineeGuidaeRifNorm/LG-POLA%209%20dicembre_2020.pdf)

Il 26 febbraio 2021 sono stati pubblicati sul sito del Dipartimento della Funzione Pubblica i dati del monitoraggio effettuato attraverso il Portale della performance<sup>82</sup>. Da questi dati emerge che appena 54 amministrazioni statali su 162 monitorate, che rappresentano appena il 33,3%, nonostante la scadenza fosse stata fissata al 31 gennaio come previsto dal “Decreto Rilancio”, avevano pubblicato i POLA. Praticamente solo 1/3 delle amministrazioni coinvolte.

#### IL MONITORAGGIO

ENTITÀ	NUMERO	POLA
AVVOCATURA DELLO STATO	1	0
MINISTERI	14	5
ENTITÀ PREVIDENZA E ASSISTENZA	2	0
ENTITÀ RICERCA NON VIGILATI MUR	6	3
PARCHI NAZIONALI	25	6
ENTITÀ DI REGOLAZIONE DELL'ATTIVITÀ ECONOMICA	10	6
ENTITÀ PRODUTTORI DI SERVIZI ECONOMICI	4	2
ENTITÀ A STRUTTURA ASSOCIATIVA	5	1
ENTITÀ PRODUTTORI DI SERVIZI ASSISTENZIALI, RICREATIVI E CULTURALI	8	3
UNIVERSITÀ E ISTITUTI DI ISTRUZIONE UNIVERSITARIA PUBBLICI	67	26
ENTITÀ DI RICERCA VIGILATI MUR	14	1
ORGANI DI RILEVANZA COSTITUZIONALE	3	0
AUTORITÀ AMMINISTRATIVE INDIPENDENTI	3	1
<b>TOTALI</b>	<b>162</b>	<b>54</b>

*Figura 2 Rapporto annuale sulla pubblicazione dei POLA.  
Dati estrapolati dal Dipartimento della Funzione Pubblica.*

<sup>82</sup> Smart working, il 33,3% delle amministrazioni ha approvato i Pola.

<https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/ministro/26-02-2021/smart-working-il-333-delle-amministrazioni-ha-approvato-i-pola>



Renato Brunetta, Ministro della Pubblica amministrazione, ha dunque conferito ad Antonio Naddeo, attualmente Presidente dell’Agenzia per la Rappresentanza Negoziale delle Pubbliche Amministrazioni (ARAN), l’incarico di insediare e avviare, in data 3 marzo 2021, la Commissione tecnica dell’Osservatorio nazionale del lavoro agile, istituita presso la Presidenza del Consiglio, della quale Naddeo è stato quindi nominato coordinatore. Con il Decreto Proroghe (Decreto-legge 30 aprile 2021, n. 56) assistiamo ad un rinnovato obbligo per le amministrazioni di adottare, e pubblicare, i POLA entro il 31 gennaio di ogni anno, ma, come già anticipato, viene ridotta dal 60% al 15%, la percentuale minima di dipendenti che possono avvalersi dell’istituto dello smart working (chiaramente nei limiti delle attività il cui adempimento si prevede possa essere espletato in tale modalità). Nel caso in cui non fosse adottato il POLA, lo smart working sarà svolto da almeno il 15% del personale che ne faccia richiesta.

### **3. Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale**

In data 10 marzo 2021, a Palazzo Chigi, il Presidente del Consiglio dei Ministri Mario Draghi ha firmato il “Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale”<sup>83</sup>, insieme al ministro per la Pubblica amministrazione, Renato Brunetta, e ai segretari generali di Cgil, Cisl e Uil. Lo scopo è indubbiamente quello di potenziare la pubblica amministrazione sfruttando anche le grandi potenzialità offerte dal PNRR che mette sul piatto ben 191,5 miliardi.

Il Ministro Brunetta si è così espresso a riguardo:

«Questo Patto inaugura una nuova stagione di relazioni sindacali e il negoziato che si apre per il rinnovo contrattuale avverrà in questo contesto. Un buon contratto è un investimento nella fiducia reciproca, nella stabilità e nel carattere innovativo delle relazioni di lavoro»

Adesso procederemo ad elencare i pilastri che fungono da elementi fondanti del patto che sono stati identificati ed elencati direttamente sul sito del Governo<sup>84</sup>:

1. Il Governo emanerà all’Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni (Aran) gli atti di indirizzo di propria competenza per il riavvio della stagione contrattuale. I rinnovi contrattuali relativi al triennio 2019-2021 interessano oltre 3 milioni di dipendenti pubblici e vedranno confluire l’elemento perequativo delle retribuzioni all’interno della retribuzione fondamentale. Il Governo, poi, individuerà le misure legislative utili a

---

<sup>83</sup> [https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PATTO\\_INNOVAZIONE\\_LAVORO\\_PUBBLICO\\_COESIONE\\_SOCIALE.pdf](https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PATTO_INNOVAZIONE_LAVORO_PUBBLICO_COESIONE_SOCIALE.pdf)

<sup>84</sup> <https://www.governo.it/it/articolo/firma-del-patto-l-innovazione-del-lavoro-pubblico-e-la-coesione-sociale/16372>

promuovere la contrattazione decentrata e a superare il sistema dei tetti ai trattamenti economici accessori.

2. Con riferimento al lavoro agile, nei futuri contratti collettivi nazionali dovrà essere definita una disciplina normativa ed economica che garantisca condizioni di lavoro trasparenti, che favorisca la produttività e l'orientamento ai risultati, conciliando le esigenze delle lavoratrici e dei lavoratori con le esigenze organizzative delle pubbliche amministrazioni. Saranno quindi disciplinati aspetti di tutela dei diritti sindacali, delle relazioni sindacali e del rapporto di lavoro quali il diritto alla disconnessione, le fasce di reperibilità, il diritto alla formazione specifica, la protezione dei dati personali, il regime dei permessi e delle assenze.
3. Attraverso i contratti collettivi del triennio 2019-2021, si procederà alla successiva rivisitazione degli ordinamenti professionali del personale, ricorrendo a risorse aggiuntive con la legge di bilancio per il 2022 e adeguando la disciplina contrattuale ai fabbisogni di nuove professionalità e competenze. È necessario, inoltre, valorizzare specifiche professionalità non dirigenziali dotate di competenze specialistiche ed estendere i sistemi di riconoscimento delle competenze acquisite negli anni, anche tramite opportune modifiche legislative.
4. Il Governo si impegna a definire politiche formative di ampio respiro, con particolare riferimento al miglioramento delle competenze digitali e di specifiche competenze avanzate di carattere professionale. Formazione e riqualificazione assumeranno il rango di investimento strategico e non saranno più considerati come mera voce di costo.
5. Nell'ambito dei nuovi contratti collettivi saranno adeguati i sistemi di partecipazione sindacale, valorizzando gli strumenti di partecipazione organizzativa e il ruolo della contrattazione integrativa.
6. Le parti concordano sulla necessità di implementare gli istituti di welfare contrattuale, con riferimento al sostegno alla genitorialità e all'estensione al pubblico impiego di agevolazioni fiscali già riconosciute al settore privato, relative alla previdenza complementare e ai sistemi di premialità diretti al miglioramento dei servizi.

Un elemento che caratterizza il piano è «la flessibilità organizzativa delle Pubbliche amministrazioni e l'incremento della loro rapidità di azione come obiettivi fondamentali di un processo di rinnovamento che le parti si impegnano a perseguire, con particolare riferimento a tre dimensioni: il lavoro, l'organizzazione e la tecnologia». In particolare, «l'individuazione di una disciplina del lavoro agile (smart working) per via contrattuale è un elemento qualificante di questa strategia e va nella direzione auspicata dalle organizzazioni sindacali sin dall'inizio della crisi pandemica».

Stando a quanto sottoscritto nell'intesa, nei futuri contratti collettivi nazionali dovrà essere definita una disciplina normativa ed economica che porti ad avere delle condizioni di lavoro trasparenti, che incrementi la produttività e si focalizzi sull'orientamento ai risultati, conciliando le esigenze delle lavoratrici e dei lavoratori con le necessità organizzative delle pubbliche amministrazioni. Saranno, dunque, predisposti aspetti di tutela di svariati diritti sindacali, delle relazioni sindacali e del rapporto di lavoro, quali, ad esempio, il tanto discusso diritto alla disconnessione, la necessità di garantire fasce di reperibilità, il diritto di sottoporsi a formazione specifica, la tutela dei dati personali, il regime dei permessi e delle assenze. Altra questione di grande impatto, è rappresentata dal fatto che sia stata promossa una contrattazione decentrata: il Governo, infatti, trasmetterà all'Aran gli atti di indirizzo di propria competenza e prerogativa per la ripartenza del processo di contrattazione. I rinnovi dei contratti relativi al triennio 2019-2021 riguardano oltre 3 milioni di dipendenti pubblici. Al Governo spetterà poi individuare le misure legislative idonee per la promozione della contrattazione decentrata e per il superamento del sistema dei tetti ai trattamenti economici accessori.

#### **4. L'istituzione dell'Osservatorio nazionale del lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche e la prima indagine sulla qualità dei POLA 2021-2023**

Facendo un passo indietro, bisogna tornare al 4 novembre 2020 quando la Ministra Fabiana Dadone, che ha ricoperto il ruolo di Ministro per la Pubblica amministrazione fino al 13 febbraio 2021 (data dell'insediamento di Renato Brunetta), ha firmato il Decreto che istituisce l'Osservatorio nazionale del lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche<sup>85</sup>, così come sancito dal Decreto Rilancio.

L'Osservatorio è così composto: 27 rappresentanti di Governo, Regioni, enti locali, Inps, Istat e altre istituzioni, tra cui un membro per conto dell'Enea, in modo da poter approfondire con attenzione anche gli aspetti connessi alle tecnologie, all'energia e allo sviluppo sostenibile. Inoltre, 14 esperti del settore pubblico e privato o provenienti dal mondo universitario, come Commissione tecnica di supporto.

L'Organismo è istituito affinché possa fornire spunti e proposte di carattere normativo, organizzativo o tecnologico per rendere sempre migliore e funzionale l'istituto dello smart working nella pubblica amministrazione, anche sfruttando l'interazione con i principali stakeholder, per sviluppare le competenze del personale pubblico, le capacità manageriali dei dirigenti, la misurazione e valutazione

---

<sup>85</sup> Decreto Ministeriale 4/11/2020 – Osservatorio nazionale del lavoro agile nelle PA. Il Decreto è stato registrato con n. 3657 in data 20/11/2020 dai competenti organi di controllo.

[https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/DM\\_Osservatorio\\_sw\\_0.pdf](https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/DM_Osservatorio_sw_0.pdf)

delle performance organizzative e individuali. Ad esso spetterà, inoltre, il compito di verificare che i POLA (Piani Organizzativi del Lavoro Agile) redatti dai vari enti rispettino gli obiettivi quantitativi e qualitativi prefissati. Sarà anche responsabile del monitoraggio degli effetti dello smart working sull'organizzazione aziendale e dei benefici per i servizi offerti ai cittadini. Infine, sarà promotore della diffusione dello smart working anche dal punto di vista comunicativo e culturale.

Il 12 maggio 2021 è stata presentata la prima indagine sulla qualità dei POLA 2021-2023<sup>86</sup>: sono state 81 le amministrazioni che hanno partecipato all'indagine e di queste solamente 34 hanno pubblicato i POLA. L'indagine è stata coordinata dal professor Enrico Deidda Gagliardo nei panni del responsabile scientifico e realizzato mediante la collaborazione tra il Cervap (Centro di ricerca sul valore pubblico), l'Università degli studi di Ferrara (nello specifico il Dipartimento di Economia e Management) e l'Ufficio Valutazione performance del Dipartimento della Funzione pubblica.

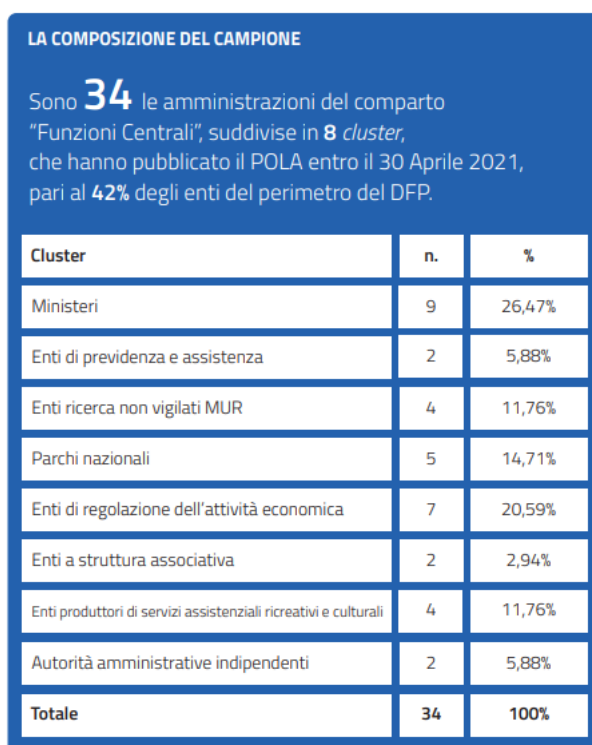


Figura 3 Monitoraggio della qualità dei POLA 2021-2023.  
[https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Infografica\\_indpola.pdf](https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Infografica_indpola.pdf)

Lo scopo è stato innanzitutto quello che comprendere la funzionalità programmatica dei POLA. La ricerca è stata organizzata per mappare tre aspetti:

- 1) Qual è il livello di qualità media complessiva dei POLA

<sup>86</sup> [http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Infografica\\_indpola.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Infografica_indpola.pdf)

- 2) Quali sono i cluster con la maggior qualità dei POLA
- 3) Quali sono i contenuti dei POLA già maturi e quelli da migliorare.

Dall'indagine emergono diversi spunti interessanti e alcuni punti chiave: innanzitutto emerge che gli enti hanno già maturato alcuni ragionamenti organizzativi a seguito dello smart working emergenziale, anche se si evidenziano chiaramente anche diverse aree da migliorare, non solo in tema di lavoro agile nello specifico ma, più in generale, si evince una difficoltà piuttosto generalizzata nelle amministrazioni italiane in termini di programmazione delle performance con particolare riferimento a quelle organizzative e degli impatti.

Emergono ottime pratiche che possono diventare benchmark di riferimento, ma anche tante criticità da migliorare, come l'insufficiente valutazione degli impatti esterni e interni dello smart working e la necessità di progettare percorsi formativi mirati dei dirigenti. In sintesi: grande capacità di reazione organizzativa in risposta all'emergenza Covid, ma poco monitoraggio degli effetti.

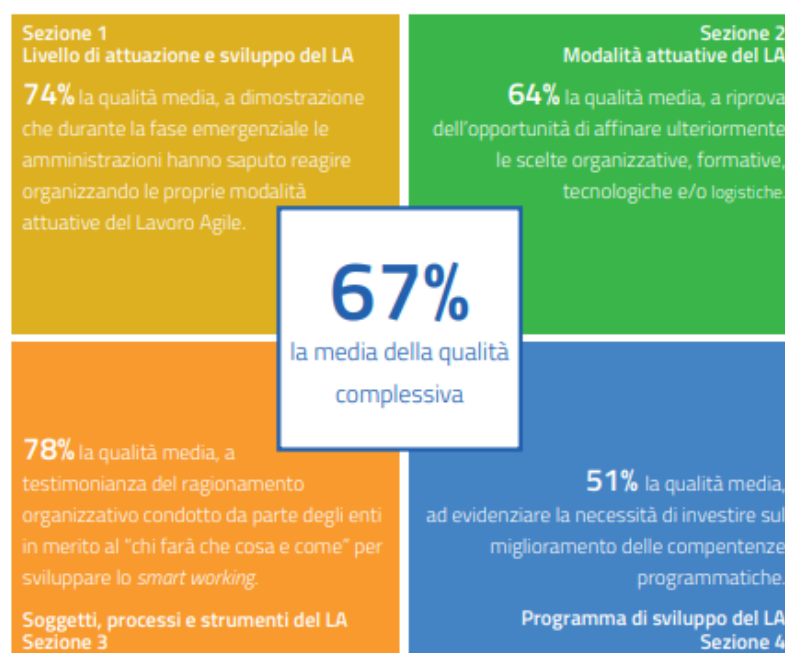
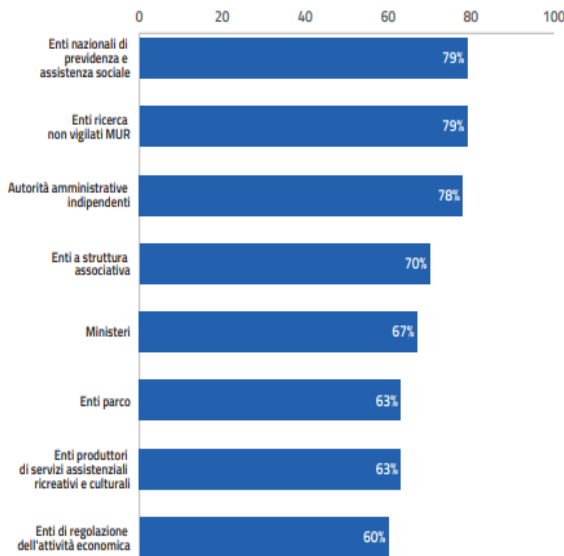


Figura 4 Qualità media complessiva dei POLA.  
[https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Infografica\\_indpola.pdf](https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Infografica_indpola.pdf)

Nella tabella sovrastante, emerge che la qualità migliore è quella relativa alla terza sezione, ovvero a quella che possiamo chiamare “organizzazione smart” ed è quella che risponde alla domanda: “chi fa cosa?” e riguarda i soggetti, i processi e gli strumenti. Questa sezione raggiunge un punteggio del

78%. Segue la sezione 1, che riguarda attuazione e sviluppo del lavoro agile e registra un punteggio del 74%. Questa è la “fotografia” del 2020, la base di partenza e dimostra che i ragionamenti delle amministrazioni in seguito allo shock organizzativo derivante dal COVID sono stati fatti, seppur con qualcosa da migliorare, ma rappresentando un ottimo punto di partenza. Le modalità attuative totalizzano un 64%, che attesta come c’è ancora tantissimo da lavorare soprattutto sugli aspetti logistici. La parte più debole è in realtà il cuore del POLA: il programma di sviluppo, gli obiettivi e gli indicatori che si attestano sul 51%.

Il cluster che raggiunge il valore più elevato è quello degli **Enti nazionali di previdenza e assistenza sociale (2 enti)**, in misura pari al **79%**.



**Sezione 1**  
Livello di attuazione e sviluppo del LA

**100%** la qualità media, e il miglior risultato, del cluster Enti nazionali di previdenza e assistenza sociale.

**Sezione 2**  
Modalità attuative del LA

**90%** la qualità media, e il miglior risultato, del cluster Enti nazionali di previdenza e assistenza sociale.

**Sezione 3**  
Soggetti, processi e strumenti del LA

**100%** la qualità media, e il miglior risultato, del cluster Autorità amministrative indipendenti.

**Sezione 4**  
Programma di sviluppo del LA

**75%** la qualità media, e il miglior risultato, dei cluster Enti a struttura associativa e Enti o Istituzione di ricerca non vigilati dal MUR.

Figura 5 Quali sono i Cluster con la maggior qualità dei POLA

[https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Infografica\\_indpola.pdf](https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Infografica_indpola.pdf)

#### CONTENUTI MATURI

- 1. Fotografia 2020 condizioni di salute dell'ente** (organizzativa e/o tecnologica e/o formativa e/o logistica) (94%)
- 2. Monitoraggio 2020 implementazione quantitativa del LA emergenziale** (94%)
- 3. Programmazione futura Regolamento o altri atti organizzativi relativi al LA** (90%)
- 4. Identificazione soggetti del LA** (90%)
- 5. Programmazione realizzazione o affinamento della mappatura dei processi svolgibili in modalità agile** (87%)

#### CONTENUTI DA MIGLIORARE

- 1. Fonte dati degli indicatori** (media del 26%)
- 2. Scelte logistiche** (media del 29%)
- 3. Impatti dello smart working** (media del 32%)
- 4. Basso monitoraggio nel 2020 della qualità del LA emergenziale** (34%), da associare alla scarsa programmazione 2021-2023 della qualità dello SW percepita da dirigenti e dipendenti (36% medio)
- 5. Performance organizzative** (media del 37%)
- 6. Basso presenza nel 2020 di un help desk informatico dedicato al LA** (39%)
- 7. Ancora non adeguato ruolo dei Dirigenti e delle PO ai fini dello sviluppo del LA** (46%)

Figura 6 Quali sono i contenuti dei POLA già maturi e quelli da migliorare

Come ultima considerazione generale, possiamo dire che i risultati di questa indagine sono lo specchio della capacità programmatica delle amministrazioni italiane: c'è un difetto importante di

programmazione che deve assolutamente essere corretto. Come contenuti da migliorare per capire in che direzione bisogna muoversi, l'elemento più critico è rappresentato da una mancanza di fonti dati. Spesso la PA è troppo autoreferenziale ed è un meccanismo che bisogna "rompere" perché in questo modo i cittadini non potranno mai conoscere la fonte attraverso i quali si sono ottenuti quei dati e di conseguenza siamo ancora ben lontani da una vera "accountability". Altro elemento di fondamentale importanza da migliorare è quello relativo agli impatti: sia in termini psicologici, sociologici, economici, ambientali. Questo è un tempo che gli enti stanno ancora trascurando perché molti indicatori sono rimasti spesso senza i target.

## **5. Termina lo Smart Working d'emergenza: si torna in ufficio e si passa dal POLA al PIAO**

Dopo la burrascosa fase emergenziale, lo smart working emergenziale è giunto al termine, ma è necessario gestire il ritorno in presenza. Con questo scopo è stato varato il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 23 settembre 2021<sup>87</sup> che ha stabilito che, dal 15 ottobre 2021, la modalità di svolgimento delle prestazioni lavorative nella Pubblica Amministrazione torni ad essere quella in presenza e non più da remoto. Si torna, dunque, al regime che era in vigore precedentemente all'epidemia pandemica, disciplinato dalla legge 22 maggio 2017, n. 81 (Legge Madia), la quale reca le misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale ed altre volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi di lavoro. Il Decreto del 23 settembre 2021 sancisce che l'organizzazione degli uffici è prerogativa delle singole amministrazioni e, nel frattempo, proseguono le trattative per l'adattamento dello smart working ai rinnovi dei contratti pubblici. Si stabilisce anche che per la realizzazione di un ordinato rientro in ufficio da parte dei dipendenti pubblici, sarebbero poi definite le modalità tramite un decreto del Ministro della Pubblica amministrazione, accompagnato da apposite linee guida. Tale decreto Ministeriale stabilirà, oltretutto, che il lavoro agile, in quel frangente in fase di discussione tra Aran e organizzazioni sindacali, sarebbe successivamente regolato da accordi individuali e sarebbe possibile solo se saranno verificate le seguenti condizioni fondamentali:

1. Non compromettere o ridurre la possibilità di utilizzo dei servizi a disposizione dei cittadini;
2. Massima sicurezza delle comunicazioni lavorative attraverso apposite piattaforme e specifiche tecnologie come, ad esempio, il cloud;

---

<sup>87</sup> DECRETO DEL PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI 23 settembre 2021 Disposizioni in materia di modalità ordinaria per lo svolgimento del lavoro nelle pubbliche amministrazioni. (21A06102) (GU Serie Generale n.244 del 12-10-2021). <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2021/10/12/21A06102/sg>



3. Disponibilità di dispositivi elettronici, necessari per lo svolgimento delle prestazioni lavorative;
4. Un piano di smaltimento degli arretrati.

Con il Decreto-legge 9 giugno 2021 N. 80<sup>88</sup> si è introdotto quello che noto come “Piano unico della PA”, ovvero il “Piano Integrato di Attività e Organizzazione” (PIAO), che assorbirà, oltre a numerosi altri importanti documenti di programmazione, tutti i contenuti del POLA e sarà da intendersi, a partire dal 31 gennaio 2022, come lo strumento principe di semplificazione e di pianificazione delle attività per tutto ciò che riguarda il lavoro agile.

## **6. Ritorno in ufficio e green pass: uno su dieci non è vaccinato**

Dunque, come si evince dal paragrafo precedente, con il DPCM del 23 settembre 2021 si mette fine all'utilizzo del lavoro agile come strumento di contrasto all'epidemia e si stabilisce che, a partire dal 15 ottobre 2021, la consueta modalità di svolgimento della prestazione lavorativa nelle Pubbliche Amministrazioni fosse solamente o quella svolta in presenza. Lo snodo principale in questa delicata fase riguarda però uno strumento che catalizza adesso l'attenzione e il dibattito dell'opinione pubblica italiana: il green pass. Per poter tornare a lavorare in presenza, il Governo ha esteso a tutto il personale delle pubbliche amministrazioni l'obbligo di possedere e di esibire la certificazione verde COVID-19, escludendo esclusivamente i soggetti esenti alla campagna vaccinale per motivi sanitari. Le famose “linee guida” verranno messe a punto dai Ministri Brunetta e Speranza, i quali indicheranno gli strumenti tecnologici necessari all'implementazione di piattaforme digitali per la verifica del certificato verde e forniranno, inoltre, indicazioni procedurali per la gestione del personale. Prima di discorrere di decreti e linee guida, andremo a chiarire due aspetti fondamentali per comprendere il quadro generale della questione:

- 1) Il primo aspetto riguarda l'art. 1, comma 1, della legge n. 81/2017<sup>89</sup>: esso riguarda gli ambiti di applicazione delle misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e le misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato. Dunque, viene spontaneo chiedersi: se il vero lavoro agile (nella sua essenza più profonda e

---

<sup>88</sup> DECRETO-LEGGE 9 giugno 2021, n. 80 Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia. (21G00093) (GU Serie Generale n.136 del 09-06-2021). Entrata in vigore del provvedimento: 10/06/2021

Decreto-Legge convertito con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021, n. 113 (in S.O. n. 28, relativo alla G.U. 7/8/2021, n. 188). <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2021/06/09/21G00093/sg>

<sup>89</sup> LEGGE 22 maggio 2017, n. 81 Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato. (17G00096) (GU Serie Generale n.135 del 13-06-2017). Entrata in vigore del provvedimento: 14/06/2017  
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg>

non lo smart working emergenziale) comporta il superamento di tutti i classici vincoli di luogo e di orario che hanno sempre contraddistinto la classica prestazione lavorativa, sia nel settore privato che pubblico, qual è il motivo di questa prevalenza del lavoro in presenza? Stabilire a priori, come vedremo più avanti, che la presenza fisica sia preferibile al lavoro da remoto pone, ex ante, un pesante pregiudizio che intralcia e rischia di falsare l'intero approccio al tema.

- 2) Il secondo aspetto preliminare potrebbe essere sintetizzato dalla seguente domanda che si è posto, tra gli altri, anche il sociologo Domenico De Masi: “Stiamo discutendo di lavoro agile o di telelavoro?”<sup>90</sup>.

Dunque, facendo un passo indietro, se non si parte da questi due aspetti fondamentali risulta davvero difficile, se non impossibile, capire ‘se’ e ‘come’ applicare allo smart working i propositi nati per il lavoro “in presenza” come, per esempio, il periodo di riposo, l'orario di lavoro, lo straordinario o il lavoro notturno come da fattispecie previste dal D. Lgs. n. 66/2003<sup>91</sup> in attuazione delle direttive 93/104/CE e 2000/34/CE riguardane gli aspetti organizzativi dell'orario di lavoro.

## **7. Il Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione dell'8 ottobre 2021: la gestione del ritorno in presenza**

Attraverso il Decreto dell'8 ottobre 2021<sup>92</sup>, attuando quanto previsto nel precedente DPCM (ovvero quello del 23 settembre 2021) il Ministro della Pubblica Amministrazione Renato Brunetta ha indicato le modalità di organizzazione per gestire il rientro dei dipendenti pubblici a partire dal 15 ottobre 2021. Il Decreto stabilisce che, entro e non oltre il 31 ottobre, ciascun Ufficio dovrà adottare l'organizzazione necessaria per consentire il graduale rientro di tutto il personale assicurando, da subito, la presenza in servizio dei dipendenti addetti al front office, ovvero gli addetti alle attività di sportello all'accoglienza degli utenti, e di quelli addetti al front office.

L'art. 1, comma 3 del decreto 8 ottobre ci fornisce una precisione di fondamentale importanza per quelli che sono gli obiettivi che il Governo, e in particolar modo nella persona del Ministro Brunetta, intende perseguire: “il lavoro agile non è più una modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa”.

---

<sup>90</sup> P. Alagia, *Smart working, De Masi: "Brunetta lo riduce a telelavoro"*, 18/09/2021

<https://www.affaritaliani.it/economia/smart-working-de-masi-brunetta-lo-riduce-a-telelavoro-758201.html>

<sup>91</sup> <https://web.camera.it/parlam/leggi/deleghe/03066dl.htm>

<sup>92</sup> <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2021/10/13/21A06117/sg>

In questo comma vengono disposte alcune condizionalità che rappresentano delle “sine qua non” per l’accesso al lavoro agile:

1) Lo svolgimento della prestazione lavorativa da remoto non deve, in alcun modo, deteriorare o ridurre la possibilità di fruizione dei servizi forniti agli utenti;

2) Deve essere garantita un’adeguata rotazione del personale che può prestare lavoro da remoto;

3) L’amministrazione dovrà dotarsi di una piattaforma digitale, di un cloud o di strumenti tecnologici idonei, in grado di garantire la più assoluta privacy dei dati e delle informazioni trattate dal lavoratore durante la prestazione da remoto;

4) In caso di lavoro in arretrato, l’amministrazione deve prevedere un piano di smaltimento del lavoro accumulato;

5) L’amministrazione si attinge a fornire ai dipendenti apparati tecnologici adeguati alla prestazione di lavoro richiesta;

6) L’accordo individuale di cui all’art. 18, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81, deve definire:

a) gli specifici obiettivi della prestazione da remoto;

b) le modalità e i tempi di esecuzione della prestazione, nonché eventuali fasce orarie di lavoro;

7) Le amministrazioni assicurano che soggetti titolari di funzioni di coordinamento e controllo, dirigenti e vari responsabili dei procedimenti amministrativi svolgano in presenza la maggior parte della funzione lavorativa.

### **7.1. Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche**

Il 30 novembre 2021 ha avuto luogo il confronto con le organizzazioni sindacali, al termine del quale il Ministro Brunetta ha pubblicato lo schema delle cosiddette “Linee guida per lo smart working” nella Pubblica Amministrazione, le quali anticipano ciò che sarà definito, entro la fine del 2021, nei contratti di lavoro. A questo punto, il testo è stato inoltrato alla Conferenza Unificata per esporre un parere sulle linee guida. Dopodiché, le 32.000 amministrazioni pubbliche saranno tenute a rispettare queste linee guida, contrattualizzando il lungo e preponderante percorso del lavoro agile.

Il Ministro per la Pubblica Amministrazione si è espresso con grande soddisfazione, dichiarando che:

«Abbiamo costruito insieme – ha sottolineato il ministro - uno strumento intelligente e flessibile, affidato, da un lato, all'intelligenza della contrattazione e, dall'altro lato, all'autonomia delle singole amministrazioni. [...] Non ci saranno più decreti d'autorità sullo smart working nella Pa. Le decisioni saranno assunte dalle singole amministrazioni che, attraverso i Piani integrati di organizzazione e attività (PIAO), organizzeranno il lavoro agile in modo autonomo»<sup>93</sup>.

## **8. Un differente approccio tra settore pubblico e settore privato**

Una recente ricerca portata avanti dal Corriere della sera<sup>94</sup> afferma che il 97% dei manager aziendali è del tutto favorevole al proseguimento dello “smart working” anche nel post-pandemia. Infatti, le grandi aziende, consapevoli dell'impatto positivo per quanto riguarda l'efficienza, la produttività ed i risparmi, hanno intrapreso una strada decisa verso il mantenimento del lavoro agile. Al contrario, il settore pubblico sembra optare per il ritorno alla “normalità”, al ritorno alle scrivanie, in ufficio. Bisogna, per, riflettere sulle evidenze empiriche: nessun dato rilevato suggerisce che lo smart working abbia influito negativamente sui servizi erogati, anzi, al contrario, proprio le evidenze empiriche pare suggeriscano l'opposto. Pensiamo, giusto per fare un esempio, che l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, il 4 novembre 2021, ha assegnato all'INAIL il premio “Smart Working Award 2021” per quanto concerne la categoria PA (in cui l'INAIL era finalista insieme alla Banca d'Italia, anch'essa contraddistinta per un ampio utilizzo dello smart working) per aver erogato servizi anche con quasi la totalità del personale da remoto. Considerando, dunque, questi virtuosi esempi, viene da chiedersi se, probabilmente, sarebbe stato più opportuno aspettare che la procedura “d'emergenza” andasse avanti fino a naturale scadenza, ovvero il 31 dicembre 2021, così che, nel frattempo, le amministrazioni avrebbero avuto modo di capire in modo più chiaramente come il nuovo Piano Integrato di Attività e Organizzazione dovesse essere strutturato, dato che non se ne conoscono ancora oggi le potenzialità.

## **9. Protocollo Nazionale sul lavoro in modalità agile nel settore privato**

Il 7 dicembre 2021 è stato sottoscritto il “Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile”<sup>95</sup>. Il concetto di “smart working” ha avuto grande risonanza durante l'emergenza pandemica ma, superata l'emergenza, sarà una modalità che continuerà a caratterizzare il lavoro del futuro. Il Governo,

---

<sup>93</sup> Dichiarazioni estrapolate dal sito del Dipartimento per la Funzione Pubblica

<http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/ministro/30-11-2021/pa-libera-alle-linee-guida-lo-smart-working>

<sup>94</sup> R. Querzè, *Il 97% dei manager dice sì allo smart working anche nel post pandemia*, 30/10/2021

[https://www.corriere.it/economia/lavoro/21\\_ottobre\\_30/97percento-manager-dice-si-smart-working-anche-post-pandemia-7c54ac12-38c7-11ec-8ce2-c94918111ac8.shtml](https://www.corriere.it/economia/lavoro/21_ottobre_30/97percento-manager-dice-si-smart-working-anche-post-pandemia-7c54ac12-38c7-11ec-8ce2-c94918111ac8.shtml)

<sup>95</sup> Hanno aderito Cgil, Cisl, Uil, Ugl, Confsal, Cisl, Usb, Confindustria, Confapi, Confcommercio, Confesercenti, Confartigianato, Cna, Casartigiani, Alleanza cooperative, Confagricoltura, Coldiretti, Cia, Copagri, Abi, Ania, Confprofessioni, Confservizi, Federdistribuzione, Confimi e Confetra.

insieme alle parti sociali, ha definito un protocollo, integrativo delle disposizioni di legge, che traccia le linee guida per contratti nazionali, territoriali o aziendali in materia di lavoro da remoto. Vediamo, nello specifico, cosa prevede l'accordo.

Gli snodi di maggior interesse del protocollo possono essere così sintetizzati:

1) Accordo individuale: è prevista la sottoscrizione di un accordo individuale, in forma scritta, tra lavoratore e datore di lavoro. Questo deve essere redatto seguendo i dettami della L. n. 81/2017, articoli 19 e 21, e secondo quanto previsto eventualmente anche dalla contrattazione collettiva di riferimento ed essere coerente con le linee guida che sono state definite nel Protocollo stabilendo:

- a) La durata dell'accordo: può essere a tempo determinato o indeterminato;
- b) L'alternanza tra periodi di lavoro all'interno e all'esterno dei locali aziendali;
- c) I luoghi, eventualmente, esclusi per lo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori dei locali aziendali;
- d) Gli aspetti che riguardano l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta al di fuori delle strutture aziendali;
- e) La strumentazione di lavoro;
- f) I tempi di riposo del lavoratore e le misure tecniche e/o organizzative per assicurare la disconnessione di quest'ultimo;
- g) Le modalità di controllo della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, nel rispetto di quanto previsto sia dall'art. 4 della L. n. 300/1970 (Statuto dei Lavoratori), sia dalla normativa in materia di protezione dei dati personali;
- h) L'attività formativa, eventualmente necessaria, per lo svolgimento della prestazione di lavoro da remoto;
- i) Le forme e le modalità di esercizio dei diritti sindacali.

In presenza di giustificazione valida, sia il datore di lavoro che il dipendente hanno la possibilità di recedere prima del termine stabilito nel caso di accordo a tempo determinato o, senza preavviso, nel caso di accordo a tempo indeterminato.

2) Disconnessione: lo svolgimento delle proprie mansioni in smart working si caratterizza per l'assenza di un preciso orario di lavoro e per l'autonomia nello svolgimento degli obiettivi prefissati, nel rispetto dell'organizzazione delle attività assegnate dal responsabile. La prestazione in smart

working può essere articolata in fasce orarie, individuando la fascia di disconnessione nella quale il lavoratore non fornisce alcuna prestazione lavorativa. Nei casi di assenza legittima come ferie, malattia, infortuni o permessi retribuiti, il lavoratore è autorizzato a disattivare i propri dispositivi di connessione. Già sono diverse le aziende che bloccano le attività dopo determinate fasce orarie, non consentendo comunicazioni né in entrata né in uscita nel rispetto del periodo di riposo giornaliero o settimanale del lavoratore. Il lavoratore può richiedere l'utilizzo dei permessi orari previsti da contratto, mentre non possono essere previste, di norma, prestazioni di lavoro straordinario.

3) **Luogo e strumenti di lavoro:** il lavoratore ha la facoltà di individuare in autonomia il luogo nel quale svolgere l'attività lavorativa, purché questo abbia sia le caratteristiche che le condizioni di sicurezza e di riservatezza tali da consentire la regolare esecuzione della prestazione. In assenza di accordi diversi, il datore di lavoro fornisce, di norma, la dotazione tecnologica e informatica necessaria allo svolgimento della prestazione lavorativa. Tuttavia, se datore di lavoro e il dipendente dovessero concordare per l'utilizzo di strumenti propri del lavoratore, si dovranno stabilire i criteri ed i requisiti minimi di sicurezza ed eventuali forme di indennità di spese.

4) **Salute, sicurezza, infortuni e malattie professionali:** in termini di salute e sicurezza sul lavoro, il Protocollo stabilisce che, nella fattispecie degli smart worker, trova applicazione quanto disciplinato dagli artt. 18, 22 e 23 della L. n. 81/2017, nonché l'osservanza degli obblighi previsti dal D.Lgs. n. 81/2008. Ciò significa, dunque, che il lavoratore agile ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali, con il datore di lavoro che deve garantire la copertura assicurativa INAIL.

5) **Parità di trattamento, pari opportunità, lavoratori fragili e disabili:** ciascun lavoratore agile ha diritto allo stesso trattamento dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni in loco per quanto riguarda sia il piano normativo che quello economico, anche per ciò che riguarda i premi di risultato, ed alle stesse opportunità rispetto ai percorsi di carriera, di iniziative formative e di progressione professionale. Viene, inoltre, garantita la parità tra i generi, anche per favorire la condivisione delle responsabilità genitoriali e conciliare i tempi di vita e i tempi di lavoro. Inoltre, le Parti sociali si impegnano a rendere più agevole l'accesso allo smart working ai lavoratori che versano in condizioni di fragilità e di disabilità.

6) **Formazione:** le parti sociali, per garantire a tutti i lavoratori da remoto pari opportunità nell'utilizzo degli strumenti di lavoro, prevedono percorsi formativi finalizzati a incrementare le competenze tecniche, organizzative e digitali, anche per preservare gli strumenti di lavoro forniti dal datore di lavoro. Anche i responsabili aziendali, di ogni livello, potranno seguire questi percorsi formativi con il fine di acquisire maggiori competenze per la gestione dei gruppi di lavoro in smart working.

7) Come si aderisce: l'adesione all'attività di Smart working avviene su base volontaria ed è sancita dalla sottoscrizione di un accordo individuale, consentendo comunque il diritto di recesso ivi previsto. Nel caso in cui un lavoratore dovesse rifiutare di svolgere la prestazione lavorativa da remoto, non ci sarebbero né i presupposti per un licenziamento “per giusta causa”, né per incorrere in sanzioni sul piano disciplinare.

### **9.1. Considerazioni sul Protocollo**

Questo Protocollo ha fornito molti spunti di riflessione e diversi temi di dibattito. Innanzitutto, ci soffermeremo su quello che riteniamo essere un passaggio cruciale: nella legge n. 81 del 2017 non era prevista nessuna mediazione sindacale riguardante l'attivazione di accordi di smart working, che sono lasciati alla volontà delle varie parti individuali. Ovviamente, nessun divieto impedisce alle parti sociali di intervenire e dunque, fin qui, è tutto legittimo. Appare, invece, alquanto fallacea la premessa dell'accordo nella misura in cui si afferma che è necessario elevare la contrattazione collettiva come fonte privilegiata di regolamentazione dello svolgimento della prestazione di lavoro da remoto. Infatti, ferme restando le previsioni di legge, la fonte privilegiata di regolamentazione di questo istituto rimane l'accordo individuale e non la contrattazione collettiva.

Sorvolando questo tema, però, sono vari i motivi per cui questo accordo merita un plauso. Innanzitutto, coerentemente con la rivoluzione culturale che deve portare con sé il lavoro agile, abbandona la nozione di “orario di lavoro”, in favore di fasce orarie nelle quali è possibile articolare autonomamente la propria giornata lavorativa. Infatti, la prestazione lavorativa deve essere fornita nel rispetto del raggiungimento degli obiettivi prefissati e nel rispetto dell'organizzazione delle attività assegnate dai propri superiori, slegandosi invece dal concetto che bisogna lavorare rispettando precisi vincoli spazio-temporali. Altro aspetto da sottolineare è quello riguardante la fascia di disconnessione e l'onere in capo al datore di lavoro di predisporre misure, sia tecniche che organizzative, ai fini di garantire la fascia di disconnessione. È un elemento di fondamentale importanza questo perché funge da tutela per i lavoratori che potrebbero, invece, trovarsi appesantiti da questa nuova modalità di lavoro in quanto il confine tra “un più bilanciato equilibrio tra vita privata e lavoro” e una “totale commistione tra vita priva e lavoro” è veramente sottilissimo. Serve predisporre degli strumenti per evitare che si ricada nella seconda fattispecie e il diritto alla disconnessione, in tal senso, anche se da solo non basta, è un ottimo punto di inizio.

Di particolare interesse è anche la questione legata alla sicurezza e riservatezza. In tal senso, c'è uno snodo da esaminare: all'interno dei DPCM dell'ex Presidente del Consiglio dei ministri Conte era previsto che i lavoratori potessero utilizzare i device personali. In una fase di emergenza come quella che l'Italia, e il Mondo intero, stava vivendo era inevitabile dare la possibilità ai lavoratori di lavorare

con la propria strumentazione tecnologica. Il protocollo sottoscritto in data 7 dicembre 2021, che mira a regolamentare l'istituto dello smart working post-emergenziale nel lavoro privato, stabilisce che sia il datore di lavoro a fornire la strumentazione tecnologica e informatica, ma questo avviene “salvo accordi diversi e di norma”, il che lascia intendere che mantiene la consuetudine risalente ai DPCM di Conte: consente, cioè, ai lavoratori di utilizzare i propri dispositivi personali. Sorge spontanea una riflessione circa i rischi che ciò possa comportare. Viviamo in un'epoca in cui ogni giorno hacker mettono sotto scacco interi sistemi informatici e minano ogni certezza in tema di cybersicurezza. I dispositivi personali sono indubbiamente più vulnerabile e più facilmente permeabili e dunque questo mette a grande rischio i dati gestiti. Asserire semplicemente che ogni società si assume i rischi che decide di correre, chiaramente in termini di sicurezza in questo caso, non basta a giustificare l'arbitrio lasciato perché nella maggior parte dei casi non si tratta solamente di dati aziendali che sono messi a repentaglio, ma anche e soprattutto, di dati sensibili degli utenti, dei consumatori, dei clienti, dei fornitori, delle società partner eccetera. Io in primis ho toccato con mano questa tematica: svolgendo un tirocinio in smart working, precedentemente al mio attuale impiego, mi sono chiesto se fosse corretto che, all'interno dei miei personali device, avessi flussi veramente importanti di dati sensibili di centinaia di utenti. I miei dispositivi non erano protetti in alcun modo e, qualora fossi stato un obiettivo di qualche hacker, tutti questi dati sarebbero stati una facile preda. Già allora mi interrogavo sul tema, ma giustificavo questi rischi con il carattere emergenziale, ma oggi, con quasi due anni di emergenza alle spalle e con un'incessante ricerca della quadra per dare una più solida struttura all'istituto dello smart working, mi chiedo se da questo punto di vista si sarebbe potuto fare di più.

#### **10. Cosa ne pensano gli smart worker: differenze percettive tra settore pubblico e privato**

Come l'esaurirsi della furia pandemica, stiamo assistendo ad una crescita esponenziale dei modelli lavorativi ibridi, in cui si alternano lavoro in presenza e lavoro da remoto (solitamente 3 in smart e 2 in ufficio, ma anche viceversa). Tenendo ancora una volta come punto di riferimento i dati fornitici dall'Osservatorio dello Smart Working della School Of Management del Politecnico di Milano<sup>96</sup> possiamo ragionare su importanti numeri circa questo fenomeno sia in ottica settore pubblico, che in ottica settore privato. In occasione del convegno “Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso”<sup>97</sup> sono stati presentati dei dati che testimoniano che per quanto concerne il comparto privato, tra le grandi imprese che hanno applicato l'istituto dello smart working, il 40% afferma che quest'ultimo è stato introdotto proprio in occasione della pandemia mentre relativamente al settore

---

<sup>96</sup> <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-italia-neri-trend>

<sup>97</sup> <https://www.osservatori.net/it/eventi/on-demand/convegni/convegno-risultati-ricerca-osservatorio-smart-working-convegno>



pubblico, invece, la percentuale sale vertiginosamente fino a toccare quota 85% per le amministrazioni che lo hanno introdotto “grazie” alla spinta propulsiva del COVID. Questa rivoluzione in atto ha spinto il 55% delle grandi aziende e il 25% delle pubbliche amministrazioni a impegnarsi in una sorta di reingegnerizzazione degli spazi per adattarli, appunto, alle nascenti esigenze.

Per quanto concerne l’impatto delle prestazioni, tutte le organizzazioni hanno messo in luce un forte miglioramento del work life balance. Altri miglioramenti sono stati quelli di efficacia ed efficienza in ambiente lavorativo: in particolare, l’Osservatorio ci dice che l’efficienza è migliorata secondo il 59% delle grandi imprese e peggiorata solamente per il 5%, mentre nella PA le percentuali raccontano di un miglioramento per il 30% e un peggioramento il 16%. Nelle PMI, invece, l’impatto sulle prestazioni è più incerto e controverso in quanto risulta più difficile e meno rappresentativo uno studio di questo tipo elaborato su realtà più piccole, meno strutturate e molte delle quali lavoravano già spesso in smart working. Uno degli aspetti maggiormente negativi è quello della comunicazione tra colleghi, la quale risulta essere peggiorata per il 55% delle grandi imprese, il 44% delle PMI e il 48% delle PA, mentre rispettivamente 10%, 9% e 16% sostengono, invece, che la comunicazione sia addirittura migliorata grazie a un’attenzione particolarmente rinnovata verso questo aspetto e l’utilizzo di piattaforme di comunicazione e condivisione del lavoro online. Allo stesso tempo, però, i lunghi periodi di lavoro da casa hanno anche avuto alcune ripercussioni negative: è diminuita ulteriormente la percentuale di smart worker pienamente legati all’azienda e attaccati al proprio lavoro, oltre che soddisfatti da esso, che è passata dal 18% al 7%. L’uso in abbondanza di tecnologie ha causato lo sviluppo del “tecnostress”, una tipologia di stress con impatto negativo a livello comportamentale e/o psicologico che ha interessato un lavoratore su quattro. Alcuni possibili effetti negativi del tecnostress potrebbero essere il peggioramento del work-life balance, dell’efficienza e l’overworking. Nel complesso, per quanto riguarda l’ultimo punto, ovvero di dedicare troppo tempo alle attività lavorative trascurando i momenti di riposo, ha coinvolto il 13% dei lavoratori.

Nel complesso, però, lo Smart working, seppur nato in stato di emergenza, ha avuto un impatto positivo anche allo stato “emergenziale”, ovvero prima che il Ministro Brunetta lavorasse per dare un’impostazione più stabile e concreta a questo istituto giungendo alla redazione dei vari protocolli sul tramonto del 2021. Un aspetto da non sottovalutare è legato strettamente all’evolversi del rapporto tra dirigenti e dipendenti: secondo il 32% è cresciuta la fiducia tra manager e collaboratori. Il fattore fiducia non è assolutamente di poco conto perché una prerogativa immancabile per una corretta attuazione di questo istituto è la fiducia che all’interno di un team di lavoro non deve mancare mai. Come si fa a controllare a distanza? È vero che ci sono indicatori per valutare le performance, è vero

che gli obiettivi raggiunti, o meno, testimoniano la bontà, o meno, dell'operato di ognuno, ma alla base deve esserci una forte predisposizione a fidarsi delle persone con le quali si collabora, perché possono esserci tantissime contingenze che incideranno quotidianamente che influiranno sulla fluidità del lavoro svolto, contingenze che renderanno impossibile ridurre tutto a numeri o obiettivi. Ed è proprio qui che il fattore fiducia entra in gioco, con il manager che deve sapere di avere al proprio fianco le persone giuste per affrontare le provanti sfide che il mondo del lavoro pone dinanzi. Approfondiremo questo tema nel Capitolo 4.

## 11. Rilevazioni ISTAT: Censimento permanente delle istituzioni pubbliche - 15 dicembre 2021

La pandemia da Coronavirus ha stravolto la vita di ognuno di noi, sia nella sfera privata che in quella lavorativa. Ognuno di noi ha dovuto evolversi, trasformarsi flessibilmente e adattarsi alle nascenti esigenze per contrastare al meglio le difficoltà quotidiane.

Anche il volto della Pubblica Amministrazione in Italia ha dovuto assumere forme diverse e, a metterlo in mostra, sono proprio i risultati preliminari del Censimento permanente delle istituzioni pubbliche<sup>98</sup>, diffuso il 15 dicembre 2021 dall'ISTAT, per ciò che riguarda le sezioni relative allo smart working e agli effetti del Covid-19 sulla pubblica amministrazione. Prima dell'arrivo della pandemia solo il 3,6% delle amministrazioni pubbliche si era già organizzato con iniziative riguardanti lo smart working.

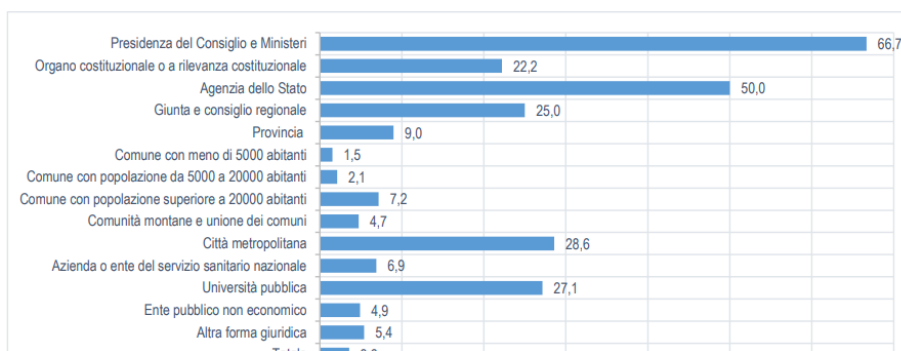


Figura 7: Istituzioni pubbliche che hanno adottato iniziative strutturate di smart working prima dell'emergenza da covid-19 per forma giuridica. valori percentuali - Anno 2020

<https://www.istat.it/it/files//2021/12/REPORT-ISTITUZIONI-PUBBLICHE-2020.pdf>

La necessità di far lavorare gran parte del personale da casa è stata probabilmente colta più agevolmente dalle PA più grandi, considerando che nella percentuale molto bassa di esperienze messe in atto prima del Coronavirus salta chiaramente all'occhio il numero degli Enti più strutturati. Infatti,

<sup>98</sup> Censimento permanente delle Istituzioni pubbliche: risultati preliminari 2020, l'anno dello Smart Working - 15 dicembre 2021. <https://www.istat.it/it/files//2021/12/REPORT-ISTITUZIONI-PUBBLICHE-2020.pdf>

secondo il censimento ISTAT in questione, le istituzioni che avevano già adoperato questa modalità erano:

- Presidenza del Consiglio e ministeri con il 66,7% delle iniziative di questo tipo;
- Agenzie centrali per il 50%;
- Città metropolitane al 28,6%;
- Università pubbliche 27,1%;
- Giunte e consigli regionali 25%.

Al contrario, i comuni di dimensioni più ridotte e le comunità montane erano tra le realtà meno sviluppate in tema di lavoro a distanza. Un dislivello di atteggiamento rispetto al lavoro agile è peraltro riscontrabile anche su base geografica:

- 5% nel Nord-Est;
- 3,7% nel Centro;
- 3,1% nel Nord-Ovest;
- 2,7% nel Sud;
- 2,6% nelle Isole.

Dai dati pubblicati in questo report dell'ISTAT emerge, inoltre, una lampante apertura nell'atteggiamento delle diverse amministrazioni verso lo smart working nel 2020, che si differenziano coerentemente alle direttrici del "grande-piccolo": infatti, gli Enti più grandi e strutturati nella Nazione si sono dimostrati più preparati all'attuazione di un lavoro a distanza ben organizzato. Con l'avvento della pandemia la situazione è cambiata rapidamente con il lavoro agile che è, per forza di cose, divenuto lo strumento principe per tutte le attività nelle pubbliche amministrazioni, ma un segnale inequivocabile delle difficoltà organizzative viene rappresentato, soprattutto, dai dati relativi alla dotazioni tecnologiche fornite ai dipendenti: dai dati ISTAT si evince che il totale delle città metropolitane ha potuto fornirne ai propri dipendenti strumenti hardware, come ad PC, a chi non aveva dotazione personale e così è stato anche per oltre il 94% delle amministrazioni centrali dello Stato e per gli organi costituzionali e le università pubbliche, a fronte di una percentuale nettamente inferiore registrata tenendo in considerazione il complesso delle istituzioni pubbliche che ammonta al 47,6% come vediamo nella tabella sottostante.

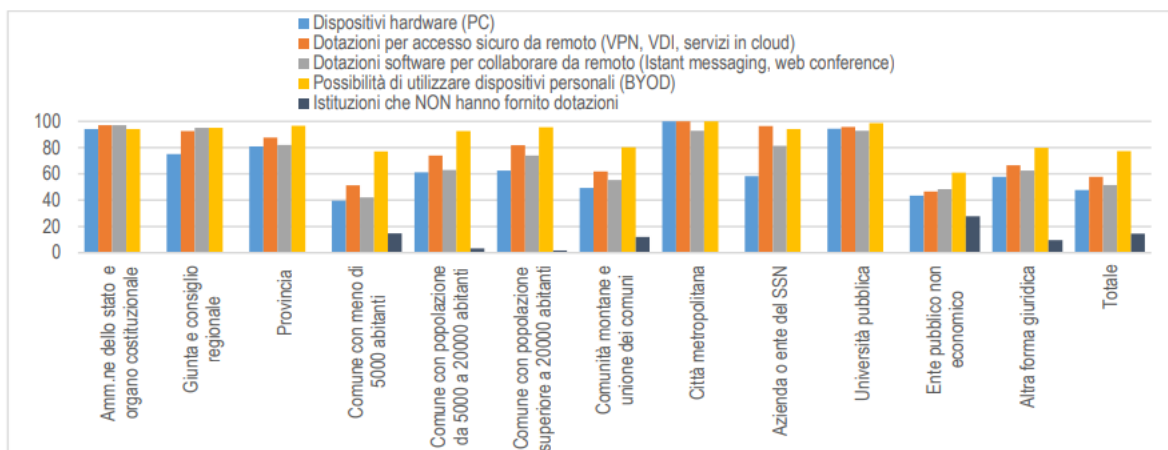


Figura 8 ISTITUZIONI PUBBLICHE PER TIPO DI DOTAZIONI TECNOLOGICHE FORNITE E FORMA GIURIDICA. <https://www.istat.it/it/files//2021/12/REPORT-ISTITUZIONI-PUBBLICHE-2020.pdf>

Come si evince chiaramente, ad abbassare in modo drastico la media sono stati proprio i comuni, in particolar modo quelli con meno di 5 mila abitanti, e gli enti pubblici non economici. In ogni caso, e in tutta Italia, la possibilità di adoperare strumenti informatici personali da parte dei dipendenti ha rappresentato la misura prediletta per il maggior numero di istituzioni pubbliche (77,4%) per il lavoro agile emergenziale.

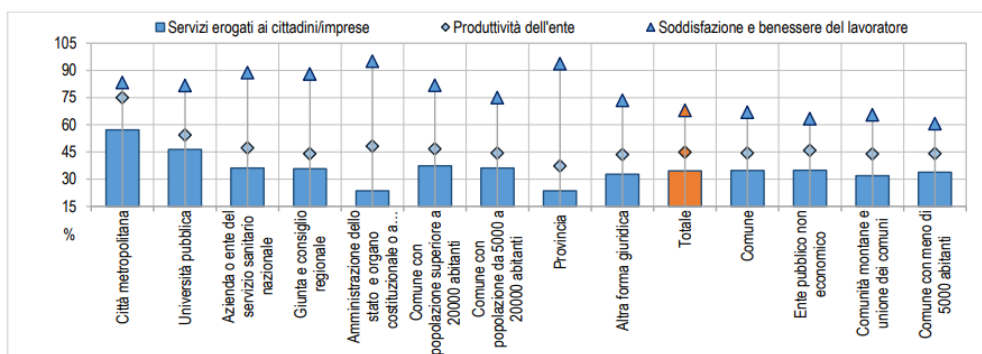


Figura 9 Effetti positivi dello smart working sul benessere del lavoratore, sulla produttività dell'ente e sui servizi erogati a cittadini/imprese per forma giuridica. valori percentuali - Anno 2020 <https://www.istat.it/it/files//2021/12/REPORT-ISTITUZIONI-PUBBLICHE-2020.pdf>

Inoltre, l'ISTAT delinea anche un bilancio positivo dell'esperienza del lavoro agile di massa che ha avuto luogo nel corso del 2020: a detta di più dell'80% delle amministrazioni consultate è aumentato infatti il work life balance dei dipendenti.

### 11.1. Smart working e digitalizzazione PA: cosa ci suggerisce l'ISTAT?

Se in merito al benessere dei lavoratori prodotto dallo smart working il dato riportato dall'ISTAT è inequivocabile, con più dell'80% delle amministrazioni consultate che lo riconoscono, meno chiaro

ed evidente è l'impatto di questo istituto sui servizi erogati a cittadini, ma se non altro per il fatto che questo risulta essere l'aspetto meno analizzato. Abbiamo comunque alcuni dati di riferimento: relativamente a servizi erogati a cittadini e imprese le istituzioni sostengono massicciamente, con il 53,6%, che non ci sia stato alcun impatto del lavoro agile, mentre il 34,6% dichiara effetti positivi e solamente l'11,8% denuncia effetti negativi. In termini di produttività, invece, appena meno che la metà delle istituzioni pubbliche dichiara un effetto positivo dello smart working con una percentuale che ammonta al 44%, con un unicum rappresentato dalle città metropolitane che vantano un 75% di casi in cui non è stato segnalato alcun impatto negativo, a fronte di una percentuale nettamente inferiore, e bassa già di per sé, del 7,8% del totale delle istituzioni pubbliche.

## **12. Smart working e regolamentazione: uno sguardo verso l'Europa**

Flexible Working è il termine di gran lunga più utilizzato in Gran Bretagna, che rappresenta la prima Nazione che abbia introdotto una specifica legge in merito. Nel 2014, infatti, è stata varata la "Flexible Working Regulation": essa prevede che tutti i dipendenti che hanno prestato servizio almeno 26 settimane, abbiano il diritto di richiedere forme di flessibili di lavoro e che i datori di lavoro possono negare solamente in presenza di fondate e comprovate motivazioni. Queste richieste possono riguardare, ad esempio, il Job sharing (ovvero più soggetti che condividono un unico posto di lavoro), il Lavoro da casa, il part-time, la settimana di lavoro compressa, o orari flessibili individuali.

Anche nei Paesi Bassi, dal più recente 2016, vige il "Flexible Working Act" che, sulla base del modello introdotto dal Regno Unito, regola e prevede il diritto dei lavoratori di richiedere forme di flessibilità negli orari e luoghi di lavoro.

In Francia si è deciso di rendere flessibili le modalità di telelavoro tramite una serie di decreti che sono culminati nella recentissima riforma chiamata "Loi Travail", risalente al 31 agosto del 2017. L'introduzione dell'istituto del telelavoro non comporta più modifiche al contratto di lavoro, ma può essere definita di volta in volta, ad hoc, mediante accordo scritto o verbale tra il datore di lavoro e il dipendente. Con questa legge sui vuoti normativi legati ai temi di salute e sicurezza, precisando come "l'incidente che si verifica nel luogo in cui avviene il telelavoro durante le ore di telelavoro è presunto come un incidente professionale". Grande importanza viene data al diritto alla disconnessione, con la previsione che gli accordi interni stipulati prevedano orari ed eventuali condizioni di disconnessione.

In Germania, sull'onda del "Piano Industrie 4.0", il Ministero Federale tedesco del Lavoro e le Politiche Sociali ha pubblicato il documento "Arbeiten 4.0" (Lavoro 4.0) che introduce modelli di flessibilità mirati all'attuazione della trasformazione digitale del mercato lavorativo.

In Belgio non ci sono normative di settore, ma si è ugualmente diffuso il concetto di “New Ways of Working” o “New World of Working”: ci si riferisce all’adozione di una nuova cultura del lavoro che consenta di aumentare la motivazione, la soddisfazione, il benessere e la produttività dei lavoratori.

### **12.1 Italia versus Europa: a che punto siamo? Il DESI 2021**

Per valutare i progressi dell’Unione e dei singoli Stati membri in termini di digitalizzazione la Commissione europea ha il compito di misurare annualmente il “Digital Economy and Society Index” (DESI), un indice che ne misura, su una scala da 0 a 100, lo stato di avanzamento dei lavori in merito alle varie aree tematiche della politica digitale.

Il report 2021, pubblicato il 12 novembre e basato sui dati relativi all’anno precedente, fotografa quella che è stata la situazione nel corso del primo anno di pandemia, momento in cui si è definitivamente manifestata l’esigenza da parte degli Stati di accelerare in merito alle questioni legate a tali tematiche.

Le evidenti carenze da parte dell’Italia in tema di digitalizzazione vengono confermate dalla 20<sup>a</sup> posizione occupata su un totale di 27 paesi appartenenti all’Unione Europea, con un punteggio di 45,5 (media UE= 50,7), che ne migliora però la performance rispetto allo scorso anno quando si collocava addirittura 25<sup>a</sup>.



Figura 10 Digital Economy and Society Index 2021. Fonte: DESI 2021

La differenza principale tra il DESI 2021 e quello calcolato nelle scorse edizioni sta nel fatto che ne è stata rivista l'impostazione per renderlo compatibile con i nuovi obiettivi della trasformazione digitale europea al 2030, individuati dalla Commissione nella comunicazione di marzo 2021 "Digital Compass" ("Bussola per il digitale 2030: il modello europeo per il decennio digitale").

Tuttavia, tali differenze non sono estremamente rilevanti. Infatti, sia il Digital Compass che il DESI valutano i risultati degli SM sulla base di quattro dimensioni: competenze digitali/capitale umano, infrastrutture digitali, trasformazione digitale delle imprese, digitalizzazione dei servizi pubblici.

Per quanto riguarda il capitale umano, l'Italia si colloca al 25° posto, con un punteggio di 35,1, ben inferiore alla media europea (47,1). Un dato spaventoso, se analizzato nelle sue componenti, con solo il 42% delle persone con età compresa tra i 16 e i 74 anni che possiede competenze digitali di base contro la media europea del 56%, e solo l'1,3% che consegue una laurea nelle discipline TIC contro, un terzo rispetto alla media europea (3,9%).

	Italia		UE	
	DESI 2019	DESI 2020	DESI 2021	DESI 2021
<b>1a1 In possesso perlomeno di competenze digitali di base</b> % degli individui	N. D. 2017	42 % 2019	42 % 2019	56 % 2019
<b>1a2 In possesso di competenze digitali superiori a quelle di base</b> % degli individui	N. D. 2017	22 % 2019	22 % 2019	31 % 2019
<b>1a3 In possesso perlomeno di competenze di base in materia di software</b> % degli individui	N. D. 2017	45 % 2019	45 % 2019	58 % 2019
<b>1b1 Specialisti TIC</b> % di persone occupate nella fascia di età 15-74 anni	3,6 % 2018	3,5 % 2019	3,6 % 2020	4,3 % 2020
<b>1b2 Specialisti TIC di sesso femminile</b> % di specialisti TIC	15 % 2018	15 % 2019	16 % 2020	19 % 2020
<b>1b3 Imprese che forniscono formazione in materia di TIC</b> % delle imprese	17 % 2018	19 % 2019	15 % 2020	20 % 2020
<b>1b4 Laureati nel settore TIC</b> % dei laureati	1,0 % 2017	1,3 % 2018	1,3 % 2019	3,9 % 2019

Figura 11

La mancanza di adeguate competenze digitali è un problema che il nostro Paese deve affrontare con urgenza, sottolinea il rapporto, poiché “rischia di tradursi nell’esclusione digitale di una parte significativa della popolazione e di limitare la capacità di innovazione delle imprese”.

Per colmare tale gap, nel corso del 2020 l’Italia ha varato la prima Strategia Nazionale per le Competenze Digitali, strategia che comprende quattro aree di intervento e un’ampia gamma di settori e destinatari:

- 1) Studenti inseriti in percorsi di istruzione e formazione
- 2) Forza lavoro attiva
- 3) Specialisti materie TIC
- 4) Sostegno rivolto al pubblico per sviluppare le competenze digitali necessarie a esercitare i diritti di cittadinanza

Obiettivi che nel Piano Operativo correlato vengono tradotti in specifiche azioni (111) e vari obiettivi ambiziosi da raggiungere entro il 2025.

Per quanto riguarda invece la seconda categoria cui fa riferimento i report, la connettività, anche qui l’Italia presenta un dato ben al di sotto della media europea (42,4 contro 50,2), classificandosi 23<sup>a</sup>.



Solo il 61% delle famiglie dispongono di una connessione a banda larga di tipo fisso, mentre il 28% possiede una rete con velocità pari ad almeno 100 Mb/s, dato che, seppur inferiore alla media europea (34%), è in rapido aumento negli ultimi due anni.

Scarsa invece la copertura del tanto discusso 5g (8%), nonostante il tasso relativamente alto di preparazione a tale tecnologia (60%).

Il report conclude evidenziando come la pandemia abbia indotto all'attuazione di diverse misure, tali da favorire una decisa accelerazione alla copertura della banda ultra-larga anche nelle cosiddette zone bianche, affermando inoltre che molto dipenderà da come il punteggio elevato di preparazione delle reti 5g si saprà tradurre in una copertura 5g nelle zone abitate

	Italia			UE
	DESI 2019	DESI 2020	DESI 2021	DESI 2021
<b>2a1 Diffusione complessiva della banda larga fissa</b>	<b>60 %</b>	<b>61 %</b>	<b>61 %</b>	<b>77 %</b>
% delle famiglie	2018	2019	2020	2020
<b>2a2 Diffusione della banda larga fissa ad almeno 100 Mbps</b>	<b>9 %</b>	<b>22 %</b>	<b>28 %</b>	<b>34 %</b>
% delle famiglie	2018	2019	2020	2020
<b>2a3 Diffusione ad almeno 1 Gbps</b>	<b>N. D.</b>	<b>&lt;0,01 %</b>	<b>3,56 %</b>	<b>1,3 %</b>
% delle famiglie		2019	2020	2020
<b>2b1 Copertura della banda larga veloce (NGA)</b>	<b>88 %</b>	<b>89 %</b>	<b>93 %</b>	<b>87 %</b>
% delle famiglie	2018	2019	2020	2020
<b>2b2 Copertura della rete fissa ad altissima capacità (VHCN)</b>	<b>24 %</b>	<b>30 %</b>	<b>34 %</b>	<b>59 %</b>
% delle famiglie	2018	2019	2020	2020
<b>2c1 Copertura 4G</b>	<b>98,9 %</b>	<b>98,9 %</b>	<b>99,3 %</b>	<b>99,7 %</b>
% di zone abitate	2018	2019	2020	2020
<b>2c2 Preparazione al 5G</b>	<b>60 %</b>	<b>60 %</b>	<b>60 %</b>	<b>51 %</b>
Spettro assegnato come percentuale (%) dello spettro totale 5G armonizzato	2019	2020	2021	2021
<b>2c3 Copertura 5G</b>	<b>N. D.</b>	<b>N. D.</b>	<b>8 %</b>	<b>14 %</b>
% di zone abitate			2020	2020
<b>2c4 Diffusione della banda larga mobile</b>	<b>39 %</b>	<b>49 %</b>	<b>49 %</b>	<b>71 %</b>
% degli individui	2018	2019	2019	2019
<b>2d1 Indice dei prezzi dei servizi a banda larga</b>	<b>N. D.</b>	<b>74</b>	<b>74</b>	<b>69</b>
Punteggio (da 0 a 100)		2019	2020	2020

Figura 12

Dato migliore è quello riportato dall'Italia in tema di integrazione delle tecnologie digitali. In tale settore si classifica infatti 10<sup>a</sup>, con un punteggio pari a 41,4 (37,6 media UE), grazie ad un buon livello di intensità digitale di base fatto registrare dalla maggior parte delle PMI italiane (69% rispetto alla media UE del 60%) e all'eccellente dato in merito alla fatturazione elettronica: gli interventi legislativi compiuti tra il 2014 e il 2019 hanno permesso una diffusione di tale strumento nel 95% delle imprese, dato tre volte superiore alla media europea.

In altre aree, tuttavia, sono rilevate delle carenze. L'uso dei big data da parte delle imprese italiane risulta scarso (9% contro una media UE del 14%), così come l'utilizzo di tecnologie basate sull'intelligenza artificiale (18% contro una media UE del 25%).

Anche la diffusione del commercio elettronico e l'uso delle TIC per la sostenibilità ambientale sono al di sotto della media UE.

	Italia			UE
	DESI 2019	DESI 2020	DESI 2021	DESI 2021
<b>3a1 PMI con un livello di intensità digitale almeno di base</b>	<b>N. D.</b>	<b>N. D.</b>	<b>69 %</b>	<b>60 %</b>
% delle PMI			2020	2020
<b>3b1 Scambio di informazioni elettroniche</b>	<b>37 %</b>	<b>35 %</b>	<b>35 %</b>	<b>36 %</b>
% delle imprese	2017	2019	2019	2019
<b>3b2 Social network</b>	<b>17 %</b>	<b>22 %</b>	<b>22 %</b>	<b>23 %</b>
% delle imprese	2017	2019	2019	2019
<b>3b3 Big data</b>	<b>7 %</b>	<b>7 %</b>	<b>9 %</b>	<b>14 %</b>
% delle imprese	2018	2018	2020	2020
<b>3b4 Cloud</b>	<b>15 %</b>	<b>15 %</b>	<b>38 %</b>	<b>26 %</b>
% delle imprese	2018	2018	2020	2020
<b>3b5 Intelligenza artificiale</b>	<b>N. D.</b>	<b>N. D.</b>	<b>18 %</b>	<b>25 %</b>
% delle imprese			2020	2020
<b>3b6 TIC per la sostenibilità ambientale</b>	<b>N. D.</b>	<b>N. D.</b>	<b>60 %</b>	<b>66 %</b>
% di imprese con un'intensità media/alta di azioni verdi attraverso le TIC			2021	2021
<b>3b7 Fatturazione elettronica</b>	<b>42 %</b>	<b>42 %</b>	<b>95 %</b>	<b>32 %</b>
% delle imprese	2018	2018	2020	2020
<b>3c1 Attività di vendita online da parte delle PMI</b>	<b>10 %</b>	<b>10 %</b>	<b>11 %</b>	<b>17 %</b>
% delle PMI	2018	2019	2020	2020
<b>3c2 Fatturato del commercio elettronico</b>	<b>8 %</b>	<b>8 %</b>	<b>9 %</b>	<b>12 %</b>
% del fatturato delle PMI	2018	2019	2020	2020
<b>3c3 Vendite online transnazionali</b>	<b>6 %</b>	<b>6 %</b>	<b>6 %</b>	<b>8 %</b>
% delle PMI	2017	2019	2019	2019

Figura 13

L'ultima dimensione analizzata dal DESI, quella che fa riferimento all'uso dei servizi pubblici digitali, vede l'Italia collocarsi al 18° posto, anche in questo caso al di sotto della media europea (63,2 contro 68,1), a testimonianza di come, malgrado gli evidenti miglioramenti negli ultimi anni, ci sia la necessità di continuare in tale direzione per colmare il gap con i paesi del Nord Europa.

Terribile il dato relativo alla percentuale di italiani che ricorrono a servizi di e-government, pari al 36% (30% nel 2019) e lontanissimo dalla media europea (64%), mentre migliori sono i dati ottenuti in merito all'offerta di servizi pubblici digitali per le imprese, i dati aperti e i servizi pubblici digitali per i cittadini, seppur anche in quest'ultima categoria il punteggio registrato risulti inferiore rispetto alla media UE.

I miglioramenti, parzialmente apprezzabili rispetto ai dati del 2020, sono sicuramente legati alla forte accelerazione impressa dal governo tra il 2020 e il 2021 nell'adozione di importanti piattaforme abilitanti per i servizi pubblici digitali. Basti pensare che ad aprile 2021 il numero di identità digitali emesse ha raggiunto i 20 milioni di cittadini, con un aumento del 400% rispetto all'anno precedente;

in miglioramento anche le amministrazioni pubbliche che utilizzano la nuova identità digitale, pari a 7420, con un incremento dell'80% su base annua.

	Italia			UE
	DESI 2019	DESI 2020	DESI 2021	DESI 2021
<b>4a1 Utenti e-government</b>	<b>32 %</b>	<b>30 %</b>	<b>36 %</b>	<b>64 %</b>
% degli utenti di internet	2018	2019	2020	2020
<b>4a2 Moduli precompilati</b>	<b>N. D.</b>	<b>N. D.</b>	<b>51</b>	<b>63</b>
Punteggio (da 0 a 100)			2020	2020
<b>4a3 Servizi pubblici digitali per i cittadini</b>	<b>N. D.</b>	<b>N. D.</b>	<b>69</b>	<b>75</b>
Punteggio (da 0 a 100)			2020	2020
<b>4a4 Servizi pubblici digitali per le imprese</b>	<b>N. D.</b>	<b>N. D.</b>	<b>89</b>	<b>84</b>
Punteggio (da 0 a 100)			2020	2020
<b>4a5 Dati aperti</b>	<b>N. D.</b>	<b>N. D.</b>	<b>87 %</b>	<b>78 %</b>
% di punteggio massimo			2020	2020

Figura 14

È evidente come il COVID abbia colto per alcuni aspetti alla sprovvista l'Italia, impreparata a fronteggiare una tale situazione. Però, c'è da dire che c'è stata una grande risposta all'emergenza e si è stati capaci di trasformare tutto in un'opportunità di crescita e sviluppo, colmando alcune lacune che avevano relegato il nostro Paese alla 25<sup>a</sup> posizione su 27 nel DESI precedente. È altrettanto evidente come, in questo particolare momento storico, si è per lo meno capito dove agire e che strada intraprendere per colmare quell'enorme gap accumulato, ma ancora manca davvero tanto e ciò che è stato fatto, che ci ha comunque permesso di scalare velocemente ben 5 posizioni, non può che essere solamente un punto di partenza per effettuare quella transizione tanto agognata. È imbarazzante che l'Italia, ottava economia al Mondo per PIL, in un indice importante come il DESI non stia a competere con le primissime o che non sia, perlomeno, nella top-10. Provando ad identificare le carenze più rilevanti, almeno nell'immediato, si può avanzare l'idea che quelle dove è prioritaria una risposta immediata, siano legate al possesso di competenze digitali, alla diffusione di banda larga e degli utenti e-government, perché, sebbene ci sia una vasta gamma di servizi fruibili su internet, la gente preferisce andare a sbrigare tutto negli sportelli perché, fondamentalmente, non possiede le capacità per destreggiarsi sui vari portali online.

### 13. Smart working all'estero: i vari Paesi come hanno attratto i nomadi digitali?

Con la pandemia, come ampiamente analizzato fino ad ora, è esploso il numero di lavoratori che possono espletare le loro mansioni senza doversi recare tutti i giorni in ufficio. È allora tornato in voga un termine forse poco conosciuto prima d'oro: nomade digitale. Un nomade digitale è colui che ha bisogno semplicemente di una buona connessione internet e di un device per svolgere le proprie attività e, spesso, è rappresentato da uno smart worker che vuole viaggiare continuando a lavorare. Ecco che con la pandemia è iniziata quasi una gara tra i vari Paesi per attirare questi nomadi e, di

conseguenza, i loro redditi. Negli ultimi anni si assiste sempre più frequentemente ad annunci di lavoro “da remoto”: chi assume, dunque, non richiede la presenza in ufficio, né la vicinanza fisica del collaboratore da assumere. In pochi mesi si è così ampliata a dismisura tutta la platea dei nomadi digitali che fino a qualche anno fa era rappresentata per lo più da freelance, imprenditori, professionisti del marketing e della comunicazione, da programmatori e informatici, insomma da chiunque sia in grado di svolgere il proprio lavoro online. Da questo punto di vista l’Italia ha molto da offrire, non solo a possibili nomadi del nord Europa ed esempio, ma anche a molti italiani che nel corso degli anni sono espatriati, ma che adesso, grazie allo smart working, potrebbero tornare a “casa”. È proprio in questo senso che il Governo italiano si è mosso, per riportare in patria tutti quei connazionali che sono andati via. Come previsto dal Decreto Crescita (Decreto-legge N.34 del 2019) al 1 gennaio 2020 è in vigore un non indifferente incentivo fiscale che permette a chi ha vissuto fuori dall’Italia per due anni: trasferendo la residenza fiscale nel Bel Paese può usufruire per cinque anni di una quota del 70% del proprio reddito esentasse, mentre la percentuale cresce addirittura fino al 90% per chi opta per le regioni del centro-sud.

Chiaramente, sono moltissimi i Paesi che hanno visto nello smart working una possibilità importante di recuperare popolazione e turismo. Tra questi vi è senza dubbio anche la Grecia, che ha introdotto anch’essa un regime agevolato per qualunque lavoratore che trasferisca la residenza fiscale nel Paese ellenico. Il reddito (di provenienza greca) tassato sarà solamente il 50%, a patto che rispettino i due requisiti richiesti: non aver già avuto la residenza fiscale nel loro Paese nei sei anni precedenti e, in ogni caso, provenire da uno Stato europeo o con il quale la Grecia ha in essere accordi di cooperazione in tema fiscale.

Anche la Croazia si è ingegnata per attrarre nomadi digitali, ideando una sorta di “visto nomade digitale”, ovvero un permesso di soggiorno della validità di un anno del quale, però, possono beneficiare solamente lavoratori extra-europei il cui lavoro rientri nell’ambito della tecnologia e della comunicazione. Qui, addirittura, per un anno intero non si pagano tasse a patto, però, che non si lavori per imprese croate e dimostrando di percepire un reddito minimo di almeno 2.000€ mensili.

La Spagna ha introdotto quella che è stata chiamata “residencia no lucrativa” per extracomunitari con reddito di almeno 26.000€ l’anno, l’Estonia ha messo a punto un visto ad hoc ottenibile dimostrando di aver percepito un reddito di almeno 3,500€ nei sei mesi precedenti, mentre in Portogallo, a Madeira, è persino nata la prima comunità per nomadi digitali.

Spostando lo sguardo fuori dall’Europa, per i nomadi digitali una delle mete più appetibili è senza dubbio Dubai in quanto negli Emirati Arabi non esiste l’imposizione fiscale sui redditi delle persone fisiche. È stato dunque pensato uno speciale visto che permette di rimanere lì per un anno usufruendo

di linee telefoniche, connessione internet, servizi pubblici e anche scuole. Anche qui c'è lo scoglio rappresentato dal requisito redditizio, con la soglia che è stata fissata a 4.200€ al mese.

Continuando a guardare Oltreoceano, interessante è il progetto lanciato dal primo ministro delle Barbados che permette di “lavorare dal paradiso”: per ottenere il visto che garantisce un anno di permanenza ai Caraibi bisogna pagare 1.700€, mentre le Mauritius hanno optato per il rilascio di un visto, della stessa durata, per smart workers, studenti universitari e pensionati, ma a patto che questi si possano mantenere con una fonte di reddito che sia esterna al loro Paese, in modo da portare capitali in casa loro.

Insomma, con la pandemia e l'esplosione dello smart working sono veramente tanti gli aspetti che si possono esaminare e i fenomeni sociali / psicologici / economici / ambientali che ne scaturiscono.

## **CAPITOLO III**

### **Testimonianze e indagine condotta**

#### **1. Interviste e sondaggio**

In questo capitolo si è deciso di dar voce ad alcuni personaggi tramite i quali sarà possibile osservare ed analizzare da più angolazioni lo straordinario fenomeno legato allo smart working, i rischi, i benefici, le difficoltà affrontate durante la pandemia, tutte le sue implicazioni, le prospettive future e i possibili modelli organizzativi che ne potrebbero scaturire.

Il primo contributo è stato fornito dal Dott. Sauro Angeletti, dirigente di I Fascia e attuale coordinatore dell’“Ufficio per l’innovazione amministrativa, lo sviluppo delle competenze e la comunicazione” nell’ambito del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Il secondo personaggio intervistato è l’Ing. Ciro Esposito, Presidente dell’Organismo indipendente di valutazione della performance del Ministero delle infrastrutture e delle mobilità sostenibili, per il quale ha anche curato il Piano del lavoro agile, dal 2018 al 2021.

Dopo aver accolto le testimonianze di due esperti manager che lavorano nel settore pubblico, la terza intervista ha visto protagonista una manager che si è imposta nel settore privato. È la Dott.ssa Silvia Cassano, Responsabile Risorse Umane ING Bank Italia e vincitrice del premio come miglior “Direttore HR dell’anno - settore banking” agli Smart Working Award 2021.

A seguire, è stata intervistata la Dott.ssa Elena Militello, fondatrice del movimento South Working, un progetto di promozione sociale che stimola e studia il fenomeno del lavoro agile da una sede diversa da quella del datore di lavoro o dell’azienda, in particolare dal Sud Italia e dalle aree marginalizzate, e che in data 11 febbraio 2022 ha predisposto una lettera aperta all’indirizzo dell’On. Ministra Mara Carfagna per sottoporre alla sua attenzione le proposte di cui South Working si è fatto promotore.

Infine, è presentata una personale raccolta di dati con la conduzione di un’indagine relativa allo smart working. È stato intervistato un campione di 400 lavoratori che usufruiscono di questo istituto e sono state proposte loro svariate domande per analizzare l’impatto dello smart working sulla loro vita e, più in generale, avere il punto di vista anche dei lavoratori.

## **1.1. Intervista a Sauro Angeletti**

- **Come si può incentivare la collaborazione tra colleghi senza che possano confrontarsi di persona?**

Questo, secondo me, è uno dei problemi o degli aspetti centrali perché il lavoro agile in posti come l'amministrazione pubbliche ha determinato una discontinuità sostanziale rispetto a come noi siamo abituati a lavorare. Io, ad esempio, sto sempre in presenza: la nostra vita si svolge attaccata alla scrivania e le forme di coordinamento dei dirigenti sono caratterizzate dalla supervisione diretta. In Presidenza molte strutture sono piccole (io adesso dirigo un ufficio con 20 persone, ma i dirigenti di seconda fascia hanno 3 persone, 5 persone, 7 persone) quindi i dirigenti sono assolutamente abituati al coordinamento diretto delle risorse. Quindi, il lavoro agile ha modificato sostanzialmente le forme e gli strumenti di coordinamento e secondo me questo problema si risolve innanzitutto attraverso un'evoluzione delle competenze dei dirigenti. Sono i dirigenti che devono farsi parte attiva di questo processo di incentivazione anche della collaborazione tra colleghi. Perché dico questo? Perché noi diciamo sempre che il lavoro agile non è una questione a due tra il dirigente e il dipendente, perché il dipendente è vero che si accorda con il dirigente, ma rimane inserito in un contesto organizzativo, quindi è il dipendente che deve comunque mantenere vivo il contatto con gli altri dipendenti, perché gli output che lui realizza molto spesso sono degli input per gli altri colleghi, quindi questa parte di iperattività, di comunicazione. E qui vengo al secondo tema: quello della promozione delle competenze professionali individuali anche attraverso la leva della formazione perché noi, e non è colpa di nessuno in particolare ma possiamo dire che è colpa del sistema, siamo abituati a lavorare in un modo diverso. In terzo luogo, si incentiva la collaborazione implementando strumenti di collaboration: prima della pandemia noi in Presidenza non avevamo nessuno strumento di questo tipo, mentre adesso usiamo questi strumenti di cui l'amministrazione sia dotata come ad esempio Microsoft Teams. Lo usiamo, e parlo per me per primo, credo al 10% delle sue potenzialità, però è diventato uno strumento abituale di lavoro. Tutti i giorni abbiamo dei team misti di persone, perché alcuni stanno in presenza e alcuni stanno da remoto, Oramai si lavora su Teams e questo aiuta molto la collaborazione perché non c'è il dipendente che è isolato in ufficio, isolato a casa sua, i dipendenti oramai sono attivi, proattivi, si attaccano a Teams, o a zoom, a queste piattaforme insomma, convocano riunioni in autonomia eccetera. Quindi c'è un problema di incentivare la collaborazione ma c'è anche, secondo me, un dato oggettivo: la necessità ha attivato dei comportamenti e le persone poi sono più autonome di quanto pensiamo, se le lasciamo un pochino più libere se deleghiamo di più.

- **Come va gestita la comunicazione tra i dipendenti e i dirigenti?**

Noi in Presidenza, mutuando un po' anche le linee guida che sono state adottate già nel 2017 dalla Ministra Madia sul lavoro agile, abbiamo congegnato degli accordi individuati organizzati attorno a delle fasce di contattabilità: sono delle finestre temporali diversamente lunghe, rispetto alle quali il dipendente si impegna ad essere raggiungibile. C'è stata un po' di polemica su questa impostazione perché è un po' passata l'idea che fossero fasce per controllare che i dipendenti stessero al pc a lavorare. In realtà questa è una modalità organizzativa per assicurare che questa comunicazione ci sia. Sappiamo tutti che il lavoro agile serve per conciliare l'organizzazione del lavoro, ma anche con le esigenze personali, e facciamo l'esempio che il dipendente potrebbe, per assurdo, lavorare solo di notte, e di giorno dedicarsi al miglioramento della sua qualità di vita e delle sue esigenze personali. Se questo, però, per assurdo accadesse io non avrei più alcun potere di coordinamento, perché se io voglio convocare oggi pomeriggio una riunione con tre persone di presenza e due da remoto, e non so minimamente quando le persone da remoto sono disponibili, questo esercizio nel potere di coordinamento mi verrebbe precluso. La comunicazione secondo me va gestita trovando delle finestre temporali, che possono essere le più diverse: noi abbiamo dirigenti che hanno preteso, secondo me sbagliando, che queste fasce di contattabilità comportino che il dipendente stia con la mano attaccata al telefono sempre pronto a rispondere al primo squillo, al pc. Hanno preteso che queste fasce siano addirittura di sei o sette ore. Questo, secondo la mia personale opinione, è una contraddizione. Il dirigente che dice al dipendente: "la tua fascia di contattabilità deve essere di sei ore" secondo me dovrebbe avere il coraggio di dirgli "No, io il lavoro agile non te lo posso autorizzare perché mi sei indispensabile in ufficio". Più in generale, io ho fasce di contattabilità, per parlare del mio personale esempio, di tre ore, di quattro ore, di due ore, anche in relazione alle capacità delle persone. Noi tendiamo molto a modulare i contenuti del lavoro agile e anche gli strumenti di monitoraggio, di misurazione, anche quelli di comunicazione in relazione alle caratteristiche individuali, perché tutti i dipendenti sono diversi, e questo vale oggettivamente anche per il lavoro agile. Entrano in gioco temi come la fiducia, l'affidabilità dei dipendenti, che noi conosciamo, perché noi ci lavoriamo tutti i giorni. Quindi la situazione va gestita con finestre temporali che responsabilizzano in questo senso e con una rimodulazione anche delle funzioni dei dirigenti che diventano sempre più digitali. Se vuole la mia opinione, il lavoro agile è un'opportunità ma a volte è faticoso perché, a proposito di comunicazione, quello di cui stiamo discutendo noi adesso parlando rapidamente su mezzi come Zoom, ad esempio, se dovessimo dircelo via e-mail ce ne vorrebbero tantissime.



- **Una riflessione che può essere collegata in parte alle fasce di reperibilità: si parla tanto anche di diritto alla disconnessione. Lavorare in smart working può essere molto faticoso perché comunque conosciamo bene anche gli aspetti negativi e quindi è giusto predisporre tutele come il diritto di disconnessione. Ma, ragionando per assurdo e portando questo ragionamento all'estremo, all'inverosimile, non è quasi un paradosso che, considerando che quando si parla di lavoro agile si esula il campo del giorno e dell'orario di lavoro, si vadano poi a predisporre dei momenti in cui io non posso neanche mandare un'e-mail? Ogni estremo dovrebbe essere da evitare perché sei un dipendente un giorno organizza il proprio lavoro in modo da iniziare a lavorare alle 20.00, però da quell'ora in poi non può inviare nemmeno un'e-mail ai suoi colleghi, questo può limitarlo e andare contro i principi dello smart working? C'è il rischio che si ricada in un più banale lavoro da remoto?**

Ha centrato un tema fondamentale. Sono d'accordo con lei perché di fatto, in particolare in alcuni casi, scardina la filosofia del lavoro agile perché quello che conta è impegnarsi sui risultati, non monitorare il tempo. Dall'altra parte, però, c'è l'esigenza di agire contemporaneamente sulla cultura organizzativa e sulla cultura manageriale perché di capi che rompono le scatole ne conosciamo tutti. Più che una tutela individuale, secondo me può essere utile una disciplina dei comportamenti di alcuni tipi di persone, però sono d'accordo con lei. La fascia di contattabilità è uno strumento organizzativo e anche un po' di garanzia per i dipendenti, perché altrimenti alcuni di noi richiederebbero una presenza a casa per otto ore attaccati alla scrivania, il che è una contraddizione in termini. Però è allo stesso tempo una limitazione perché quello che conta è il risultato. Se io ho degli impegni personali e posso fare un lavoro in autonomia, se io fino adesso sono stato sul divano e mi metto a lavorare dalle sei di sera alle quattro di notte perché soffro di insonnia, non vedo nessun tipo di problema. Quindi, secondo me, ha centrato il tema. È un po' come nel sistema di garanzia del pubblico impiego, dove ad ogni intervento un po' organizzativo del datore di lavoro c'è una reazione, per carità legittima, delle associazioni sindacali che in parte codificano dei diritti ma in parte, molto utile questo spunto suo e me lo segno, ridimensiona l'opportunità di strumenti.

- **Passando ad un aspetto più pratico e pragmatico qual è il trade off tra la riduzione dei costi degli uffici e la produttività dei dipendenti. Pensa che si possa trovare un punto di equilibrio oppure, anche per cultura italiana, è stato solo un ponte per attraversare l'emergenza? Lei è un grande fautore dell'istituto dello smart working, però non tutti la pensano così.**

Io penso che questo istituto avrà un futuro molto rilevante e, se chiede la mia opinione, io penso che questo istituto, questo strumento, debba essere sfruttato per scardinare la filosofia del lavoro pubblico perché ha prodotto sostanzialmente un cortocircuito. Un dipendente pubblico dovrebbe swithare il cervello: il lunedì che sta in lavoro agile lavora e viene misurato per obiettivi, il martedì torna in ufficio e viene misurato sul tempo e fa lo straordinario, il giovedì torna a casa e cambia registro nuovamente anche se le attività che fa sono esattamente le stesse. Quindi ho molta fiducia in questo strumento che può essere oggettivamente un'opportunità sotto tanti punti di vista come anche per la riduzione dei costi, che nel nostro caso è un obiettivo significativo, non tagliando i dipendenti pubblici e facendoli sparire dall'ufficio ma tagliando i costi di gestione dell'ufficio stesso. Lo vedo molto più che una semplice riduzione della spesa, che pure per noi è importante. Lo vedo come l'opportunità di reingegnerizzare i posti di lavoro e faccio un esempio: qua dentro siamo in 200 e ci stanno 200 scrivanie, ma se domani fossimo 280 non ci sarebbe più questa stanza dedicata a me, ma sarà uno spazio a disposizione di tutti. Per cui il giorno che io sto in lavoro agile non c'è più la stanza del dirigente, ma ci si metterà un qualunque collega che il giorno prima stava in lavoro agile. Quindi, io vedo la possibilità di riduzione dei costi, ma soprattutto vedo una grande opportunità di reingegnerizzare la concezione dello spazio, degli strumenti e dell'organizzazione del lavoro. Termino con una battuta: adesso i tempi sono cambiati anche per noi che non siamo i più preistorici del mondo, però, fino a qualche tempo fa, quando ti spostavi da una stanza all'altra ti portavi dietro addirittura la scrivania, il pc, la lampada, l'attaccapanni ecc. Cioè, una cultura proprietaria opposta a quella che dovrebbe esserci inculcata anche logisticamente da questo lavoro agile, quindi io credo che ci sia un grande futuro per questo istituto ed è importante che ci sia perché l'innovazione del lavoro pubblico oramai passa attraverso questo strumento, la capacità del lavoro agile di diffondersi fino a far saltare le contraddizioni e la ruggine del lavoro in presenza.

- **Prima del Covid-19 l'Italia era uno dei Paesi meno digitalizzati e smart d'Europa. Come è stata gestita la delicata transizione emergenziale da fisico a remoto? In base a cosa si decidono le rotazioni tra chi lavora in presenza e chi da remoto?**

È stato molto difficile. Voglio fare un esempio poco felice perché è stato come un terremoto, un incendio: io mi ricordo che, nel febbraio del 2019, un venerdì pomeriggio si è detto: "lunedì non si

torna più in ufficio”. Noi, per esempio, non eravamo minimamente attrezzati, però, se ci guardiamo indietro, il lavoro agile che noi praticiamo adesso è sostanzialmente diverso da quello di marzo 2020. È imparagonabile. Questa è stata semplicemente una situazione emergenziale in cui è prevalsa l’esigenza dell’arrangiarsi. I primi giorni siamo stati a casa senza alcuno strumento. Consideri che io, non per fare il fenomeno, ma durante le prime settimane del lockdown insieme ad altri altri colleghi, venivo in ufficio una volta a settimana per prendere della documentazione e inviarla per posta elettronica per alimentare il lavoro dei colleghi. Allo stesso tempo è stata una grande occasione perché ci ha fatto fare in poco tempo un balzo che avrebbe richiesto dei decenni e ce lo ha fatto fare tecnologicamente e culturalmente. Tecnologicamente perché la nostra amministrazione, ma anche altre, hanno fatto investimenti che prima non erano neppure progettati. Grazie alla pandemia, ed è brutto da dire, oggi i dipendenti di tante amministrazioni, per non dire tutte, hanno un portatile e quindi lavorano indistintamente in ufficio e a casa, non restano ancorati al pc fisso. Poi è stato un grande salto culturale, non tanto per le persone, ma per il fatto che ha reso evidente quello che fino a non molto tempo fa abbiamo voluto fingere di non vedere, complice la spending review, e cioè che per fare le riforme bisogna fare degli investimenti. Noi abbiamo affrontato pandemia con dei tetti di spesa informatica nell’amministrazione pubblica e questa è anche una spiegazione alla sua domanda sul perché l’Italia fosse così indietro in tema di digitalizzazione. C’erano da dieci anni dei tetti di spesa nell’amministrazione pubblica pure per la formazione. La prima cosa che è stata fatta nel marzo 2020 è rimuovere questi tetti perché non è possibile fare degli investimenti senza investire nelle risorse. Quando si dice che una riforma si attua senza oneri aggiuntivi per il bilancio dello Stato, scusi se mi esprimo così, ma è una fregatura perché non si possono fare cose significative senza investire. Questo ovviamente è un discorso diverso dal buttare i soldi dalla finestra, questo nessuno lo vuole, ma soprattutto quando parliamo di hardware e di software, non si può lavorare da remoto se non hai la tecnologia che ti supporta e per l’acquisto della tecnologia c’è un budget. Ad esempio, se il budget è di 100.000€, con questo non ci compri i portatili per tutti, ma ci compri i portatili per il 10% della popolazione dei dipendenti e gli altri rimangono fregati.

- **Riflettiamo su un'altra possibile criticità che si è già, in parte, palesata e che potrebbe palesarsi ancora in questa transizione. Partiamo dai dati emersi dalla ricerca sul lavoro pubblico di ForumPA del 2021 che testimoniano che l'amministrazione pubblica italiana fondamentalmente è anziana: l'età media, pur se in leggero calo, è comunque di 50 anni, con picchi di 55 anni in alcuni comparti. Quanto questo può rappresentare, e ha rappresentato, uno scoglio per l'attuazione e il consolidamento dello smart working?**

Sì, secondo me onestamente lo ha rappresentato più che per motivazioni anagrafiche, per motivazione anche qua fondamentalmente culturali e organizzative. Anagraficamente io sto esattamente nella media dei dipendenti pubblici e quindi, fatalità, sono la figura media del dipendente pubblico anziano. Secondo me il dato che ha più inciso non è tanto quello dell'età anagrafica, che comunque ha un'incidenza, quanto le nostre condizioni organizzative. Ci sono poche competenze digitali per le motivazioni che ho detto. In molte realtà amministrative gli strumenti di collaboration di cui parlavamo prima nessuno sapeva cosa fossero, nessuno le usava. E poi l'altro limite è stato quello che noi, per la scarsa funzionalità dei sistemi di pianificazione (per usare un eufemismo), programmazione e controllo e per le ridotte competenze manageriali di alcuni dirigenti, non voglio fare di tutta l'erba un fascio, non siamo abituati a lavorare per obiettivi in molti casi e questo ha pesato. Siamo passati da una situazione di lavori in ufficio a catene di montaggio, ad una situazione dove quello che conta è l'obiettivo, è organizzarsi in vista del conseguimento del risultato. Gli aspetti dirimenti sono stati la capacità di lavorare in questo modo e le competenze digitali, certo in alcuni casi i più adulti sono stati penalizzati perché magari oggettivamente sono meno smart di un giovane sull'utilizzo di alcune competenze ma poi, come in tutte le aziende, le cose che più hanno funzionato sono state le persone perché tutto si regge sulle persone.

- **Tornando sull'importanza della formazione, delle competenze, dell'autonomia e anche della fiducia verso un dipendente che poi da casa, comunque, deve adempiere ai suoi doveri che sia in tre ore, in cinque ore o in dieci ore. Ma in quest'ottica, nell'ottica di una nuova cultura organizzativa, nell'ottica di un lavoro che sia veramente agile, il tempo effettivamente impiegato dai dipendenti per raggiungere i risultati previsti non deve interessare ai propri superiori, è corretto?**

Esatto. Nella delega e nel riconoscimento dell'autonomia, perché se tu tratti un dipendente da casa come lo tratti in ufficio, se gli dici come deve predisporre un appunto, cosa ci deve scrivere e dopo un'ora lo chiami e gli chiedi se ha fatto, quello è lavorare da remoto con le stesse modalità del lavoro in presenza. Il lavoro agile richiede uno sforzo in più e qua bisogna essere bravi e onesti nel riconoscere che il lavoro agile non può essere in prima battuta alla portata di tutti. È alla portata di

certi ambiti di attività e di certi colleghi e non è alla portata di altri che vanno fermati. Qua si è giocata la partita: durante l'emergenza abbiamo considerato fintamente che tutte le attività potessero essere svolte da remoto e siccome l'attività può essere svolta da remoto perché è indifferente che io la svolga in ufficio o a casa o altrove, io posso abilitare il lavoro da remoto. Questo, però, non basta perché se il dipendente, ma anche il dirigente, non sa lavorare in autonomia non può lavorare da remoto anche se l'attività tecnicamente è "remotizzabile". Diciamo che noi ci siamo abituati un po' a questi ragionamenti: abbiamo pensato che il dipendente che scrive documenti lo può fare sia in ufficio che a casa e quindi può fare il lavoro agile. Se il dipendente, per suoi limiti, o per mancanza di formazione, non è autonomo, non è la stessa cosa lavorare in ufficio e lavorare a casa e quindi, purtroppo secondo me, il lavoro agile non dovrebbe essere abilitato. Qua si aprono tutti altri scenari, quelli di aspettative legittime delle persone, di rivendicazioni sindacali, di comparazioni anche tra dirigenti, si inizia a dire che il dirigente "X" autorizza tutti a prescindere, mentre il dirigente "Y" è più severo e quindi si creano dei circuiti che poi alimentano molti mal di pancia. Però, in realtà, questi mal di pancia sarebbero utili per la crescita e per lo sviluppo di nuove competenze.

- **Può essere una criticità in più gestire le situazioni di riservatezza quando i dipendenti lavorano fuori dall'ufficio? Come bisognerebbe gestire le situazioni di "non disclosure agreement"?**

Sì, secondo me questa è una criticità per due motivi: punto numero uno per i contenuti di alcune nostre attività e faccio un esempio banale: noi facciamo procedure di gare e quindi selezioniamo forniture sulla base di offerte tecniche, di offerte economiche e io non mi posso mettere a fare questo lavoro con spregiudicatezza, al parco, oppure a casa mia sul tavolo della cucina se magari poi si scopre che il mio amico è uno che ha fatto un'offerta alla gara. Il secondo punto è riferito al fatto che, più in generale, nelle amministrazioni, e io mi occupo un pochino anche di questo, i temi della privacy e del trattamento dei dati sono i più oscuri, sono i temi rispetto ai quali i dipendenti fanno più fatica. Io stesso trovo la disciplina sulla privacy molto complicata e ogni volta scatta una crisi di rigetto quindi, sicuramente, ai dirigenti spetta valutare queste situazioni. A tal proposito in Presidenza, e l'hanno fatto anche molte altre amministrazioni, quattro-cinque anni fa hanno redatto cataloghi con le attività che potevano essere svolte da remoto. Poi abbiamo fatto il contrario: abbiamo cioè redatto cataloghi sempre più corti con quelle che non potevano essere svolte da remoto e, tra le motivazioni che abbiamo addotto, abbiamo individuato queste di riservatezza e di trattamento dei dati. Quindi c'è un'escalation di problemi di sicurezza dei trattamenti dei dati di privacy. Ecco, il limite del lavoro agile emergenziale è stato rappresentato dal fatto che noi siamo andati così, alla garibaldina, senza aver fatto una formazione specifica su questi temi. Una possibile soluzione sta nell'ampliare il lavoro

che si fa sui sistemi informatici e quindi non come si poteva fare durante l'emergenza, ma lavorare su sistemi informatici strutturati e quindi trattare i dati all'interno dell'applicazione del protocollo e così via. Questo richiede che le amministrazioni pubbliche si irrobustiscano sempre più, anche in termini di tecnologia, che è uno dei primi fattori abilitanti del lavoro agile. Per altro, la tecnologia risolve tanti altri problemi tipo quello della misurazione: se io lavoro su un'applicazione non è che devo dimostrare quello che ho fatto perché l'applicazione parla da sola: se io faccio mandati di pagamento su un sistema informatico a fine mese è il sistema che dice quanti mandati ho emesso e quello che invece non ho fatto. Più facile di così! Elimina pure molta burocrazia del lavoro agile ma anche molti problemi, tipo quello cui lei faceva riferimento sulla gestione della sicurezza del trattamento dei dati.

- **La prossima riflessione è strettamente correlata, appunto, anche al delicato tema della privacy. All'interno dei DPCM dell'ex Presidente del Consiglio dei ministri Conte era previsto che i lavoratori potessero utilizzare i device personali. In una fase emergenziale era inevitabile. Il protocollo sottoscritto in data 7 dicembre 2021, che mira a regolamentare l'istituto dello smart working post-emergenziale nel lavoro privato, stabilisce che sia il datore di lavoro a fornire la strumentazione tecnologica ma questo avviene "salvo accordi diversi e di norma", il che lascia intendere che mantiene la consuetudine risalente ai DPCM di Conte. Ogni giorno hacker mettono sotto scacco interi sistemi informatici: crede che si sarebbe dovuto intervenire più attentamente sul tema cybersicurezza?**

Si secondo me questo è un tema molto importante e si ricollega un pochino anche a quello precedente. È un tema centrale perché quello che succede nel mondo lei lo ha benissimo rappresentato e noi trattiamo dei dati sensibili giudiziari, ad esempio, ma anche dei dati molto più importanti che non possono e non devono circolare. La previsione che è stata messa nella disciplina del lavoro agile che ha promosso il ministro Brunetta è stata poi un po', non voglio dire edulcorata ma quasi, ad ogni passaggio parlamentare, ad ogni confronto con l'organizzazione sindacale eccetera. È stata "aggiustata" diverse volte, ma inizialmente andava un po' nella direzione del senso che diceva lei. Non si voleva limitare la diffusione e la concessione del lavoro agile dicendo che se l'amministrazione non fornisce il PC non si può effettuare lo smart working e così si rimane in ufficio. Non era questo l'obiettivo del ministro Brunetta! L'obiettivo era rafforzare l'istituto per farlo passare dalla logica emergenziale alla logica ordinaria, anche perché nella fase emergenziale l'utilizzo di device propri è stata una necessità, però ognuno ha messo a disposizione tutto quello che aveva e cioè PC vecchi, antivirus non aggiornati e molti oggettivamente hanno avuto difficoltà a lavorare finché noi non

abbiamo alimentato la dotazione. Faccio anche degli esempi di gente che lavora con me: se a casa si ha un solo PC e due bambini in DAD come si fa? Paradossalmente è stata data una lettura negativa di questa impostazione, ma il senso era positivo: mettere cioè i dipendenti pubblici nelle migliori condizioni di lavorare anche perché se noi vogliamo rafforzare la protezione dei dati e la sicurezza è indispensabile che i PC abilitati con cui noi ci colleghiamo in rete siano quelli del datore di lavoro e non siano device più improvabili. Per nostre polizze aziendali, per esempio, per noi è impossibile collegare alla rete i PC personali e ciò garantisce la sicurezza che lei evocava.

Post-scriptum: Tutto fila nella misura in cui le amministrazioni pubbliche investono, perché molti di noi, io no, hanno delle dotazioni informatiche superiori a quelle dell'ufficio. E allora per chi ha un PC performante, per chi lavora col MAC, perché deve trovarsi a lavorare con una carretta che gli fornisce l'amministrazione se non all'altezza come standard? Quindi va benissimo che il datore di lavoro fornisca gli strumenti. Secondo me è la cosa migliore, anche per non discriminare se vuole, sarebbe agire in base alle condizioni di reddito personali e familiari perché comprare un PC può essere un sacrificio per lavorare da casa. Sicuramente ne guadagniamo in termini di sicurezza purché, però, le amministrazioni vadano spedite negli investimenti e comprino delle risorse tecnologiche all'altezza. C'è chi dice: "Io lavoro col MAC quando sto in lavoro agile, perché quando torno in ufficio mi devo incartare con questo PC che praticamente mi si blocca ogni mezz'ora?". Sarà vero? Non lo so, però poi questo incide sulla produttività, non si può dire che la persona che sta a casa non lavora, magari combatte diciamo anche con la tecnologia.

- **Osservando le cose da un punto di vista un po' diverso, le chiedo un parere personale che esuli dal ruolo di dirigente pubblico. Parliamo anche del settore privato. Ritengo che asserire che ognuno si assume i rischi che decide di correre e poi ne paga le conseguenze non è sufficiente perché non ci sono in mezzo solo i dati della propria società: se la società "X" non è attenta a questo tema, il rischio è che i dati interni vengano compromessi tramite l'hackeraggio dei dispositivi dei suoi dipendenti. Fino a questo punto il prezzo lo paga chi ha deciso di correre il rischio. Ma la situazione cambia quando di mezzo ci sono i dati degli utenti, di altre società, di partners vari, accordi commerciali, qualunque altra informazione di terzi. Conviene che il tema non sia quanto, e solamente, se il dispositivo è proprio oppure lo manda l'azienda, quanto se abbia una VPN o altri meccanismi di protezione anche per i dispositivi personali?**

Giustissimo, lei ha colto un problema ulteriore che anche questo è fondamentale. Anche perché se le posso dire in base alla mia esperienza, adesso ultraventennale, questo è un tema difficile da controllare. Però nelle amministrazioni pubbliche, una delle cose che si fa con meno attenzione è

rientrare in possesso dei dispositivi o alle cose che si assegnano ai dipendenti. Le faccio un esempio stupido: io lavoro qua da cinque anni e provengo da un'altra amministrazione. Ho ancora il beige di quell'amministrazione. Mentre una sana polizza aziendale dovrebbe essere: tu finisci di lavorare con me, mi ridai il beige, il telefono, il PC, tutti i dati che hai salvato. Certo quello che dice lei è un problema ulteriore che io avevo sottovalutato, che però potrebbe essere risolto con la dotazione personale che abbia i meccanismi di quella sicurezza che dice lei. Giusto, un'ottima riflessione.

- **Che lezione bisogna imparare dall'emergenza?**

Ci sarebbero tante considerazioni e rischio di essere banale, ma ci provo: secondo me la lezione più importante è che si può cambiare anche più velocemente di quello che si pensa. Se la deadline è stata, non me lo ricordo, poniamo caso che sia stata l'8 marzo dell'inizio del lockdown, il 7 marzo pensavamo che le cose sarebbero rimaste immutate per altri cento anni. A marzo, aprile, maggio, giugno del 2020 abbiamo visto che, invece, le cose si potevano modificare in modo relativamente facile e quindi l'emergenza ha costituito per noi un importantissimo fattore di accelerazione. La seconda cosa importante, secondo me, è stata che alla fine della fiera quello che conta è che l'asset principale dell'organizzazione sono le persone e che se c'è una cultura che regge, un senso d'appartenenza, una fiducia, una lealtà e un'organizzazione del lavoro sensata, il luogo in cui lo svolgi è indifferente. Questo produce anche degli effetti collaterali per cui chi lavora tanto in ufficio e lavora di più anche fuori dall'ufficio, o è richiesto paradossalmente di più, lavora poco in ufficio rischia di lavorare ancora meno da casa. Questa, però, è secondo me una buona notizia perché dovrebbe orientare la nostra attenzione in maniera focalizzata sul cambiamento della cultura e dei comportamenti di alcune persone. La terza considerazione è che alla fine della fiera abbiamo capito che sono più importanti i comportamenti che i risultati, cioè i risultati noi li diamo per scontati, i risultati ci devono essere per forza, che il documento debba essere prodotto, che il pagamento debba essere fatto, noi lo diamo per scontato. I temi centrali sono quelli che diceva, dal quale siamo partiti con le sue sollecitazioni, che il dipendente sia focalizzato sul risultato e abbia dei comportamenti adeguati, che non scompaia dai radar in termini di comunicazioni quando lavora da casa, perché quello che fa lui è un contributo all'economia complessiva. Quarto, ed ultimo, che per cambiare ci vogliono degli investimenti, ma non parlo di miliardi. Noi abbiamo fatto, in questa amministrazione per esempio, tanti corsi di formazione, anche gratis, mettendo a parlare immeritatamente anche me, dei docenti, delle persone interne che raccontavano le esperienze positive fatte nei singoli uffici e questo secondo me produce un effetto positivo: è la classica palla di neve che parte molto piccola però, rotolando rotolando, produce un impatto rilevante. Secondo me abbiamo imparato questo, io ho imparato questo, ho imparato anche a delegare di più se parlo delle mie competenze manageriali, ho



imparato a focalizzarmi di più sugli obiettivi prioritari, perché lavorare è diventato un po' faticoso, però la fatica ci induce a perdere meno tempo sulle cose a più basso valore aggiunto e a dedicarmi di più a quelle più rilevanti.

## **1.2 Intervista a Ciro Esposito**

### **- Quanto è difficile monitorare e valutare il lavoro svolto da remoto dai dipendenti?**

È molto difficile per due motivi: uno organizzativo e uno dipendente dalle strutture a disposizione. Per quanto riguarda il primo è previsto che ogni dirigente si organizzi a modo suo e questo implica una serie di problemi perché ogni dirigente la vede in un certo modo. Inoltre, devo dire che c'è una diversificazione tra dirigenti perché alcuni hanno individuato le aree di possibile smart working mentre altri, invece, non lo hanno fatto. Quelli che lo hanno fatto hanno organizzato il lavoro, quelli che non lo hanno fatto non lo hanno organizzato. Quindi, come vede, dal punto di vista organizzativo c'è una differenziazione notevole fra struttura e struttura in dipendenza del dirigente. Per quanto riguarda, invece, la parte strutturale organizzativa le strutture tecniche messe a disposizione sono essenzialmente il sistema di controllo di gestione: se viene utilizzato in maniera corretta il sistema di controllo di gestione ogni mese, e ogni trimestre in particolare quando vengono chiuse le rilevazioni, per ogni struttura organizzativa al livello di uffici retti da dirigenti di seconda fascia fornisce tre indicatori:

- 1) Quello di efficacia: cioè rispetto alle pratiche arrivate quante sono state evase;
- 2) Quello di produttività: quanto tempo è occorso per l'evasione di ciascuna pratica, di ciascun tipo;
- 3) Quello di economicità: quanto è costata ciascuna pratica di un certo tipo.

È evidente che se i dirigenti utilizzano il sistema di controllo di gestione possono verificare la loro impostazione del lavoro agile andando a guardare i dati e soprattutto gli indicatori del 2019 quando non c'era il lavoro agile. Ovviamente, gli indicatori sono cambiati e alcuni sono addirittura aumentati. Quindi vuol dire che l'ufficio è ancora più efficiente ed efficace durante il periodo del lavoro agile oppure no e questo aiuta moltissimo nell'aggiustare le modalità di effettuazione del lavoro. Sto adesso cercando di lavorare utilizzando strumenti statistici su un super-indicatore, cioè un indicatore che ti consenta non solo di verificare a livello di piccola struttura come viaggiano efficacia ed efficienza tecnica ed efficienza economica sulla singola attività, ma sto cercando di trovare un super-indicatore che mi dia l'efficienza, l'efficacia, la produttività e l'economicità di ciascuna struttura organizzativa, quindi passando dalla singola attività di ciascuna struttura all'intera struttura organizzativa si potrebbe

addirittura risalire alla direzione generale oppure al dipartimento e infine al ministero. Nel caso mio particolare, è stata associata adesso all'organismo indipendente di valutazione uno dei componenti che la professoressa di statistica economica dell'università, quindi l'ho già investita del problema e mi sta studiando le modalità di calcolo del super indicatore.

- **Gli ultimi dati Agcom (ottobre 2019) dicono che c'è un 5% di italiani non coperti da banda larga. C'è poi il 31,5% che ha una banda larga inferiore a 30 Mbps, di tipo Adsl; inadeguata in tempi di smart working, lezioni online. In una fase storica in cui internet è fondamentale per la tenuta dell'economia, a che punto siamo per il potenziamento delle nostre infrastrutture digitali? Possiamo recuperare rapidamente il gap con altri Paesi come il Regno Unito (era già davanti a noi, in più nel 2019 hanno annunciato investimenti in questo settore per 600 miliardi di sterline entro il 2028).**

I fondi che sono stati stanziati anche con il PNRR ci danno abbastanza sicurezza che verrà effettuato l'ampliamento della banda larga su tutto il territorio nazionale. Poi ci sarà da verificare in ogni caso il digital divide che riguarda l'età, la preparazione delle persone nell'utilizzo degli strumenti eccetera. Devo dire che ci sono dei casi in cui si può lavorare bene anche senza banda larga, mentre altri casi in cui si lavora male pur avendo la banda larga. È stata fatta una programmazione del lavoro agile per cui lì dove serve un collegamento, quel collegamento è stato in ogni caso assicurato. Una volta assicurato il collegamento è stato stabilito in che modo l'attività deve svolgersi, che cosa deve fare l'ufficio, che cosa deve fare la persona da remoto. Se questa operazione, che è tutta organizzativa, non viene fatta allora a quel punto è inutile avere la banda larga oppure no se prima non hai lavorato sull'organizzazione del lavoro. Per il resto, ovviamente ciascun ministero non gestisce la parte di estensione della banda larga, ma dal punto di vista generale devo dire, ripeto, che gli ulteriori fondi del PNRR che sono tanti, vanno per buona parte sulla banda larga e sull'assicurare collegamenti veloci su tutto il network internazionale. Mi sento abbastanza tranquillo da questo punto di vista.

- **Questo lascia ben sperare. La prossima considerazione è un po' collegata a questo aspetto, a queste carenze infrastrutturali che hanno fatto sì che la pandemia ci trovasse impreparati sotto molti punti di vista. Proviamo adesso a fare una valutazione ex post: torniamo indietro di 2 anni. Siamo a gennaio 2019 e il COVID non è ancora "esploso" sull'Italia. Cosa potrebbe fare Funzione Pubblica per farsi trovare "meno impreparata"?**

La Funzione Pubblica, su una questione di dettaglio come questa, che è il lavoro agile obiettivamente può fare poco. Le dico che sono convinto sulla base della mia esperienza di riorganizzatore, di reingegnerizzatore eccetera che la reingegnerizzazione dei processi non si fa per legge, non si fa per

circolare, la si fa struttura per struttura lavorando sui singoli procedimenti amministrativi. Se si lavora in questo modo si hanno dei vantaggi, se non si lavora in questo modo i vantaggi non si hanno. Non basta fare una circolare affinché tutto funzioni: la verità è che non tutte le strutture organizzative poi ottemperano alle circolari, in alcuni casi non ottemperano nemmeno alle leggi dello Stato. Lei consideri che la 286/1999 prevedeva che entro sei mesi dall'entrata in vigore di quella norma, tutte le amministrazioni dello Stato avrebbero dovuto dotarsi di un sistema di controllo di gestione. Ad oggi, a distanza di ventitré anni, molte strutture organizzative dello Stato non hanno il controllo di gestione. Quindi è evidente che non esiste legge che possa modificare il modus operandi delle strutture organizzative, molto dipende dai dirigenti e molto dipende da come ciascun ministero e da ciascuna struttura sa organizzarsi. Sotto questo punto di vista, in termini generali, oltre che delle linee guida da seguire e quindi nessun tipo di obbligo particolare, ciascuna struttura organizzativa di ciascuna amministrazione avrebbe dovuto organizzarsi per fare quello che era necessario fare. Dato il modo di procedere italiano di reagire rapidamente alle emergenze, tutto sommato è stato gestito abbastanza bene. Cioè, nel caso generale siamo talmente abituati a rincorrere l'emergenza che quando capita l'emergenza siamo preparati a farlo. Ma questo non perché abbiamo seguito dei corsi, ma perché da quando siamo entrati in amministrazione abbiamo vissuto un'emergenza dietro l'altra e di conseguenza ormai le pezze le sappiamo cucire a colore su un vestito che si è slabbrato. Tenga conto che le strutture organizzative centrali hanno subito un blocco del turnover di trent'anni e in trent'anni le strutture si sono ridotte di più della metà del personale, quindi, questo ha portato ad una difficoltà obiettiva di raggiungere i risultati che si ottenevano prima. Per cui le dico che la reazione che c'è stata è tutto sommato accettabile, nel senso che una cosa non programmata, anche se avrebbe potuto esserlo, tutto sommato ha funzionato. Che avrebbe potuto esserlo è indubbio perché si parla di lavoro agile non da ora ma da diverso tempo e alle mie grida l'amministrazione ha sempre detto per nome dei suoi dirigenti: "Sì hai ragione, bisogna farlo", senza però che nessun dirigente abbia provveduto ad organizzare il lavoro agile prima che accadesse l'emergenza.

- **Ritiene più giusto che le decisioni governative traccino la via da seguire in modo autoritario o c'è bisogno di autonomia per ogni singolo ente? Crede che lasciare, attraverso i PIAO, l'autonomia alle singole amministrazioni di organizzare il lavoro agile possa creare caos? O, al contrario, sia "una lezione di grande responsabilità" come sostiene il Ministro Brunetta?**

Il PAO è un raccogliitore di piani di diverso tipo che già le amministrazioni facevano. Qui si tratta di entrare nel dettaglio di come realizzare il lavoro agile. Le faccio un esempio: lo scorso anno ho proposto, e le strutture organizzative lo hanno accettato, un programma sul lavoro agile articolato di tutto l'anno. Entro il primo trimestre avrebbero dovuto comunicare le linee di attività non smartabili, entro il secondo trimestre avrebbero dovuto indicare le attività smartabili e avrebbero dovuto spiegare in che modo quelle attività andavano smartate. Entro il terzo trimestre avrebbero dovuto attivare il 30% delle linee di attività smartabili e renderli davvero tali. Lo scopo è mettere le persone a lavorare da remoto nel terzo e nel quarto trimestre. In questo modo non c'è un'imposizione di legge, però c'è un obiettivo che è stato dato a tutte le strutture organizzative e se le strutture organizzative non adempiono c'è una riduzione della valutazione originale del dirigente che non ha ottemperato. Io credo che, utilizzando cioè il Decreto Legislativo 150, e cioè introducendo quest'obbligo all'interno del sistema di misurazione e valutazione della performance, il risultato alla fine si ottiene perché tutte le strutture hanno lavorato sull'argomento.

- **All'interno dei DPCM dell'ex Presidente del Consiglio dei ministri Conte era previsto che i lavoratori potessero utilizzare i device personali. In una fase emergenziale era inevitabile. Il protocollo sottoscritto in data 7 dicembre 2021, che mira a regolamentare l'istituto dello smart working post-emergenziale nel lavoro privato, stabilisce che sia il datore di lavoro a fornire la strumentazione tecnologica ma questo avviene "salvo accordi diversi e di norma", il che lascia intendere che mantiene la consuetudine risalente ai DPCM di Conte. Ogni giorno hacker mettono sotto scacco interi sistemi informatici: crede che si sarebbe dovuto intervenire più attentamente sul tema cybersicurezza?**

La risposta è complicata. Organizzare una rete distesa sul territorio secondo i massimi criteri di sicurezza è un problema non da poco che prevede investimenti non da poco. Non basta dirlo e dire "affrontiamo il problema". Nel momento in cui il problema si vuole affrontare viene fuori che obiettivamente occorrono fondi non indifferenti perché bisogna dotare di PC ad hoc, perché bisogna che le stazioni di lavoro siano controllate e verificate continuamente dal sistema centrale ed è quindi un problema tutto tecnico sul quale occorre investire. Il vantaggio del lavoro agile al momento non è dell'amministrazione, è dei lavoratori dell'amministrazione e sono essi che chiedono di stare a casa

per un certo periodo, sono essi che chiedono anche di poter rientrare una volta o due volte a settimana. Mentre da una parte nessuno vuole stare eternamente lontano dal lavoro, forse per non perdere i contatti con i colleghi, forse perché è importante ecc. dall'altra parte c'è, però, una richiesta generalizzata di effettuazione del lavoro agile. Addirittura, ci sono persone che hanno effettuato il lavoro agile senza controllo, dunque gli aspetti sono essenzialmente due: da una parte la sicurezza informatica, cioè se qualcuno entra nel PC del lavoratore da remoto, può attraverso di lui entrare all'interno dell'amministrazione e fare delle cose che non dovrebbe fare. In secondo luogo, c'è da ottenere la sicurezza che la prestazione venga davvero erogata e non sia il lavoro agile inteso come "ferie pagate". Sia in un caso che nell'altro c'è un dispendio di danaro pubblico per prestazioni che non vengono erogate. Quindi io non mi focalizzerei solo sulla sicurezza, che è un problema tecnico per i quali occorrono i dovuti investimenti, ma anche sulla sicurezza che gli stipendi che vengono pagati producono davvero un vantaggio per la collettività. Se lei va a guardare l'ultimo contratto in tema di lavoro agile, vedrà che lì all'interno si parla solo di diritti: il diritto di disconnettersi, il diritto di avere apparecchiature dall'amministrazione, di avere la linea dati dall'amministrazione eccetera. Ma dalla parte dei doveri? Cioè dalla parte dei controlli che si possono effettuare c'è poco e niente. Come al solito, all'interno dei contratti ci sono i diritti e non i doveri e questo depotenzia continuamente la possibilità di intervento del dirigente e di conseguenza fa diminuire la sicurezza che il lavoro pagato venga effettivamente svolto.

#### **- Quali altri limiti depotenziano il dirigente?**

Non è una situazione di potere che non viene svolto. Dipende proprio dalla circostanza che taluna attività si spenga. Soprattutto all'interno delle strutture organizzative, con la riduzione del personale dovuta al blocco del turnover per l'emergenza del COVID, per il lavoro a distanza i dirigenti hanno dovuto spegnere, o ridurre al minimo, alcune attività il cui effetto non si vede immediatamente, ma si può vedere a distanza, quando quel dirigente non è più in quella struttura organizzativa. Questo è quello che è successo in tutte le strutture amministrative dello Stato. Le attività importanti di ciascuna struttura sono state tenute in vita con l'assegnazione di esse a persone "sicure" che anche a distanza avrebbero svolto il proprio lavoro e che anche a distanza l'hanno svolto egregiamente. L'assegnazione a persone meno affidabili delle questioni che riguardano importanza media e infine l'assegnazione a persone ancora meno affidabili di questioni la cui attuazione comporterebbe disagi quasi nulli. Infine, la non assegnazione a nessuno di compiti che il dirigente ritiene del tutto secondari rispetto al funzionamento della propria struttura. Questo è quello che è accaduto e per cui i dirigenti si sono organizzati in questo modo. Quello che abbiamo fatto, con l'obiettivo di pianificare il lavoro

a distanza l'anno scorso, è stato far entrare i dirigenti in un'ottica diversa: stabilire un protocollo per ciascuna attività smartabile, come svolgerla e come controllarla.

- **Che lezione bisogna imparare dall'emergenza?**

Bisogna mettere l'organizzazione in testa alle attività. Ho vissuto all'interno dell'amministrazione per alcune decadi e mi sono reso conto che i dirigenti governano il giornaliero, ma difficilmente governano il decennio. L'idea della programmazione è quasi completamente assente. Se l'amministrazione non impara a programmare, è un'amministrazione che non rende quanto dovrebbe e soprattutto che non restituisce ai cittadini quanto pagano per ottenere i servizi. Io dico sempre che se la nostra attitudine a mettere delle pezze risedsse all'interno di una struttura programmata noi saremmo il primo Paese al Mondo quanto a resa della pubblica amministrazione perché abbiamo una capacità di reazione notevole. Nell'emergenza ci viene sempre l'idea, ma quando chiedi di programmare metti in crisi.

- **È un problema prettamente culturale intrinseco nel modo di pensare italiano? Come si può ovviare a questo problema?**

È una questione abbastanza complessa. Tutto il Decreto legislativo 150 vive sulla programmazione di attività e obiettivi. Il fatto che l'amministrazione sia riuscita a fare tutto quello che la legge prevede, cioè tutti i documenti, sistema di misurazione e valutazione, direttiva per l'attività amministrativa e la gestione, piani e relazioni sulla performance ecc. il risultato è che la programmazione produce obiettivi già raggiunti e la valutazione è tutta piatta verso l'alto. Di conseguenza ogni spinta verso l'attività di programmazione è stata di fatto resa nulla. Ma non resa nulla attraverso un "no". Da dirigenti arriva un "sì", ma nella sostanza la programmazione va su obiettivi già raggiunto e la valutazione va al massimo su tutto il personale e quindi è come se non venisse fatta. Dunque, c'è reazione da parte della struttura organizzativa a non adempiere anche agli inviti prestabiliti che vengono fatti in tema di organizzazione. Ma qui non parliamo solo di dirigenti, perché sono tutti d'accordo a non valutare e non programmare: personale, dirigenti e organizzazioni sindacali sia del personale che dei dirigenti. Dunque, c'è un coacervo di interessi della pubblica amministrazione con i protagonisti che non si oppongono, ma che di fatto rendono nullo ogni invito alla programmazione e alla valutazione. Fa molto più comodo così.

### 1.3. Intervista alla Dott.ssa Silvia Cassano

- **ING Italia ha scelto di adottare una modalità di lavoro definita “super-flessibilità” (prima banca in Italia) che le è valso il premio come “Direttore HR dell’anno banking” agli Smart Working Award 2021. Può spiegare di cosa si tratta e quali sono gli elementi indispensabili per attuarlo al meglio?**

Innanzitutto, è una modalità di lavoro che implica anche un tema proprio culturale e che rivoluziona il modo di affrontare il lavoro quotidiano, di come si gestisce l'azienda e che si basa in modo operativo sulla flessibilità totale nella scelta del luogo in cui lavorare e, auspicabilmente, anche del tempo in cui lavorare. Quindi andando anche un po' oltre gli orari di lavoro fissi. Però, ovviamente, oltre alla flessibilità, in realtà c'è molto più di questo. C'è un tema di fiducia e di responsabilizzazione dei colleghi e per i colleghi, quindi sono elementi fondamentali. Non è un modello facile da far funzionare: bisogna creare un ecosistema che lo supporta. Quindi vengo alla tua domanda sugli elementi chiave del modello: sicuramente la flessibilità è uno, che però si affianca a una definizione molto chiara di quelli che sono i momenti in cui è importante essere fisicamente presenti e quindi avere delle interazioni fisiche, in particolare in ufficio. Ci sono normalmente dei momenti legati alla collaborazione, a fasi progettuali, all'onboarding di nuovi colleghi, alla generazione di idee. Sono tutti momenti in cui davvero magari è più importante utilizzare tutti i sensi. L'altro elemento è sicuramente l'aspetto della formazione che riguarda sia i colleghi sulla modalità di lavoro flessibile ma anche, e soprattutto, dei manager perché è un lavoro dove diventa essenziale organizzare tutto per obiettivi. Quindi, essendo un lavoro che può essere gestito in qualsiasi luogo, quello che conta è che i colleghi e i dipendenti abbiano molto chiaro quali sono gli obiettivi che devono raggiungere e abbiano autonomia per raggiungerli e che si rivolga ai manager per un supporto, per un coaching, e non per avere controllo. È quello che noi chiamiamo micro-management. Un altro elemento molto importante è il diritto alla disconnessione che diventa importante perché abbiamo potuto vedere che, quando si lavora in remoto, e si interagisce tramite connessione, è molto labile il confine tra vita personale e vita professionale. Diventa importante sviluppare disciplina e anche regole di collaborazione con gli altri colleghi nell'avere dei momenti di pausa dall'uso degli strumenti tecnologici e nel rispettare le sfere personali. Quindi, noi abbiamo adottato una serie di istruzioni e di keep per agevolare questo: ad esempio, definendo dei momenti che per noi sono meeting-free, o comunque incentivando la pratica del blocco agenda se i colleghi devono ritagliarsi degli spazi per se stessi, e sicuramente invitiamo i colleghi a guardare l'agenda degli altri quando devono fissare meeting ma incentivano i colleghi anche a esercitare questo diritto vero e proprio alla disconnessione e quindi ad alzare la mano e dire “guarda adesso non posso” a meno che non sia una cosa urgente. La

flessibilità è importante perché è una flessibilità, come dicevamo, non solo di luogo ma anche di tempo e infatti, ad esempio, mentre nel vecchio modo di lavorare si chiedevano permessi formali, quando si lavora da casa il collega può assentarsi per brevi momenti senza dover inserire un permesso formale nel sistema, ma semplicemente avvisando magari il manager o i colleghi con cui collabora. Quindi, ci affidiamo molto al buon senso dei colleghi attraverso la fiducia. Ultimo pilastro è comunque un sostegno se vogliamo logistico che si esercita tramite un rimborso delle spese che i colleghi hanno per acquistare facilities, o comunque strumenti di lavoro da casa come la sedia ergonomica, un cuscino ergonomico, tastiera, questi elementi insomma. Inoltre, poiché i colleghi perdono il diritto ai ticket quando lavorano da casa perché il contratto collettivo prevede solo in caso di lavoro presso le sedi aziendali, noi abbiamo introdotto un contributo che va a servizi welfare e che è commisurato ai giorni lavorati da casa. In questo modo andiamo a compensare l'assenza di ticket, proprio perché vogliamo che i colleghi si sentano liberi di scegliere se lavorare da casa oppure in ufficio senza nessun tipo di condizionamento mentale. Per quando riguarda il premio, secondo me quello che è riconosciuto al modello ING è un po' il coraggio di aver disegnato uno schema senza regole di fatto, ma con delle indicazioni che sono poi di buon senso e guidate dal valore. E siamo stati in assoluto la prima banca in Italia e tra le poche aziende che ha adottato anche per il futuro un modello come questo. Quindi, il premio secondo me risiede sì, è vero, anche nel fatto che è un modello interessante, ma soprattutto risiede nel fatto che abbiamo avuto il coraggio di buttare un po' il cuore oltre l'ostacolo per quello che riguarda la mancanza di controllo, in senso tradizionale, sul modello organizzativo.

- **Avete in mente nuovi modelli organizzativi come logica conseguenza della “super-flessibilità”?**

Noi abbiamo già fatto una scelta molto decisa su modello organizzativo che di fatto si basa sempre sulla fiducia e sulla responsabilizzazione dei colleghi. È il modello definito agile: è una metodologia e un'organizzazione del lavoro che viene permeata prevalentemente da tech companies e che, al posto di avere team che sono di fatto divisi per dipartimenti e che sono guidati esclusivamente dalle expertise e dalla missione del dipartimento in quella definita come una struttura tradizionale verticale, noi abbiamo adottato questa metodologia agile che in realtà si basa su team che sono multidisciplinari: quindi abbiamo un team che è composto da una persona del commerciale, da una persona dell'IT, da una persona che segue i processi, e poi vengono chiamati i colleghi a seconda delle esigenze ad altre funzioni come quella legale o l'HR. Quindi, quello che guida questi team multifunzionali è un obiettivo molto ben definito che viene calato a partire dalla strategia aziendale, e sempre più sotto fino ad avere degli obiettivi che noi chiamiamo di deliveri molto chiara, e tutte le tutte le persone con



background diversi, ma tutti ugualmente necessari, fanno parte dello stesso team e questo aiuta, attraverso un sistema di sperimentazione e rilascio, ad accelerare il time to market nel generare e rispondere alle esigenze di mercato e abbattere le barriere i silos tipici organizzativi. Questi team multidisciplinari si chiamano, in gergo aziendale, lo “squad” e le “squad” vengono poi raccolte in team più ampi si chiamano “tribù”, che hanno degli obiettivi strategici più alti e che accomunano magari poi i vari deliveri delle squad. Quindi abbiamo già scelto questa modalità, che è molto basata sulla fiducia perché in questi team le persone hanno il potere di decidere e di far accadere quella cosa. In questo mondo, le persone che devono decidere qualcosa non si girano dal proprio capo a chiedere ma, se siedono in quella stanza, vuol dire che in quella squadra hanno pieno potere per far realizzare quel risultato quel prodotto.

**- Come permettete ai “new joiners” di essere subito a proprio agio e non sentirsi spaesati entrando in una nuova realtà da remoto?**

Abbiamo definito un modello di onboarding dei nuovi colleghi che è ibrido e molto lungo. Noi, già con anticipo, gli forniamo le principali informazioni aziendali gli diamo indicazioni di un buddy. Quindi cerchiamo di accompagnare il collega e guidiamo molto il manager e buddy nel primo giorno e nei primi giorni di ingresso del collega per poter avere tutte le informazioni di cui ha bisogno e stringere le relazioni di cui ha bisogno. Quindi, ad esempio, diciamo al manager quali sono le informazioni principali da condividere come, ad esempio, gli obiettivi della struttura, l'organigramma, chi sono i principali stakeholder, e invitiamo il manager a fare un meeting con la squadra già nei primi due-tre giorni in cui ci si presenta. E questo avviene tutto in presenza. Poi invitiamo il manager ad avere più frequenza dei momenti in presenza con la persona, magari nei primi due-tre mesi, in modo tale che la persona abbia l'occasione di respirare un po' di più la cultura aziendale presso gli uffici aziendali. Abbiamo una settimana che è di onboarding digitale che è ricchissima di presentazioni fatte dai membri del comitato esecutivo, e quindi è incluso anche l'amministratore delegato. Ciascuno racconta la propria area ed è anche un'occasione di networking fra tutti i neoassunti. Abbiamo anche uno strumento social, un'app che si chiama Jammer che viene utilizzata per agevolare proprio le relazioni. A distanza di sei mesi dall'ingresso mandiamo anche un questionario per capire come stanno andando le cose. La prima fase di solito è quella più critica e di maggiore spaesamento, infatti il lavoro flessibile purtroppo genera maggiori difficoltà proprio nei più giovani e nei nuovi ingressi si fa più fatica a entrare nel vivo dell'organizzazione dalla propria scrivania.

- **Come gestite la comunicazione tra i dipendenti e i vertici? È chiara la condivisione degli obiettivi per tutto il team? Com'è cambiata la modalità di dare feedback? Ci sono degli appuntamenti fissi per consolidare la cultura aziendale?**

Abbiamo una componente che è proprio quella di assistenza ed è molto legata anche all'ultimo periodo, dove abbiamo dato i colleghi di supporto psicologico, facciamo una survey settimanale per chiedere come stanno eccetera. Poi entriamo nel fisiologico: abbiamo una serie di iniziative che rientrano nell'ambito del welfare e dello sviluppo. Abbiamo il social Jammer, abbiamo una piattaforma di e-learning su cloud super moderna, abbiamo newsletter mensile dove tutte le iniziative che riguardano people vengono raccolte, abbiamo molte iniziative di networking fra colleghi e anche molte legate allo sviluppo. Ad esempio, dedichiamo una settimana all'anno alla Job-oriented: spieghiamo ai colleghi come evolvono i percorsi di carriera. Abbiamo ospiti esterni e interni, oppure chiediamo ai colleghi se vogliono condividere le cose che sanno fare bene adesso come nel tipico esempio che può essere rappresentato dall'utilizzo di Excel. Poi chi vuole, c'è quindi condivisione fra colleghi. Sono tutte occasioni per avere dei contatti fisici. Abbiamo cose un po' più tradizionali come la polizza sanitaria e fondi di previdenza complementare che sono benefit un po' più tradizionali soprattutto nelle banche. Abbiamo poi il wellbeing, abbiamo fitness, meditazione online, le famose regole di disconnessione di cui abbiamo già parlato. L'anno scorso abbiamo introdotto un'iniziativa che si chiama "Do your birthday": ogni collega può prendersi un giorno "off" in regalo per il giorno del suo compleanno, o comunque nel mese del suo compleanno, per fare quello che vuole. Il nostro motto è "fai quello che ti fa sentire vivo" e quindi è un aspetto super fondamentale per la smart leadership. Che cosa vuol dire? Noi crediamo molto nel fatto di avere una leadership informale e l'avrei capito già dal fatto che per me è assolutamente automatico dare del tu. Ci sono molte iniziative di caffè con gli ex manager e alcuni caffè sono fatti con gente che applica volontariamente e altri fatti con gente che selezioniamo noi random, proprio per selezionare qualcuno che magari è un po' più timido. Abbiamo fatto coaching ai manager per spiegare che cosa vuol dire essere coach perché adesso serve più un coach che un manager. Serve che sia empatico che sappia leggere oltre lo schermo, che sappia fare le domande giuste che si metta nei panni del collega. Abbiamo delle sessioni, che sono nate sempre in pandemia ma che continueremo, che si chiamano "Chiedermi qualsiasi cosa" e vengono fatte sia con i manager, in modo tale da aiutare i manager a fare il loro lavoro, sia con tutti i dipendenti. E non c'è mai un'agenda: i colleghi portano i temi che ritengono importanti in quel momento. Per noi è anche utile per avere il polso della situazione e accompagniamo tantissimo anche tutti i processi HR, per esempio il target-setting e la valutazione della performance, con dei webinar dedicati in cui possiamo soprattutto con i manager, che per noi sono un elemento fondamentale del modello perché sono loro che generano valore moltiplicando il valore. Quindi spieghiamo tutti questi

processi e li accompagnano come HR. Sugli obiettivi condivisi: quest'anno, per la prima volta, abbiamo fatto una call a gennaio con tutti i membri del Comitato Esecutivo spiegando loro quali sono gli obiettivi di quest'anno della banca, quali sono i target e gli indicatori che vogliamo che tutti abbiano a questo livello in modo tale da avere priorità comuni. Subito dopo, abbiamo fatto lo stesso meeting con tutti i manager dell'organizzazione, sono circa 150 persone, sia organizzazione tradizionale sia quella agile che è il 50% della banca, e abbiamo spiegato loro le stesse cose. In aggiunta abbiamo ripetuto in che modo devono essere definiti gli obiettivi affinché siano efficaci. Abbiamo ripetuto le priorità della banca anche nella "Town Hall" perché ogni tre mesi c'è una tutto il management spiega quali sono le priorità del quarter precedente, del quarter che verrà, ed essendo la prima dell'anno, quest'anno abbiamo raccontato la strategia del 2022. Quindi cogliamo ogni opportunità per dare messaggi coerenti il più possibile e per fare in modo che ci siano indicatori comuni. Non è facile perché poi, man mano che si va giù nell'organizzazione, è facile che alcuni manager magari diamo interpretazioni proprie. Quindi, insomma, poi la vita quotidiana del collega è un'altra cosa e non è sempre poi idilliaca.

**- Quanto è difficile monitorare e valutare il lavoro svolto da remoto? Come si effettua la valutazione delle performance?**

Dipende. Perché se sei un manager che, innanzitutto, definisce bene gli obiettivi e comunica con i propri collaboratori qual è la strategia e qual è l'obiettivo della squadra, se l'obiettivo è ben definito a monte è molto più facile valutare. Diverso è il caso del manager che magari lascia il collaboratore abbandonato a se stesso e non comunica. Inoltre, in generale, secondo me c'è sempre difficoltà nel valutare le situazioni più difficili e questo sia in presenza che in remoto.

È importante che i manager abbiano dei momenti che noi chiamiamo di check-in. I manager devono avere dei momenti costanti e frequenti di dialogo con le proprie persone. Devono chiedere: "Come stai?" innanzitutto. Quindi la distanza implica uno sforzo persino maggiore del manager nel capire come stanno andando le cose. Però è diverso dal dire: "Fammi vedere cosa stai facendo" ogni minuto. Ma capire come il collega sta, se ha dei problemi personali, se ci sono difficoltà. Il manager deve essere proattivo ma anche il collega deve diventare più proattivo, mica ci si può stare seduti ad aspettare che per forza qualcuno ci venga a cercare. Quindi, soprattutto con il remote working, abbiamo detto ai manager che devono imparare a contestualizzare la situazione personale e il contesto in cui il collega opera. Si tratta di lavorare anche sulla natura umana. Non tutti hanno questa predisposizione l'empatia il voler fare un passo avanti quindi non è semplice. Io parlo di coaching come strumento di supporto.

- **Che lezione bisogna imparare dall'emergenza?**

Che anche i momenti più difficili possono essere delle opportunità. E che solo chi si muove il prima possibile e ha coraggio coglie questa opportunità. Noi abbiamo deciso, già nel 2020, che avremmo adottato per il futuro e in via definitiva un modello basato sulla fiducia dei colleghi e secondo me ne stiamo avendo un grandissimo ritorno con ingaggio dei colleghi, quindi con la loro performance, con il turnover che è limitato, con la facilità di attrarre talenti eccetera. Quindi, in qualsiasi momento di crisi, bisogna avere coraggio e cercare davvero di capire come trasformare la crisi in opportunità. Questa è la grande lezione dal mio punto di vista.

**1.4. Intervista alla Dott.ssa Elena Militello**

- **Come è nata l'idea di fondare South Working? Può spiegare brevemente di cosa si tratta?**

Dopo tanti anni fuori, ho avuto l'idea di mettere una community di persone con un background simile al mio che con la pandemia si erano trovati a sperimentare situazioni di lavoro da remoto. Nel 2020 ho buttato giù un peach in cui proponevo come politica pubblica per il post pandemia quella di incentivare periodi di lavoro in smart working, ma che sia veramente un lavoro agile, dai territori del Sud delle aree interne non soltanto per l'iniezione di liquidità immediata derivante dal fatto che quello stipendio venisse speso in Sicilia piuttosto che all'estero o nelle grandi città del Centro-Nord, ma anche per dare qualcosa alle comunità in termini di capitale umano, di scambio reciproco con la popolazione locale e quindi anche in termini di nascita di nuove startup e di nuove imprese e partecipazione alla vita sociale e civile delle comunità locali in cui ci si trovava a trascorrere i periodi di South working. Quindi anche in termini di volontariato, di mentoring e di rapporto con i più giovani soprattutto delle comunità locali e quindi anche per scardinare il tradizionale modello di sviluppo con cui eravamo cresciuti: l'idea che si andasse fuori per studiare o per lavorare nell'attesa che migliorassero le infrastrutture a livello del Centro-Nord o a livello dell'estero e solo in un secondo momento si affrontasse il problema dell'attrazione d'impresa e in un terzo momento quello dell'attrazione di lavoratori e del contrasto agli altissimi tassi di disoccupazione, soprattutto giovanile e ancora più femminile. E invece quello che abbiamo cercato di fare è stato partire da quest'ultimo pezzo: dai lavoratori e dalle lavoratrici che già possono trascorrere dei periodi lontani dell'azienda perché hanno formato una propria professionalità, hanno sviluppato un senso di responsabilità e una fiducia da parte del datore di lavoro o del committente, se si tratta di liberi professionisti e lavoratori autonomi, e tramite essi andare ad attrarre nuove imprese, nuove sedi delle aziende per cui essi stessi lavorano ma anche nuove startup. Non avevamo bisogno proprio di tutte le infrastrutture o dei servizi ai livelli del centro-nord, ma ci siamo resi conto di aver bisogno, in questa prima parte, solo di alcune

infrastrutture fondamentali per poter fare South working: la prima ovviamente è Internet, quindi la possibilità di collegarci in maniera affidabile veloce. La seconda è legata al trasporto, con la possibilità di recarti presso l'aeroporto, oppure per le regioni continentali presso una stazione Tav entro due ore in modo che, qualora ci si debba recare presso un cliente o presso la sede del datore di lavoro, lo si possa fare in giornata. Infine, la presenza di quelle che noi chiamiamo “infrastrutture sociali”, cioè spazi di co-working, anche non tradizionali, in cui lavoratori in South Working possano incontrarsi, lavorare insieme, trovare degli spazi comodi ed ergonomici, ma soprattutto trovare socialità. Quindi alla fine delle ore di lavoro si possono organizzare dei momenti di incontro, delle esperienze condivise, scambi reciproci in quelle comunità locali e momenti di formazione, perché quello che differenzia la comunità che abbiamo creato dai semplici nomadi digitali è proprio la voglia di fare qualcosa per le comunità in cui vai a lavorare a distanza: quel senso di give-back. È la voglia di partecipare al miglioramento, non è semplicemente fruire di una migliore qualità della vita o di un più basso costo della vita. La nostra associazione è un'associazione di promozione sociale no-profit che, insieme ai giovani interessati allo sviluppo coeso e alla riduzione dei divari territoriali nel nostro Paese, si occupa di tre tipi di attività, i tre cosiddetti pilastri:

- 1) Il primo pilastro è proprio l'advocacy e quindi portare nuove idee di politica pubblica dal basso per migliorare la coesione del nostro Paese a partire dal lavoro a distanza ma con politiche anche per portare il lavoro direttamente nelle aree cosiddette marginalizzate;
- 2) La seconda è un'attività di studio e di ricerca: quindi un osservatorio sul South working che permette in maniera interdisciplinare di affrontare i temi collegati al fenomeno;
- 3) In terzo luogo c'è proprio la creazione di reti, quindi mettere insieme spazi di coworking, di comunità e di comuni interessati a lottare contro lo spopolamento e ridurre esodi intellettuali e attrarre nuove residenzialità temporanea.

- **Nella lettera aperta alla Ministra Carfagna, in un passaggio si parla di: “Creazione di comunità locali in modo che ognuno possa scegliere dove lavorare, garantendo alti standard di sicurezza, di produttività”. In che modo?**

L'idea è quella di superare le critiche che sono state rivolte al modello emergenziale, quindi a questo telelavoro da casa, strutturando i presidi comunità e garantire un minimo di ergonomia, cioè delle vere e proprie postazioni scrivanie, con monitor, con delle sedie ergonomiche, con l'adeguata luce, cosa che spesso nei cosiddetti “home office” non sono garantite. Stiamo cercando di creare proprio una rete, perché secondo noi quello che manca nelle realtà del sud è proprio fare rete. Vogliamo che questi spazi abbiano questi standard minimi di cosiddetta “ergonomia” proprio per garantire un luogo

accogliente che a sua volta aumenta la produttività. Gli studi del Politecnico di Milano dicono che un'azienda che adotta un modello di lavoro agile aumenta la propria produttività da un minimo del 3% a un massimo di circa il 15%, però è chiaro che lo si deve fare in maniera consapevole e non semplicemente trasladando a casa i compiti e le situazioni che prima svolgevi in ufficio. Sarebbe fondamentale estendere lo smart working su modelli che non siano necessariamente settimanali o con due o tre giorni a settimana, come sta avvenendo oggi nella maggior parte delle aziende, ma garantire una flessibilità ancora maggiore che permetta, appunto, di fare base dove lo si desidera e quindi recarsi presso la sede del datore di lavoro soltanto quando è davvero necessario.

- **Quali sono secondo i “rischi” del lavoro agile e come, nella visione di South Working, si possono arginare?**

Io credo che molti di quelli che sono attualmente considerati i rischi dello smart working siano in realtà rischi del telelavoro e ancor più del telelavoro da casa. Motivo per cui, nella nostra proposta, è fondamentale l'aspetto dei presidi comunità. Si è parlato molto di isolamento, di effetto grotta, del rischio di perdere la connessione sociale ma, in realtà, un lavoro agile che venga effettuato da appositi spazi di coworking diffusi su tutto il territorio permette non soltanto ai territori di crescere, e quindi di creare nuove economie anche lontani dai distretti produttivi tradizionalmente intesi, ma soprattutto permette di creare nuove connessioni sociali anche al di fuori del giro costituito dai colleghi e permette, anzi, di incontrarsi in maniera interdisciplinare anche con persone che svolgono lavori diversi dal proprio e aumentare, quindi, il livello totale di creatività e il livello di scambi. Un altro rischio molto importante che vedo è quello di discriminazione fra i lavoratori in smart working e non in presenza, motivo per cui è molto importante attuare la Legge 81/2017 che impone divieto di discriminazione per i lavoratori che adottano modalità di lavoro agile e in modalità di lavoro ordinarie. Questo avviene proprio perché, in realtà, il pregiudizio secondo cui chi chiede l'attuazione dello smart working non lavora è stato influenzato negativamente da quei momenti in cui improvvisamente tantissime organizzazioni, nel pubblico nel privato, ci sono ritrovate senza averne gli strumenti, a lavorare da casa mentre fino al giorno prima lavoravano dall'ufficio. Invece, nello smart working “vero” vi è quell'adeguata preparazione tecnologica e organizzativa, si adottano quelle metodologie agile in cui si mantengono le comunicazioni o anche, addirittura, si migliorano le comunicazioni all'interno dei team di lavoro con gli stand-up meeting la mattina, con le retrospettive a fine settimana, con adeguati obiettivi settimana per settimana, mese per mese. È necessario, secondo me, andare a implementare, con tutte le sue difficoltà, quello che è il passaggio al lavoro per obiettivi, cicli e fasi. Questo è un approccio win-win perché permette al lavoratore di organizzare meglio la sua vita personale e professionale e al datore di lavoro di raccogliere i frutti di una migliorata produttività,

che spesso, purtroppo, in Italia è ancora molto bassa. Per questo motivo è necessario lavorare sull'organizzazione interna prima di parlare veramente di lavoro agile. È necessario creare un clima di fiducia, di serenità e di responsabilità nei confronti del dipendente e il senso di responsabilità nel portare a termine gli obiettivi del lavoratore o della lavoratrice nei confronti del suo datore di lavoro. In ogni caso, non si deve giungere al punto in cui le discriminazioni riguardano i lavoratori che vengono posti in smart working soltanto perché, ad esempio, genitori, e soprattutto le madri, per troppo tempo durante i mesi della pandemia hanno “subito” il modello di telelavoro che è stato presentato come un modello di welfare anche se, di per sé, creava soltanto un doppio carico di lavoro sulle lavoratrici madri che dovevano occuparsi, nello stesso tempo, dei propri figli e del proprio lavoro. Proprio per questo motivo, noi proponiamo i co-working come presidi comunità attorno ai quali creare quelle infrastrutture e quei servizi di welfare necessari come l’asilo nido e le scuole, in maniera tale che le madri, e i genitori in generale, che lavorano non si trovino costretti a barcamenarsi fra gli impegni lavorativi e quelli familiari. Un altro grande rischio legato alla diffusione dello smart working, in maniera un po’ diversa, sono le resistenze allo sviluppo, al cambiamento e al miglioramento della questione proposta dallo smart working in generale, e dal South Working inteso come lavoro distribuito nelle aree marginalizzate del Paese, è proprio la resistenza da parte di chi deteneva fino a prima della pandemia un potere pressoché assoluto nell’organizzazione degli spazi di lavoro e nella concentrazione degli spazi di lavoro in queste grandi città dei distretti produttivi tradizionali. Si è tanto parlato “dell’economia del tramezzino” e quindi della necessità di mantenere lo status quo di coloro i quali operavano nel settore terziario collegato alle pause pranzo e collegate alla concentrazione degli uffici in spazi molto ridotti. Su questo punto è necessario ricordare che la coesione è un valore costituzionale, è un valore anche presente nelle carte dei diritti e nei trattati sul funzionamento dell'Unione Europea. Quindi, è necessario ripensare il modello di sviluppo, allargando il campo e pensando ai vantaggi per tutti i settori produttivi, compreso il settore terziario, con il potenziale di attrarre anche i lavoratori dall'estero. Quindi, con un vantaggio competitivo dell'Italia, rispetto ad altri, proprio perché è ancora considerata a livello internazionale “il Bel Paese” e quindi un luogo in cui la qualità della vita è maggiore. Di conseguenza, con la possibilità anche delle grandi città come Milano e Roma di attrarre lavoratori interessati a trascorrere periodi di South Working in Italia. Proprio per questo abbiamo chiamato il progetto South Working in maniera relativa: il sud è un concetto relativo, Milano è sud rispetto alla Germania, l'Italia è sud rispetto al resto d'Europa. Quindi, proprio per questo motivo, ci rifacciamo un po’ a quel detto che ci ricorda che siamo tutti i meridionali di qualcun altro. Proprio per questo, riteniamo che la proposta del South Working possa portare benefici all'intero sistema-Italia, e non soltanto al sud tradizionalmente inteso, ma anche alle

aree marginalizzate e anche, più in generale, possa contrastare il fenomeno dello spopolamento e dell'immigrazione intellettuale dall'Italia verso l'estero.

- **All'interno della lettera per la Ministra Carfagna si legge anche che promuovete “un modello di organizzazione basato sulla volontarietà e sulla mediazione - è questa la parola sulla quale ci concentreremo - tra i bisogni delle aziende e dei lavoratori”. Quale può essere il punto di incontro in questa mediazione?**

Abbiamo condensato quello che intendiamo per South Working all'interno della nostra carta dei valori, che contiene anche una appendice sui diritti del lavoratore in South Working. In primis, è fondamentale che ci sia la volontarietà proprio perché siamo contrari a ogni ipotesi di delocalizzazione forzata in cui il lavoratore sia obbligato a lavorare in telelavoro. È importante il punto che sottolineavi della mediazione tra le esigenze spesso considerate come contrapposte di lavoratori e datori di lavoro perché, come dicevo prima, il vantaggio dello smart working, inteso in senso proprio come lavoro agile per obiettivi, è proprio il suo essere un approccio win-win in cui si combinano diverse esigenze di diversi portatori di interesse, oltre i lavoratori e le lavoratrici da un lato e al datore di lavoro dall'altro lato, sicuramente anche gli interessi delle comunità locali dei vari territori coinvolti. In particolare, la mediazione fra lavoratori e datori di lavoro in ordine ai bisogni da soddisfare è legata da un lato alla necessità del datore di lavoro di migliorare i propri processi produttivi e migliorare la propria produttività, anche rispetto al modello tradizionale di lavoro per orario di lavoro con un controllo spasmodico della presenzialità, quindi il cosiddetto presenzialismo, e la possibilità di timbrare il cartellino come unico mezzo di controllo dell'effettivo svolgimento del proprio lavoro, superandole quindi e andando a visualizzare per ogni lavoratore, sulla base delle competenze del lavoratore, quali obiettivi può realizzare e in quanto tempo. Dall'altro lato, per quanto riguarda il lavoratore, si coinvolge nella definizione degli obiettivi sempre sulla base delle sue possibilità e competenze, senza fissare obiettivi irrealizzabili chiaramente, ma gli si lascia la libertà di definire come e quando svolgere la prestazione lavorativa per arrivare a realizzare proprio quegli obiettivi. È chiaramente una modalità di lavoro che si ricollega alla teoria del welfare aziendale e del work life balance, perché non avere un orario di lavoro preciso consente, a chi è ben organizzato e ben formato sulla realizzazione degli obiettivi, di organizzare la propria vita personale e professionale in maniera tale da giungere a un miglior bilanciamento. Infatti, secondo noi, quello che è successo durante la pandemia ha portato anche una ridefinizione delle priorità e ad un nuovo bilanciamento proprio della vita personale e della vita professionale. Per molti lavoratori, dopo diversi anni di concentrazione sul mito del progresso lavorativo e sulla concentrazione sulla propria carriera lavorativa, ci si è resi conto, in un momento in cui una pandemia ci ha colpiti e ci ha messi sicuramente



in grave difficoltà, magari trovandoci lontani dalle nostre famiglie, dell'importanza di un lavoro che si concili con le esigenze personali, familiari e sociali. Questo è diventato un fattore molto importante da prendere in considerazione quando si sceglie un lavoro per un giovane altamente qualificato. Quindi, per questo motivo, si parla anche di smart working come benefit aziendale, come elemento dei pacchetti di assunzione che superano il tradizionale riferimento ai benefit quali l'auto aziendale o il telefono aziendale e si vanno a spostare più su benefit legati alla propria organizzazione di vita.

- **Marco Barbieri, segretario generale di Unione Confcommercio Milano, sostiene che l'home working ha affossato Milano e fa pressioni affinché i cosiddetti "city user" tornino in presenza. Come si può rispondere a queste affermazioni?**

La domanda è sicuramente difficile. Il nostro approccio è sempre stato quello di proporre il South Working come metodo per tutta l'Italia. In una delle risposte precedenti, ti citavo anche la famosa "economia del tramezzino" cui si faceva riferimento in quell'intervista di cui parli tu di un paio di settimane fa, contro la quale, ovviamente, il sindacato smart workers union ha espresso la propria contrarietà nel vincolare lo sviluppo di un intero sistema Paese a un settore terziario asfittico e sicuramente gonfiato dalla bolla delle pause pranzo e chiamando a raccolta il resto di Confcommercio tutto quello che riguarda le confederazioni datoriali sempre del terziario, ma di tutto il resto del Paese, che possono ricevere dei benefici dal South Working in quanto possono riportare lavoratori su tutto il Paese. Ripeto altresì che il South Working non è home-working e non è neanche il telelavoro emergenziale in cui siamo stati abituati che ha, necessariamente, portato a una diminuzione del consumo in locali esterni durante le pause pranzo, proprio perché c'era un lockdown di mezzo, e quindi la gente non poteva consumare. Ne era ritenuto sicuro dalla maggior parte delle persone e recarsi in un locale pubblico per consumare e quindi sicuramente questo ha più a che fare con l'emergenza. Ma bisogna sempre tenere distinto ciò che era dovuto all'emergenza e ciò che, invece, dall'emergenza è nato ma è nato per superare il momento emergenziale e immaginare un futuro diverso, migliore anche di quello a cui eravamo abituati prima della pandemia

- **Come valuta il problema di chi lavora in smart working, ma non gli è permesso spostarsi, e dunque rimane quasi "intrappolato" in un certo luogo?**

Le forme ibride eccessivamente regolate di lavoro a distanza, come quelle che molte aziende hanno adottato per venire incontro alle richieste dei sindaci delle grandi città, ad esempio due giorni di presenza e tre giorni a casa o viceversa, perdono di vista l'essenza stessa del lavoro per obiettivi. Difatti, la nostra proposta di South Working prevede una maggiore libertà che permetta di spostarsi per periodi almeno settimanali, anche per ridurre l'impatto ambientale di spostarsi ogni settimana, cosa che purtroppo taluni sono costretti a fare, magari composizioni apicali che permettono loro di

avere degli stipendi per cui riescono anche a viaggiare settimanalmente per recarsi in ufficio uno o due giorni a settimana, ma sicuramente il South Worker vero e proprio può recarsi in ufficio solo quando è necessario, organizzando il lavoro per obiettivi e le proprie riunioni e i propri momenti di lavoro in team in maniera tale che possa concentrarsi in periodi più lunghi di una settimana come già avviene nelle grandi organizzazioni che adottano questa modalità di lavoro. Ovviamente, ciò può essere più difficile se l'organizzazione non è ancora pronta a un vero lavoro per obiettivi e se il datore di lavoro e il dirigente mantiene inconsciamente una necessità di controllo sui dipendenti. Ovviamente, non tutte le aziende sono pronte ed è chiaro che ci sono degli interessi, come dicevo prima, a livello di sindaci delle grandi città. Motivo per cui, poi, si è creata anche una forte polemica con il sindaco di Milano, che ha adottato il punto di vista di Confcommercio Milano sostanzialmente, che ha espresso dei commenti che sono stati resi pubblici e che ci hanno spinti poi a scrivere quella lettera alla Ministra del sud e della coesione, come se l'importanza rivestita dal sud nei progetti del PNRR, ad esempio, non fosse commisurata alle reali esigenze, ma andasse a colpire quasi gli interessi del nord. E invece è importante sottolineare che soltanto un Paese coeso, un Paese con meno divari territoriali potrà affrontare le difficili sfide della crescita che ci aspetta nel post pandemia. Ciò, ancora una volta, per sottolineare quanto lo scontro sia fra un nuovo modo di pensare il sud, un sud possibile che non sia bloccato nei tradizionali modelli di sviluppo, anzi modelli di sottosviluppo, e invece chi beneficiava dei sistemi pre-pandemia.

**- Che lezione bisogna imparare da questa emergenza?**

Noi pensiamo che se qualcosa di positivo si può trarre da questi anni terribili è il ripensamento della relazione prima univoca fra luogo di vita e sede dell'azienda. È possibile partecipare alla vita dei propri territori di origine, o dei propri territori di elezione, anche mantenendo le proprie carriere e mantenendo le proprie ambizioni. Il grande cambiamento portato dalla pandemia è stato proprio questo: la possibilità di pensare che si possa decidere dove si desidera lavorare, anche per soggetti che non sono disposti a rinunciare alle proprie carriere e alle proprie competenze e che vogliono, in qualche modo, restituire qualcosa alle nostre comunità di origine.

## 2. Somministrazione sondaggio

Tramite l'ausilio di Google Moduli è stato creato un sondaggio da sottoporre agli smart workers. È stato somministrato ad un campione composto da 422 lavoratori per realizzare una personale raccolta di dati da poter elaborare e sui quali riflettere seguendo il filo conduttore che ha seguito tutto l'elaborato. Sono state sottoposte agli intervistati 17 domande, di cui una eventuale (legata cioè alla risposta positiva alla domanda precedente). La partecipazione al sondaggio, per motivi di privacy, è stata anonima e non è stato impostato alcun obbligo di risposta per le domande in modo che ognuno possa sentirsi libero di rispondere in modo affidabile: infatti, si è ritenuto che predisporre un obbligo di risposta avrebbe potuto condurre a risultati alternati in quanto pur di andare oltre qualcuno avrebbe certamente risposto a caso ad alcune domande.

1) Lavori nel settore:  
411 risposte

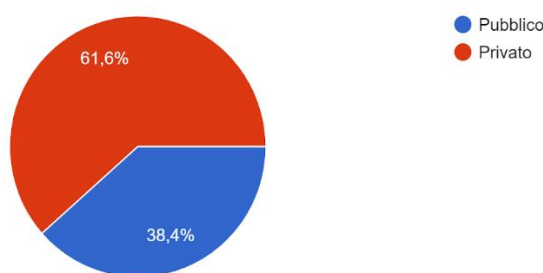


Figura 15: domanda 1 del sondaggio

Verificando innanzitutto, il settore di appartenenza dei lavoratori a cui è stato somministrato il questionario, notiamo come la maggior parte di essi lavori per il settore privato (61,6%) contro il 38,4% che dichiara invece di lavorare nel settore pubblico. I dati sono in linea con quella che è la situazione del nostro Paese, considerando che i lavori appartenenti al comparto privato sono certamente di più rispetto a quelli che lavorano nel settore pubblico. Può essere utile ricordare che, prima dello scoppio dell'emergenza sanitaria legata al COVID-19, il ricorso allo smart working era praticamente irrilevante: appena l'1% nel 2019 stando ai dati ISTAT. I provvedimenti varati dal Governo, che sono stati esaminati e contestualizzati nel Capitolo secondo, hanno portato all'utilizzo del lavoro agile il 33% dei dipendenti pubblici nel secondo trimestre 2020. Senza dubbio è stato un buon risultato, ma dobbiamo considerare che, come si evince dalla ricerca sul lavoro pubblico di

ForumPA 2021, avrebbero potuto essere oltre il doppio: si teorizza che il 64,9% delle professioni della pubblica amministrazione si potrebbero svolgere anche a distanza<sup>99</sup>.

2) Da quanti dipendenti è composta l'organizzazione nella quale lavori?

410 risposte

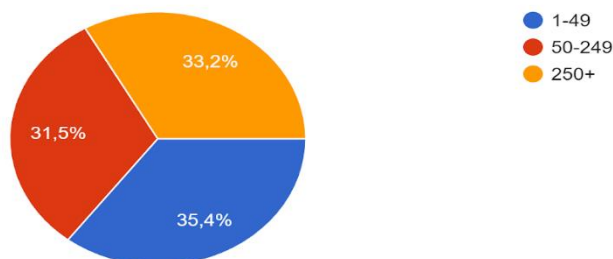


Figura 16: domanda 2 del sondaggio

La distribuzione del campione rispetto alle dimensioni dell'organizzazione nella quale lavora risulta pressappoco omogenea, circa un terzo dei lavoratori dichiarano infatti di appartenere a piccole aziende così come alle medie aziende e alle grandi.

3) La tua fascia di età è compresa tra:

413 risposte

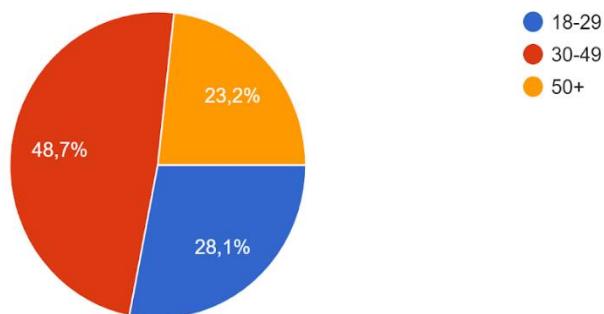


Figura 17: domanda 3 del sondaggio

Relativamente all'età, invece, c'è una netta prevalenza della fascia 30-49 anni con un 48,7%, mentre il 28,1% del campione dichiara di avere tra i 18 e 29 anni e il 23,2% del campione intervistato appartiene alla fascia di età di ultra 50enni.

<sup>99</sup> ForumPA 2021, presentata la ricerca sul lavoro pubblico. Sito della Funzione Pubblica:

[https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/notizie-alfabeto-della-pubblica-amministrazione/21-06-2021/forumpa-2021-presentata-la#:~:text=%25%20del%20Pil\).-,Smart%20Working,%25\)%20nel%20secondo%20trimestre%202020.](https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/notizie-alfabeto-della-pubblica-amministrazione/21-06-2021/forumpa-2021-presentata-la#:~:text=%25%20del%20Pil).-,Smart%20Working,%25)%20nel%20secondo%20trimestre%202020.)

#### 4) Zona geografica di appartenenza:

412 risposte

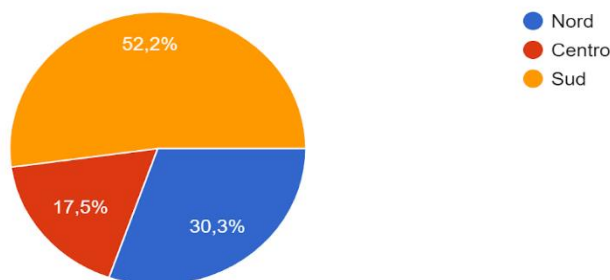


Figura 18: domanda 4 del sondaggio

Per quanto riguarda la provenienza geografica, il 52,2% ha origini meridionali, il 30,3% settentrionali e solo il 17,5% appartiene al centro Italia. Questi dati “geografici” saranno poi oggetto di riflessione in particolar modo quando verranno incrociati con i dati relativi alle infrastrutture internet (domanda N° 9).

#### 5) Con lo SW il tuo work life balance è:

409 risposte

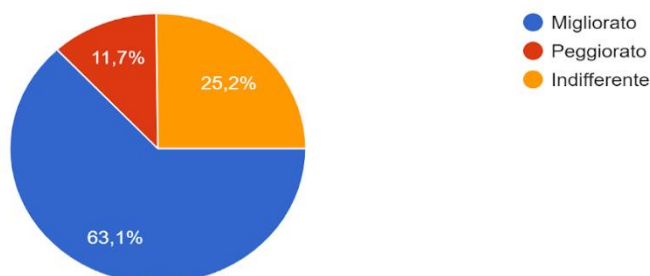


Figura 19: domanda 5 del sondaggio

Iniziando a valutare quelli che sono i dati qualitativamente più significativi ai fini dell’elaborato, possiamo notare come solo l’11,7% degli smart workers abbia percepito un peggioramento del rapporto tra sfera personale e sfera lavorativa, con il 63,1% che afferma di aver beneficiato di tale condizione per migliorare il proprio benessere e il 25,2% ha dichiarato che questo nuovo modello organizzativo non abbia prodotto né effetti positivi né negativi sul proprio work life balance.

6) La comunicazione con i tuoi superiori è:  
407 risposte

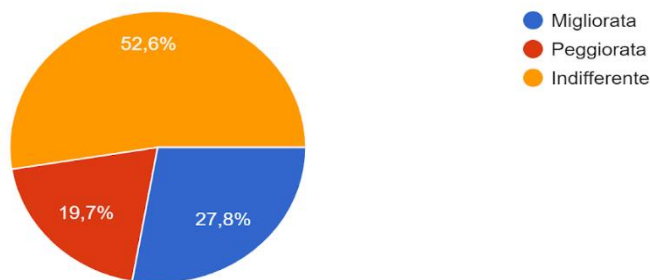


Figura 20: domanda 6 del sondaggio

Nel frattempo, le dinamiche legate alla pandemia hanno costretto a ripensare i rapporti lavorativi, in particolare quelli con i propri superiori, poiché quest'ultimi non hanno avuto la possibilità di monitorare costantemente l'operato dei sottoposti. Monitoraggio che è però stato prontamente sostituito da una maggiore comunicazione tra i lavoratori e i propri responsabili, tale che solo il 19,7% degli intervistati ha percepito dei peggioramenti nella comunicazione con i superiori. Più della metà del campione, il 52,6%, afferma di non aver percepito dei reali cambiamenti, il che lascia presupporre che anche quando si parla della comunicazione come uno degli aspetti problematici che scaturiscono dal lavoro agile, in realtà, con il giusto coordinamento, si riesce a bilanciare tutto. Per il 27,8% degli intervistati la comunicazione con i propri superiori è addirittura migliorata, a certificazione del fatto che chi ha usufruito e si è subito attrezzato con i dovuti strumenti di collaboration non ha patito carenze comunicative dovute alla distanza.

7) La comunicazione con i tuoi colleghi è:  
409 risposte

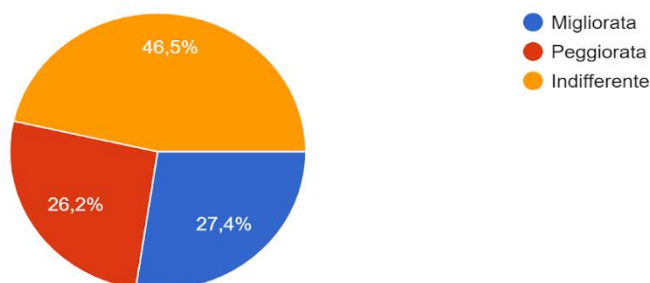


Figura 21: domanda 7 del sondaggio

Anche per quanto riguarda la comunicazione con i colleghi i risultati certificano quanto dedotto dalla precedente risposta. Seppur in aumento la percentuale di chi ha percepito un peggioramento (per il 26,2% è peggiorata la comunicazione con i colleghi, mentre è peggiorata con i superiori solo per il 19,7%), anche qui si può sostenere che la percentuale degli insoddisfatti circa la comunicazione è nettamente marginale rispetto al totale. Infatti, per il 46,5% degli intervistati non c'è stata alcuna ripercussione sulla comunicazione, mentre per il 27,4% la comunicazione con i colleghi è addirittura migliorata. Provando a dare una chiave di lettura, si potrebbe supporre che disfunzioni comunicative legate al lavoro agile abbiano impattato maggiormente sul rapporto con i colleghi piuttosto che con i superiori perché la responsabilità della gestione e del funzionamento della struttura lavorativa, ricadendo in capo al dirigente o manager, induce quest'ultimo a mettersi maggiormente a disposizione e a cercare soluzioni per annullare le distanze. Tra colleghi, invece, si innescano meccanismi diversi che hanno portato una maggiore quantità di persone a chiudersi a riccio e ridurre al minimo le comunicazioni. In più, per natura, c'è chi è meno "sociale" rispetto ad altri e, quindi, ha sfruttato lo smart anche per working ridurre al minimo i contatti con il prossimo, limitandosi a dialogare per lo stretto necessario.

8) Sei riuscito a creare un ambiente "smart" in casa tua?

409 risposte

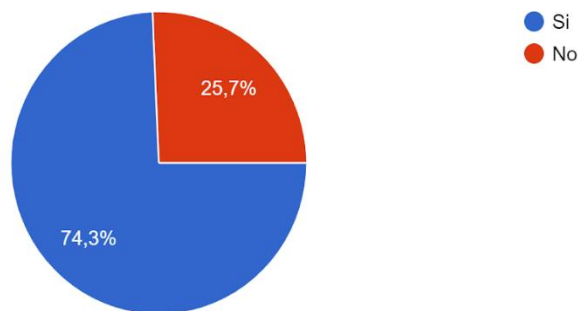


Figura 22: domanda 8 del sondaggio

Altro fattore fondamentale è quello legato all'ambiente lavorativo che si riesce a creare nella propria abitazione, elemento cardine per poter beneficiare dei vantaggi del lavoro agile.

Il dato lascia ben sperare: quasi il 75% degli intervistati afferma, infatti, di essere stato in grado di dar vita, all'interno della propria abitazione, ad un cosiddetto ambiente "smart".

9) Hai a disposizione infrastrutture internet adeguate?

411 risposte

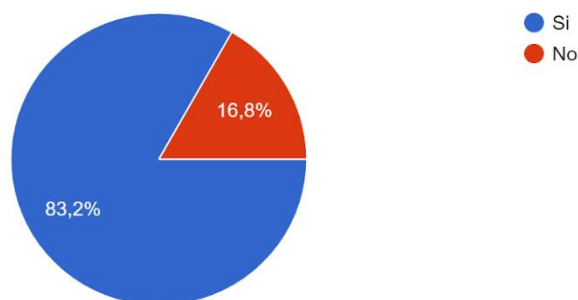


Figura 23: domanda 9 del sondaggio

Garantire reti efficienti e capillari è fondamentale per permettere ai lavoratori di espletare le loro funzioni all'esterno degli uffici. Su questo tema si è detto molto nello sviluppo dell'elaborato, specialmente nel corso delle interviste in questo Capitolo, e sarà ancora oggetto di altre riflessioni e considerazioni. Nel complesso, il giudizio a riguardo è positivo: solo il 16,8% denuncia infrastrutture internet non adeguate della zona in cui abita, con l'83,2% che si dice invece soddisfatto.

10) La tua azienda ti ha fornito tecnologie informatiche?

408 risposte

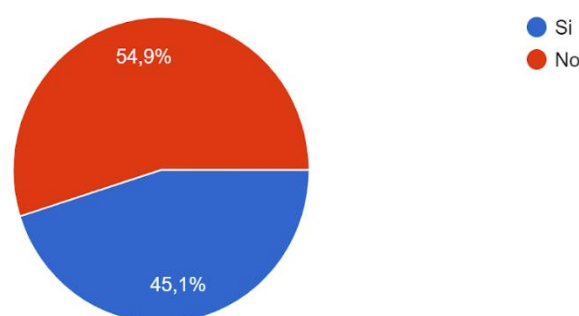


Figura 24: domanda 10 del sondaggio

Uno snodo cruciale nel dibattito sul lavoro agile è relativo alle tecnologie informatiche. Chi fornisce gli strumenti per lavorare? Del protocollo e delle previsioni di legge a riguardo si è già parlato; dunque, adesso ci si limiterà ad analizzare i risultati: appena più che la metà del campione intervistato sostiene che ha ricevuto tecnologie informatiche dall'azienda per cui lavora. È un dato



troppo basso: il 45,1% non ha ricevuto questo tipo di supporto e ciò ha importanti implicazioni su più fattori: in primis facendo ricadere gli oneri economici della transizione completamente sui lavoratori si rischia di lasciare indietro diverse persone. In secondo luogo, molti dipendenti, specialmente quelli che non hanno stipendi elevatissimi, non hanno a disposizione strumenti altamente performanti e qualora vogliano comprarli si torna al primo punto. In terzo luogo, come snocciolato anche nel corso delle domande ai vari personaggi intervistati, c'è un problema di sicurezza e rispetto della privacy e della riservatezza di alcuni dati sensibili che diventa criticità maggiore quando vengono utilizzati i device personali.

11) In una scala da 1 a 10 quanta fiducia credi che riponga in te il tuo superiore?  
405 risposte

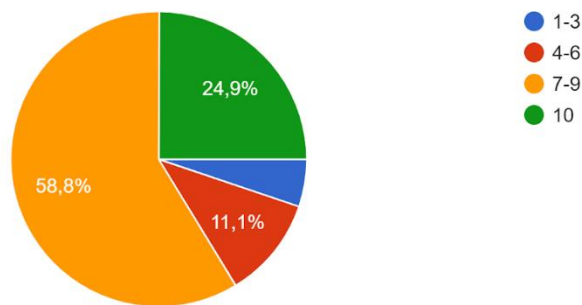


Figura 25: domanda 11 del sondaggio

“Fiducia” è stata una delle parole principe in questo elaborato. Anche i numeri confermano quanto sia indispensabile per l’attuazione dello smart working: in una scala da 1 a 10 circa l’85% dei lavoratori percepisce nei propri confronti un grado di fiducia più che sufficiente da parte dei superiori, con il circa 15% che, invece, non sente la fiducia del proprio superiore. La stragrande maggioranza (58,8%) ha risposto “7-9”, mentre il 24,9% ha risposto addirittura “10”, il massimo! L’11,1% avverte una scarsa-moderata fiducia nei suoi confronti: “4-6”, mentre la parte in blu del grafico rappresenta la percentuale, talmente bassa da non essere rilevata in termini significativi dallo strumento di creazione dei grafici, del campione che ha risposto “1-3” e dunque avverte che il proprio superiore non si fidi di lui.

12) La tua azienda ha predisposto meccanismi di cybersicurezza per proteggere i dati all'interno dei device che utilizzi per lavorare?

404 risposte

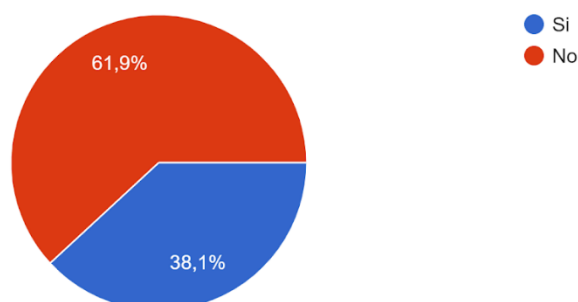


Figura 26: domanda 12 del sondaggio

In questa sezione si evince uno dei temi oscuri che sono stati trattati nello sviluppo di questo elaborato: il tema della cybersicurezza è ancora poco trattato e rappresenta una delle criticità irrisolte. Il 61,9% del campione intervistato ha dichiarato la propria azienda non abbia predisposto meccanismi di cybersicurezza per proteggere i dati all'interno dei dispositivi utilizzati per lavorare. È una percentuale altissima, che conferma come sia un tema sul quale riflettere.

### 13) Se hai risposto sì alla precedente. Quali?

Questa sezione è stata prevista come “eventuale”, perché chiaramente ha potuto rispondere solamente chi ha risposto in modo affermativo alla precedente. Sono stati fatti svariati nomi di dispositivi di protezione, autenticazione, VPN, antivirus, database cifrati, server con password private per accedere alle informazioni dell'ufficio, filtri vari ecc. Un ulteriore dato, però, fa riflettere: in molti hanno risposto che non lo sanno, ma immaginano che la propria società abbia provveduto a predisporli. Quindi si può supporre che, verosimilmente, quel 38,1% del campione che ha risposto che sono presenti meccanismi di cybersicurezza, in realtà, sia ancora inferiore.

14) La tua azienda ha investito in formazione per migliorare le tue competenze digitali?

407 risposte

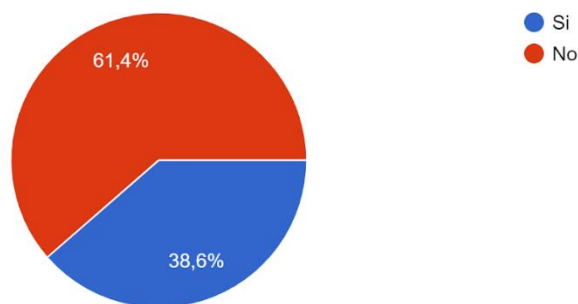


Figura 27: domanda 14 del sondaggio

Anche il tema della formazione l'ha fatta un po' da padrone all'interno di questo elaborato. E tornerà protagonista anche nel prossimo capitolo, quello riservato all'enucleazione delle regole d'oro per lo smart working. Ciò a testimonianza di quanto si ritiene fondamentale intervenire sulla formazione. Purtroppo, però, il 61,4% del campione ha dichiarato che la propria azienda non ha investito in formazione per migliorare le competenze digitali.

#### 15) Principale vantaggio dello smart working:

Per questa domanda era prevista una risposta aperta per lasciare totalmente liberi gli intervistati di specificare secondo ognuno quale sia il principale vantaggio. A conferma del fatto che si ritiene una questione talmente soggettiva da non poter sindacare le percezioni singole. Tra tutte le risposte registrate, infatti, se ne possono trovare più di 100 diverse. Le più gettonate rimangono quelle relative alla flessibilità, alla gestione del tempo, alla riduzione degli spostamenti, poter fare il nomade digitale eccetera. Un intervistato/a ha risposto: "Possibilità di tornare al Sud, vicino al mare e alla mia famiglia dopo 10 anni senza compromettere la mia carriera". Proprio su questo tema ci si è concentrati intervistando la Dott.ssa Militello, fondatrice dell'associazione South Working.

#### 16) Principale svantaggio dello smart working:

Anche per questa domanda è valsa la stessa logica della precedente circa il non aver previsto opzioni da scegliere. E anche qui le risposte sono state le più variegata: da chi non trova nessuno svantaggio a chi denuncia problemi di connessione, passando per chi si lamenta della mancata socialità. Chi ha ammonito il rischio di commistione tra vita pubblica e privata e chi ha risposto che lo svantaggio principale è la sedentarietà. Significativo che la risposta "gestione del tempo" sia stata inserita sia tra i vantaggi che tra gli svantaggi: ulteriore conferma che ognuno percepisce ogni cosa a modo proprio e che non tutti sono fatti per organizzarsi da sé, non tutti sono portati a svolgere una tipologia di

lavoro che sia agile perché per, predisposizione propria, sono ancorati al tradizionale modo di lavorare.

17) Svolgi uno SW in modalità:

354 risposte

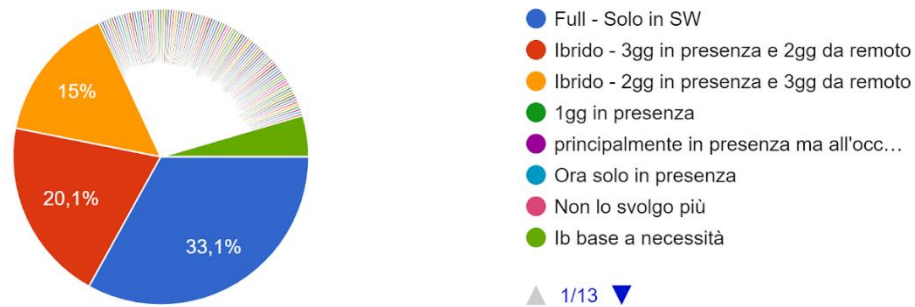


Figura 28: domanda 17 del sondaggio

L'ultimo quesito riguarda le modalità di svolgimento: il 33,1% svolge un full smart working, il 20,1% svolge 3 giorni in presenza e 2 da remoto, mentre il 15% si reca in ufficio 2 giorni e lavora da remoto gli altri 3. Poi c'è il rimanente 33% circa che è composto dalla somma di tutte le altre forme ibride risposte che hanno certificato che in questa fase storica i modelli ibridi sono sempre più in crescita.

Ritenendo, però, che ragionare in numeri assoluti non conferisca mai una panoramica completa della realtà, si è andati oltre le semplici percentuali e sono stati incrociati i dati ritenuti più significativi. È stata creata una dashboard per ogni incrocio tramite l'ausilio del tool "Data Studio", all'interno del quale sono state collegate le sezioni del file Excel contenente la totalità delle risposte registrate su Google Moduli. Di seguito verranno esaminati gli incroci esaminati. In questa operazione si è tenuto conto anche del numero esatto di risposte lasciate in bianco e, per questo motivo, le percentuali hanno subito delle lievi variazioni.

## INCROCIO DATI SUL WORK LIFE BALANCE: CHI SONO GLI INSODDISFATTI?

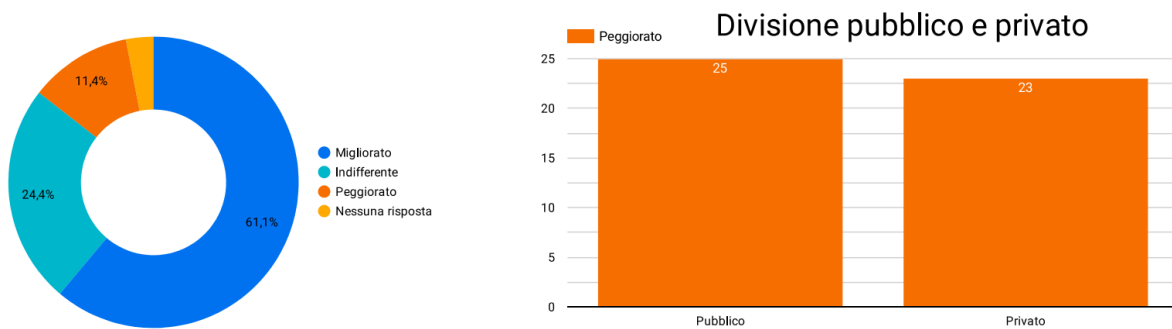


Figura 29: Incrocio dati su work life balance. Chi sono gli insoddisfatti?

Nel grafico soprastante si noti come la percentuale di chi sostiene che il proprio work life balance è peggiorato ammonta esattamente all'11,4% del campione per un totale di 48 intervistati. Ma chi sono questi 48 insoddisfatti? Tramite l'incrocio dei dati possiamo notare che sono 25 dipendenti pubblici e 23 dipendenti privati. Di per sé questo dato ci conferma che sono in maggioranza dipendenti della pubblica amministrazione. Ma andiamo oltre: 23 lavoratori che provengono dal settore privato su sui 253 totali rappresentano appena il 9%. Invece, i 25 dipendenti della PA sui 158 totali sono rappresentati quasi il 16%.

## WORK LIFE BALANCE PEGGIORATO: PERCENTUALI RELATIVE E PONDERATE TRA SETTORE PRIVATO E PUBBLICO

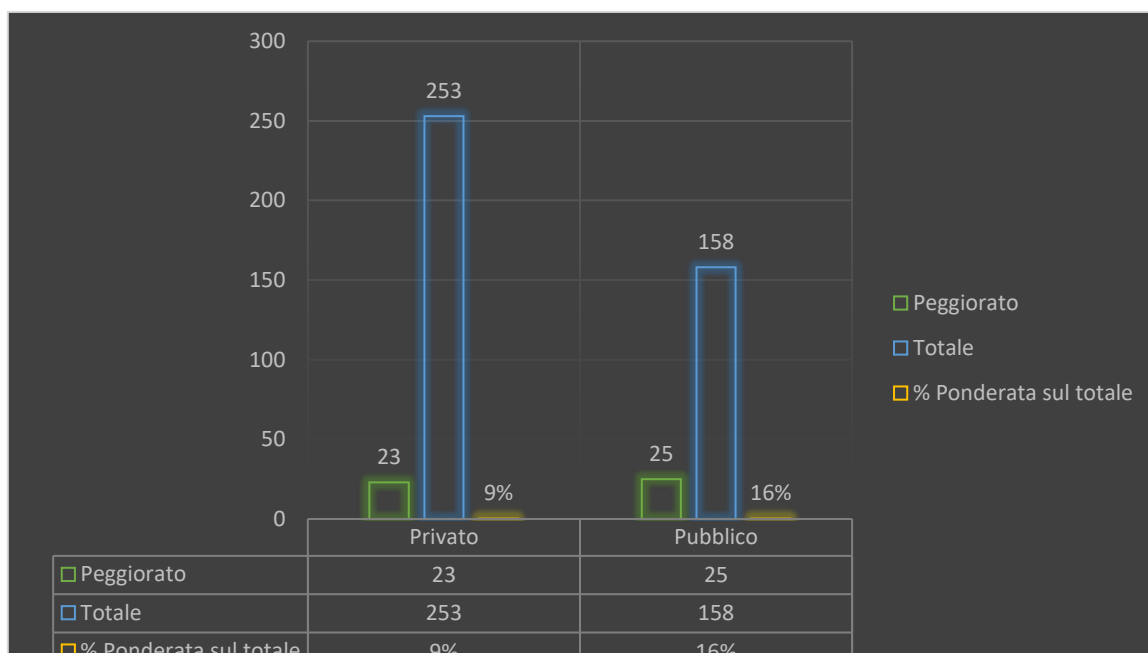
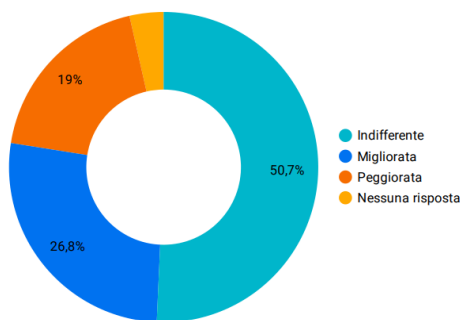


Figura 30: Incrocio dati su work life balance. Percentuali relative e assolute tra settore pubblico e privato

Quindi, ragionando in termini di percentuali sui valori relativi e ponderati, notiamo come ci sia un 9% del totale del comparto privato insoddisfatto e un 16% del comparto pubblico. In questo modo è ancora più evidente la difformità. Questo dato suggerisce che i dipendenti della PA hanno fatto maggior fatica ad adattarsi alle dinamiche del lavoro da casa in quanto il settore pubblico è per antonomasia tutt'altro che flessibile e legato ancora al tradizionale modo di lavorare.

### La comunicazione con i superiori



### Divisione pubblico e privato

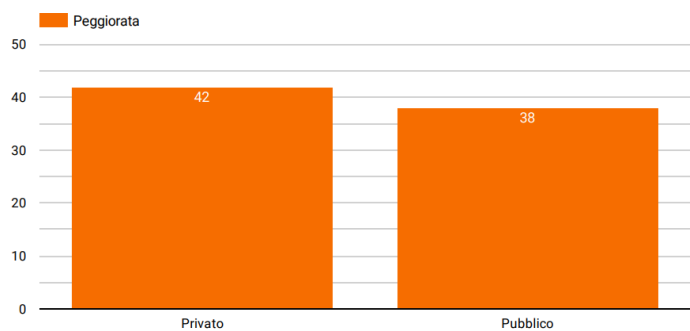


Figura 31: Incrocio dati sul peggioramento della comunicazione con i superiori tra settore pubblico e privato

Per il 19% del campione (80 smart workers) la comunicazione con i superiori è peggiorata. Chi sono questi lavoratori? Incrociando i dati si possono seguire i flussi e capire la provenienza di queste risposte: 42 sono provenienti dal settore privato e 38 dal settore pubblico. In termini assoluti sembrerebbe un numero superiore di lavoratori del settore privato, ma, come si è detto, bisogna sempre leggere i numeri in modo relativo.

## COMUNICAZIONE CON I SUPERIORI PEGGIORATA: PERCENTUALI RELATIVE E PONDERATE TRA SETTORE PRIVATO E PUBBLICO

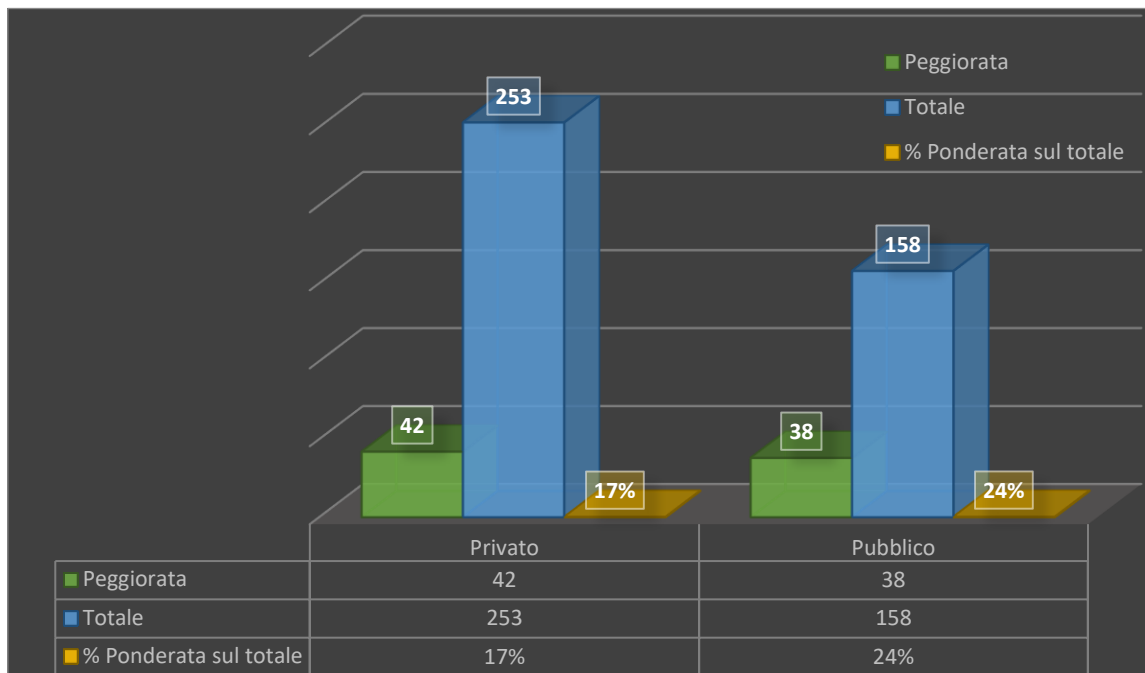
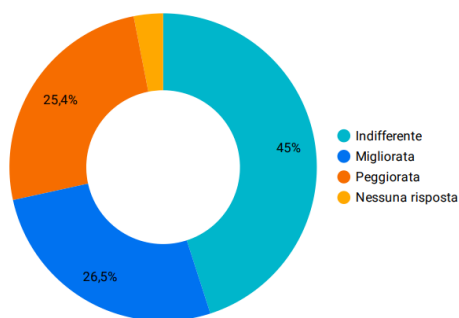


Figura 32: Percentuali relative e ponderate dei dati sul peggioramento della comunicazione con i superiori tra settore pubblico e privato

Anche in questo, caso ragionando su numeri relativi, è evidente come la comunicazione con i propri superiori sia peggiorata in percentuali superiori nei dipendenti appartenenti al settore pubblico, anche se i numeri assoluti suggerivano altro. Infatti, pur essendo 42 a segnalare un peggioramento nel settore privato e 38 nel settore pubblico, le percentuali ponderate sul totale del campione di estrazione dicono tutt'altra: solo il 17% dei dipendenti privati segnala questo peggioramento, mentre per i dipendenti della pubblica amministrazione questa percentuale sale fino al 24%.

## La comunicazione con i colleghi



## Divisione pubblico e privato

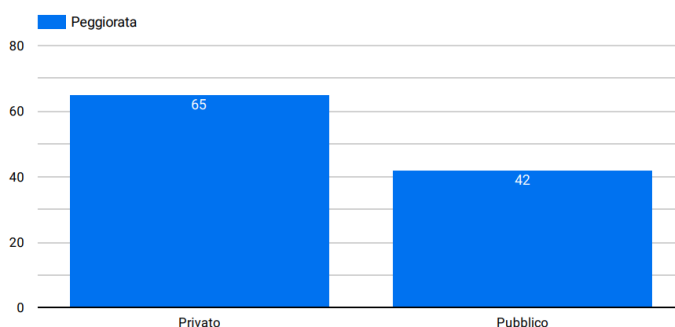


Figura 33: Incrocio dati sul peggioramento della comunicazione con i colleghi tra settore pubblico e privato

La comunicazione con i colleghi è peggiorata per il 25,4% totale del campione intervistato, pari a 107 smart workers. Sono 65 appartenenti al comparto privato e 42 provenienti dalla PA.

## COMUNICAZIONE CON I COLLEGHI PEGGIORATA: PERCENTUALI RELATIVE E PONDERATE TRA SETTORE PRIVATO E PUBBLICO

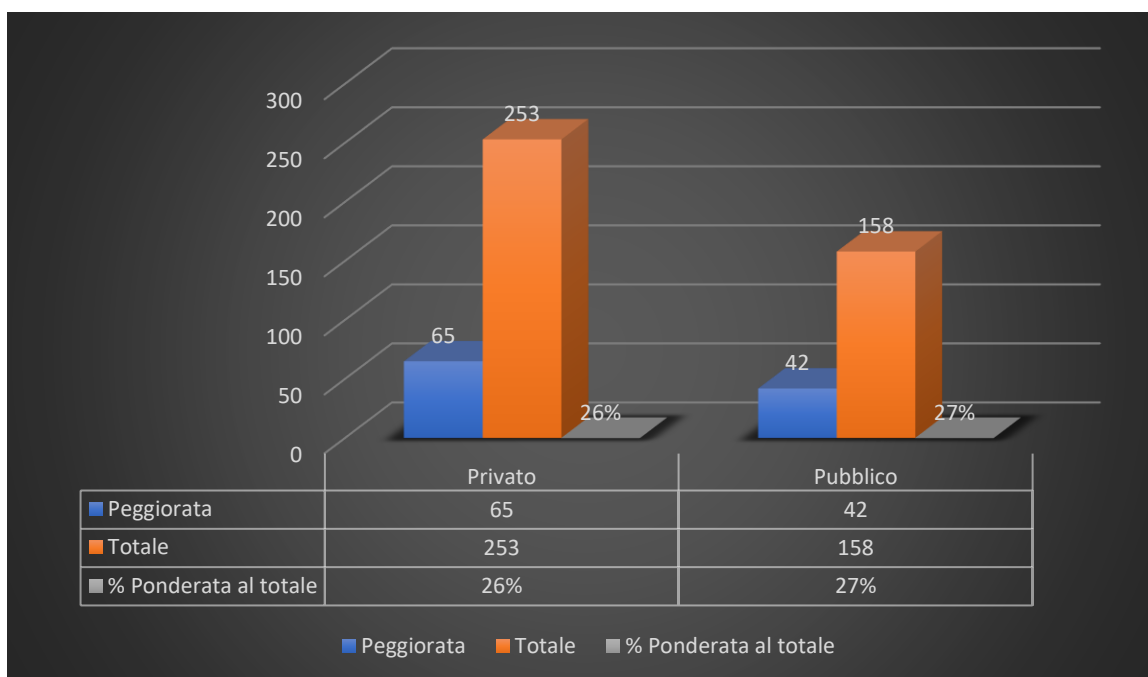


Figura 34: Percentuali relative e ponderate dei dati sul peggioramento della comunicazione con i colleghi tra settore pubblico e privato

Seppur con meno differenza e con dati molto più equilibrati, anche questa volta il peggioramento più significativo è stato registrato tra i dipendenti del settore pubblico: il 26% dei dipendenti del settore



privato ha segnalato un peggioramento della comunicazione con i propri colleghi contro il 27% che lo ha segnalato tra i lavoratori che fanno parte del settore pubblico.

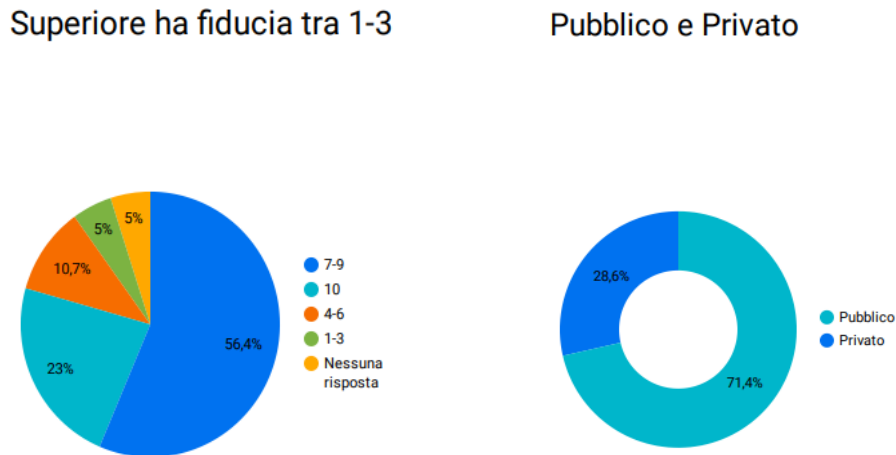
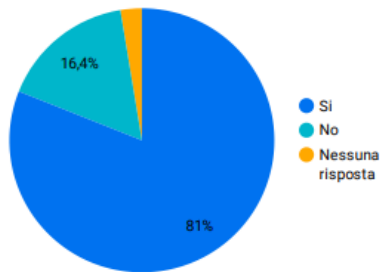


Figura 37: Incrocio dati sulla fiducia che il capo ha nei confronti del lavoratore tra settore pubblico e privato

Visto il ruolo chiave rivestito dalla fiducia, si è scelto di incrociare i dati anche per questa variabile: il 5%, pari a 21 intervistati, ha sostenuto che il proprio superiore non ha praticamente fiducia in lui. Su questi 21, ben 16 sono di estrazione legata al settore pubblico e solamente 5 fanno parte del gruppo dei dipendenti privati. C'è un grande squilibrio, dunque, considerando che all'interno di questo 5% i dipendenti pubblici "pesano" per il 71,4%.

Questo ulteriore dato induce a pensare che anche da questo punto di vista il settore pubblico è ancora notevolmente indietro rispetto al settore privato, che sperimenta forme di lavoro agile da molto più tempo e che ha una flessibilità maggiore tale per cui i meccanismi dello smart working vengono assorbiti più velocemente e meglio sia dai manager che dai dipendenti.

## Infrastrutture internet adeguate



## Sud e Nord

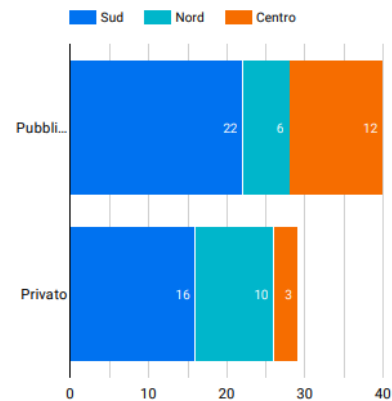


Figura 38: Incrocio dati su infrastrutture adeguate al Nord e al Centro-Sud

Riguardo alle infrastrutture internet il dato totale sembra rassicurante: solamente il 16,4% del campione totale lamenta infrastrutture internet non adeguate allo svolgimento delle proprie attività in smart working. Ma da dove provengono questi lavoratori? Quali sono le zone del Paese dove c'è una carenza infrastrutturale? La risposta sembra banale: i numeri confermeranno che il Meridione ha bisogno di investimenti infrastrutturali?

## INFRASTRUTTURE INTERNET NON ADEGUATE: CENTRO-SUD VS NORD

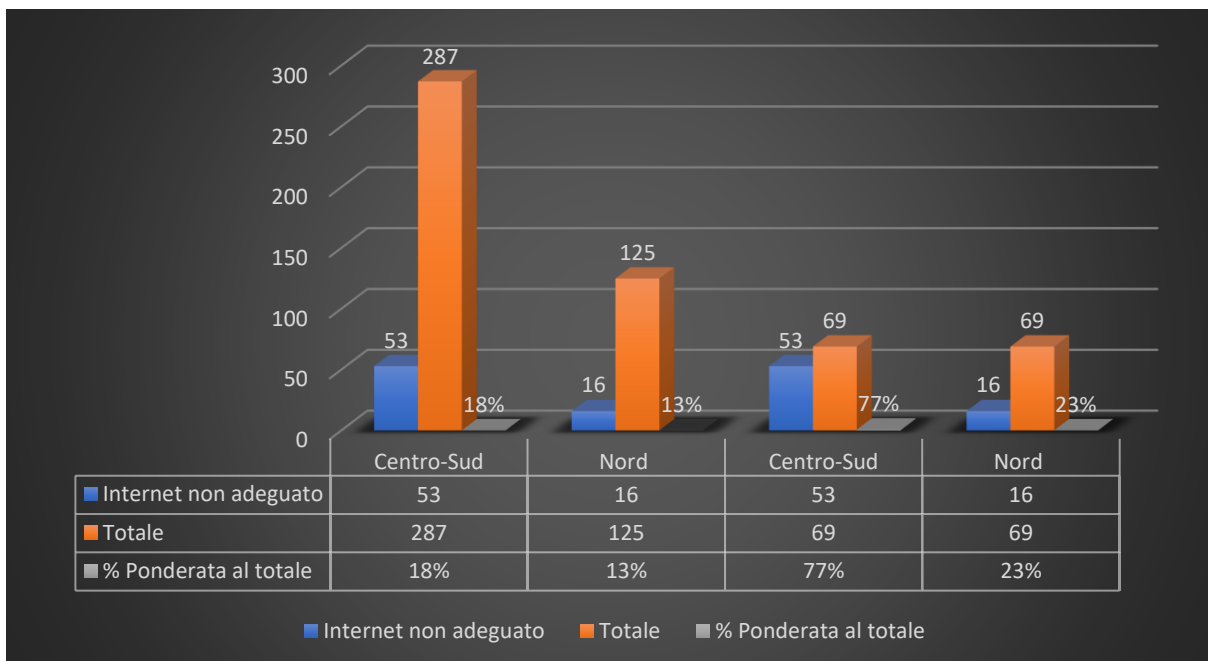


Figura 39: Percentuali ponderate e relative per le infrastrutture non adeguate al Nord e al Centro-Sud

Che sul totale degli intervistati solamente il 16,4% non abbia infrastrutture internet adeguate è accettabile. O meglio, sarebbe accettabile se il dato fosse omogeneo ed equamente suddiviso per tutta Italia. Ciò che si ritiene essere eccessivamente grave è che ci sia un dislivello infrastrutturale clamoroso: quasi il 20% degli intervistati provenienti dal centro-sud manifesta sofferenze infrastrutturali. Sono numeri importanti che devono fare riflettere. E il dato fa ancor più specie se, all'interno del campione totale che ha sostenuto di non aver a disposizione infrastrutture internet adeguate, si analizza quanto pesano i lavoratori provenienti dal centro-sud e quanto quelli del nord: rispettivamente 77% contro appena 23%. È vero che i lavoratori provenienti dal centro-sud sono in maggioranza all'interno di questo campione, ma comunque anche facendo le dovute proporzioni lo squilibrio è palese: il rapporto tra 287 e 125 è uguale a 2,29, mentre il rapporto tra 77% e 23% è uguale a 3,34. Dunque, al netto di un campione 2,29 volte più numeroso in favore del centro-sud, si registrano carenze infrastrutturali per ben 3,34 in più rispetto al nord.

## CAPITOLO IV

### **Elaborazione personale: le regole d'oro dello smart working**

A coronamento di questo elaborato, vengono enucleate quelle che potrebbero essere definite “Le regole d'oro dello smart working”. Sono state identificate tre macro-aree di riferimento:

- 1) Le regole d'oro per la salute psico-fisica e il work life balance: come evitare il burnout;
- 2) Le regole d'oro per la produttività: come organizzare la propria giornata e pianificare gli obiettivi;
- 3) Le regole d'oro per la smart leadership: come gestire i dipendenti ed evitare il che il team si sfaldi a causa della distanza.

Per ognuna di queste sono state stilate 10 regole d'oro.

#### **1. Le regole d'oro per la salute psico-fisica e il work life balance: come evitare il burnout**

Come ampiamente testimoniato nei vari capitoli, e come hanno evidenziato anche i personaggi intervistati, lo smart working ha chiaramente anche degli aspetti negativi che possono comportare dei rischi sia per la produttività dei lavoratori che per la loro salute. Ecco perché diventa fondamentale attuare comportamenti ed azionare meccanismi tali da bilanciare le possibili avversità e permettere a chi usufruisce di questo istituto di goderne a pieno, focalizzandosi sui vantaggi e migliorando significativamente il proprio work-life balance. In particolare, uno dei rischi più diffusi per chi lavora da remoto è quello del burnout, fenomeno in netta crescita nel periodo emergenziale durante il quale si è fatto ricorso ad una sorta di smart working d'emergenza senza fondamentalmente che le risorse fosse preparate a questo approccio. Ricordiamo che il burnout è una sorta di “esaurimento nervoso” che veniva associato, in principio, a tutte quelle professioni cosiddette di aiuto (infermieri, medici, insegnanti, assistenti sociali, operatori per l'infanzia, poliziotti e vigili del fuoco), che venivano considerate le più esposte all'insorgere di stati di sofferenza. Con il passare del tempo, però, il concetto di è esteso a tutti gli ambiti lavorativi e, in particolar modo, è tornato prepotentemente al centro del dibattito come “effetto collaterale” dello smart working. Nei prossimi paragrafi, dunque, verranno enucleate le dieci regole d'oro per la salute psico-fisica e il work life balance.

##### **1.1. Attenzione agli ambienti: gestire gli spazi**

Seguendo i dettami che ci fornisce la legge, lo smart working può essere esercitato da qualunque luogo. La flessibilità spaziale, infatti, è un diritto ben definito. È fondamentale adibire uno spazio consono allo svolgimento della propria attività lavorativa perché la nostra mente percepisce in modo diverso gli input provenienti dall'ambiente circostante, che stimola le nostre capacità di risposta agli

stimoli. Dunque, è utile creare una vera e propria postazione di lavoro che segni, almeno mentalmente, il confine con il resto della casa. Non occorre designare una stanza interna, è sufficiente anche solamente una divisione visiva o mentale. È chiaro che l'idea di lavorare a bordo piscina, piuttosto che dal letto o dal divano, è davvero attraente, ma a patto che questo rappresenti l'eccezione e non la regola. Dobbiamo tenere sempre bene in mente il concetto che stiamo parlando di un'impostazione stabile e ben definita a questo strumento, uscendo così dalle logiche emergenziali e garibaldine.

## **1.2. Adibire una postazione ergonomica**

Altro aspetto cruciale, e strettamente connesso alla prima regola, è curare la comodità della postazione: è fondamentale avvalersi di una sedia ergonomica, di una scrivania o di un tavolino da lavoro adatto, di un'illuminazione idonea e di un tappetino per il mouse possibilmente con poggia polso. Tutto ciò è utile a contrastare l'insorgenza, nel medio-lungo termine, di problemi di salute come i classici mal di schiena o le infiammazioni articolari che scaturiscono da posizioni sbagliate.

## **1.3. Selezionare accuratamente i device**

Potrebbe sembrare banale, o per lo meno finita in questa area per errore, ma anche questa regola può essere considerata propedeutica al mantenimento della propria sanità mentale: avere a disposizione gli strumenti più opportuni per affrontare le varie esigenze è un passaggio fondamentale per evitare che lo stress e la frustrazione ci assalgano. Non è, dunque, solamente un discorso legato alla produttività, ma anche alla qualità del lavoro svolto e della facilità con la quale viene svolto.

## **1.4. Non rimanere in pigiama tutto il giorno**

Una delle regole più importanti per contrastare quel senso di depressione che assale chi non riesce a dare uno stacco netto tra la vita privata e quella lavorativa è proprio questa: togliere il pigiama appena svegli e curare la propria persona come se si stesse uscendo di casa. Il pigiama è considerato, in questa logica, il capro espiatorio, l'emblema, ma sono in molti ad utilizzare gli stessi vestiti da giorni e, in casi ancora più estremi, neanche si cambiano. È chiaro che in smart working viene meno quella componente formale legata all'abbigliamento, ma un lassismo esasperato può avere gravi ripercussioni sullo stato mentale e può essere il primo campanello d'allarme che si sta entrando in un vortice pericoloso.

## **1.5. Accendere la webcam durante call-conference e meeting di allineamento**

Un'altra regola da tenere in mente per tenersi sempre attivi e motivati è quella di partecipare alle riunioni da remoto tenendo accesa la webcam. Ciò ha una duplice funzione: in primis, è utile a fungere da stimolo per curare la propria persona, a non lasciarsi andare, ed è strettamente connesso alla regola

precedente. In secondo luogo, avere un rapporto visivo con i colleghi è fondamentale per tenere il gruppo unito, rendere più solidi i rapporti, specialmente quelli nati direttamente in smart working con colleghi che non si sono mai visti da vivo, e generare empatia reciproca. Le espressioni facciali inconsce dell'interlocutore, infatti, sono uno dei più potenti ed affidabili indizi non verbali nella comunicazione e questo vale anche se c'è di mezzo un monitor.

### **1.6. Scandire vari “moduli” durante la giornata e rispettarli**

Una delle componenti principali dello smart working, nella sua essenza più pura e non sottoforma di home-office, telelavoro o lavoro da remoto, è l'autogestione. Ognuno organizza da sé il proprio tempo e imposta la giornata come ritiene più opportuno. È, indubbiamente, un grande vantaggio. Ma c'è chi potrebbe far fatica a lavorare in questo contesto e potrebbe perdere la bussola: potrebbe lavorare talmente poco da rendersi inefficiente, come potrebbe lavorare talmente tanto da essere iperproduttivo in una maniera nociva e non sana. Per questo motivo è importante scandire la propria giornata dividendola in “moduli”. Ogni modulo è designato allo svolgimento di ogni attività e, in quest'ottica, è utile ragionare non solamente in termini di “moduli lavorativi”, ma assegnando ad ogni attività, quindi anche della propria vita privata (andare al supermercato, andare a pranzo fuori ecc.), un modulo diverso. Questo sarà utile per non arrivare a fine giornata spaesati.

### **1.7. Riservare almeno un “modulo” a una pausa lunga**

Nella suddivisione in moduli della propria giornata, è fondamentale riservarne uno ad una pausa lunga. È chiaramente consigliabile effettuare tante pause brevi nell'arco della giornata, specialmente per allontanare lo sguardo dal monitor ed evitare che gli occhi vadano sotto sforzo. Però, ciò che vuole trasmettere questa regola, è che, oltre ai piccoli break, può essere utile organizzare una sorta di pit-stop più lungo che permetta di caricare le pile e spezzare la routine lavorativa. In quest'ottica è utile organizzare la propria giornata prevedendo un paio di ore di pausa una volta terminata un'attività faticosa e dispendiosa a livello di energie nervose, in modo da avere la carica per portarla a termine con la consapevolezza che al termine ci sarà un “premio”. Tornare a lavorare dopo sarà molto più facile e tutto tornerà a scorrere fluidamente.

### **1.8. Gestire la disconnessione**

Il nome di questa regola è “gestire” la disconnessione e non, banalmente, diritto alla disconnessione. Perché la disconnessione è una questione delicata, è un tema cruciale nel dibattito odierno legato allo smart working e chi lavora in questo modo sa bene che non funziona come si è voluto teorizzare: non è possibile spegnere ogni dispositivo dalle ore “x” alle ore “y”, e di questo si è discusso anche con il Dott. Angeletti nel terzo capitolo. La fascia di contattabilità e il diritto alla disconnessione sono

chiaramente degli strumenti fondamentali per la tutela dei lavoratori, ma bisogna poi declinare il tutto tenendo sempre come collante il buon senso. In base anche alla personale esperienza lavorativa dell'autore della tesi, si ritiene che impedire completamente ad uno smart worker di inviare una mail superate, ad esempio, le 19.00 vada contro l'essenza del lavoro agile, che di per sé deve esulare i confini dello spazio e del tempo. Il buon senso deve farla sempre da padrone e bisogna sempre capire quando è il caso di inviare un messaggio whatsapp in base anche, e soprattutto, al destinatario, alle sue abitudini, al rapporto personale che vige. Tutte queste garanzie per i lavoratori dovrebbero essere delle mere linee guida per disciplinare i comportamenti di alcuni tipi di persone ma senza portare tutto all'estremo e senza esasperare ogni concetto. D'altronde, la parola chiave per il vero lavoro agile è proprio "flessibilità".

### **1.9. Coltivare la propria rete sociale, dedicarsi agli hobby e praticare sport**

Un problema molto significativo di cui hanno sofferto moltissimi smart worker durante la pandemia è stato senza dubbio quello che ha portato ad una sorta di alienazione dalla realtà. Si tende, perciò, ad associare questa problematica al lavoro agile. È indubbio che il rischio di alienarsi stando tutto il giorno davanti ad un monitor c'è, ed è concreto, ma è indubbio che nella fase pandemica questo rischio era accentuato dalle contingenze legate, appunto, alla pandemia. Non era possibile uscire, non era possibile viaggiare, non era possibile coltivare le proprie amicizie, dedicarsi ai propri hobby e praticare sport. Tutte cose che permettono di evitare che questo pericolo irrompe prepotentemente sulle vite degli smart worker. Dunque, è fondamentale coltivare la propria rete sociale, ritagliarsi del tempo da dedicare tassativamente a ciò che fa star bene e fare attività fisica.

### **1.10. Non trascurare l'alimentazione**

Un'altra insidia per gli smart worker può essere rappresentata dal più facile accesso al cibo. È evidente che lavorando da casa si ha sempre il frigo a portata di mano e, venendo meno tutti quegli elementi formali ai quali ci si attiene quando ci si reca in ufficio, il rischio di mangiare a rotazione e in modo disordinato è più che concreto. Bisogna evitare di riversare lo stress su continue merende fuori orario e bisogna creare una barriera tra sé e il cibo. Mangiare in modo ordinato, e salutare, sarà più difficile ma è senza ombra di dubbio indispensabile per evitare frustrazioni, perdita della forma fisica e, soprattutto, problemi di salute derivanti da scorretta alimentazione. Discorso inverso, invece, è da fare per quanto riguarda l'acqua: è fondamentale bere tanto. Il che è anche il primo rimedio contro gli attacchi improvvisi di fame ai quali è soggetto chi conduce una vita più sedentaria. Oltre a smorzare la fame e mantenere attivo il metabolismo, bere tanto aiuterà a mantenere attivo il cervello in quanto, quest'ultimo, contiene una grande quantità di acqua e l'idratazione coadiuva anche la

concentrazione e, di conseguenza, la produttività producendo effetti positivi anche sulla memoria a breve termine.



## **2. Le regole d'oro per la produttività: come organizzare la propria giornata e pianificare gli obiettivi**

La cultura agile impone che si metta l'organizzazione in testa ad ogni attività. E di questo si è discusso con tutti i personaggi che hanno dato un contributo per il ciclo di interviste del terzo capitolo. Ne ha parlato il l'Ing. Esposito, manifestando una certa insofferenza verso il modo di agire dei dirigenti italiani che governano il giornaliero ma non governano il lungo periodo, ne ha parlato il Dott. Angeletti, convinto che una nuova cultura organizzativa possa scardinare e innovare il lavoro pubblico, ne ha parlato la Dott.ssa Cassano, che grazie all'organizzazione che ha saputo conferire ad ING Italia ha vinto il premio come “Dirigente dell'anno” agli Smart Working Award 2021, e ne ha parlato la Dott.ssa Militello che ha fondato un'associazione, South Working, molto organizzata e basata su solidi principi ben scanditi nella carta dei valori. Saper organizzare, gestire e pianificare il proprio lavoro non è affatto semplice. In questo paragrafo ci si concentrerà sulle dieci regole d'oro che possono fungere da supporto agli smart worker, specialmente quelli non abituati a lavorare in quest'ottica, per non rischiare di trovarsi spaesati nel cambio di paradigma che, adesso, mette il raggiungimento degli obiettivi al centro del villaggio al posto del monitoraggio del tempo e dei comportamenti. L'indipendenza e l'autogestione sono dei valori incredibili, ma bisogna portare i giusti risultati!

### **2.1. Adeguata connettività**

La prima regola è disporre di un'adeguata connettività. Potrebbe sembrare banale, ma non è affatto così, almeno nel sud del Paese. È quanto emerge sia dalle parole delle Dott.ssa Militello che, a nome di South Working, ha anche scritto una lettera aperta alla Ministra Carfagna dove si parla anche delle tre condizioni essenziali affinché si possa sviluppare il South Working, la prima delle quali è proprio una connessione internet adeguata, sia dall'indagine che è stata condotta dall'autore di questo lavoro e i cui risultati sono stati commentati nel terzo capitolo: quasi il 17% del campione non ha a disposizione infrastrutture internet adeguate, ma il dato preoccupante è che questo di questo 17% addirittura il 77% proviene dal centro-sud, mentre solamente il 23% dal nord. Tutto ciò a conferma che l'Italia è veramente tutt'oggi un Paese a due velocità.

### **2.2. Device performanti e strumenti adeguati**

La dotazione informatica, in ottica di lavoro agile, la fa chiaramente da padrone. È di fondamentale importanza avere a disposizione strumenti altamente performanti affinché si possano esprimere al meglio le potenzialità di un lavoro in questo modo impostato. Per fare ciò servono chiaramente investimenti e da questo punto di vista il PNRR può venire in soccorso. Già nel 2020, per quanto

concerne il settore pubblico, sono stati eliminati i tetti di spesa informatica perché si è finalmente capito che per fare riforme significative servono fondi. Spendere poco è peggio che non spendere niente, perché spendere poco equivale a spendere male e vanificare ogni sforzo fatto.

### **2.3. Avvalersi di tools funzionali ed essere aperti a nuovi strumenti di lavoro**

Quando si lavora da remoto un ruolo fondamentale è rivestito dai vari tools e strumenti per facilitare le attività, il coordinamento, la comunicazione e l'organizzazione. Ecco che diventano fondamentali più che mai strumenti di archiviazione, condivisione, drive e cloud come Google Drive, One Drive e Dropbox, strumenti di collaborazione come Skype, Zoom, Teams e Meet, strumenti per tracciare riunioni, scadenze e appuntamenti come Calendar e agende condivise, e, più in generale ogni strumento di automatizzazione dei processi, di elaborazione e archiviazione dati. In estrema sintesi, si possono identificare quattro macrocategorie di strumenti tecnologici<sup>100</sup> per lavorare in modo agile sia dagli uffici aziendali che all'esterno (non per forza da casa):

- 1) Supporto ai flussi di comunicazione: servono, oltre che a creare nuove opportunità di collaborazione e di condivisione della conoscenza, anche a limitare gli spostamenti delle persone qualora la presenza fisica non sia fondamentale. Alcuni esempi sono le piattaforme di instant messaging, di condivisione documentale, di videoconferenza e servizi come forum/blog ed enterprise social network.
- 2) Accesso ad applicativi, dati e informazioni in sicurezza: servono a garantire un canale sicuro di accesso anche da remoto, a sostegno della sicurezza della rete e dei dati in entrata e in uscita; tra queste soluzioni rientrano strumenti come le VPN (Virtual Private Network) e soluzioni di virtualizzazione basate sul Cloud.
- 3) Possibilità di lavorare senza una postazione fissa: si fa riferimento a dispositivi come PC portatili, smartphone e auricolari che permettono di accedere a servizi e strumenti di lavoro in qualsiasi momento e da qualsiasi luogo, sia all'esterno della sede di lavoro sia all'interno (in questo caso facilitando forme di mobilità interna).
- 4) Aumento della fruibilità degli spazi: sono quelle tecnologie come il Wi-Fi, le aree di stampa centralizzate e i sistemi di prenotazione degli spazi che supportano il lavoro in mobilità e migliorano la qualità di vita delle persone all'interno dell'azienda.

---

<sup>100</sup> A. Gangai, "Gli strumenti per fare Smart Working: guida per le HR", 21-01-2021  
[https://blog.osservatori.net/it\\_it/strumenti-smart-working](https://blog.osservatori.net/it_it/strumenti-smart-working)

## **2.4. Stabilire gli obiettivi da raggiungere nel lungo medio-periodo**

Prefissare degli obiettivi è una parte fondamentale del lavoro agile. È fondamentale, innanzitutto, recepire in modo chiaro e inequivocabile quali sono gli obiettivi, le strategie e la cultura aziendale. Quindi, non bisogna avere remore nel chiedere ulteriori spiegazioni, confronti e chiarimenti ai propri manager, dirigenti o superiori. Una volta consolidato tutto ciò, bisogna prefiggersi dei macro-obiettivi funzionali al raggiungimento dell'obiettivo finale e darsi dei tempi, a medio-lungo termine, per raggiungerli. Ogni obiettivo, per essere realisticamente realizzabile, deve possedere delle determinate caratteristiche che rispondono all'acronimo di S.M.A.R.T.<sup>101</sup>, ovvero: Specific (specifico), Measurable (misurabile), Achievable (raggiungibile), Relevant (rilevante) e Time-Based (basato sul tempo).

## **2.5. Scorporare ogni obiettivo in micro-unità**

Una volta prefissato l'output finale che deve essere prodotto e identificati tutti i macro-obiettivi affinché si consegua il risultato sperato, può essere di grande aiuto scorporare, a sua volta, ogni macro-obiettivo in micro-unità. In quest'ottica, si deve assegnare una priorità ad ogni piccolo "task" e, in base alle priorità, stabilire archi temporali per portare a termine quanto stabilito. In questo modo, ragionando sempre per micro-obiettivi che dureranno intorno alle due settimane, si potrà tempestivamente intervenire su eventuali errori e correggere in corso d'opera senza dover rimettere le mani su tutto il progetto.

## **2.6. Studio dei task e della loro gestione: avvalersi di strumenti di task management per una gestione efficace ed efficiente**

Questa regola è strettamente connessa alla precedente. Per studiare e gestire in modo efficace ed efficiente i propri task ci sono diversi strumenti di task management che fungono da grande supporto per chi imposta in questo modo il proprio lavoro. A tal proposito, esistono varie soluzioni pensate per aiutare i lavoratori a gestire i propri compiti quotidiani, le scadenze, le priorità, gli obiettivi, i macro-obiettivi e i micro-obiettivi. Tutto ciò che riguarda l'organizzazione delle proprie attività (e non solo lavorative). I software per la gestione aziendale sono svariati: dalla Suite di Microsoft 365 a Easynote, passando per Trello, Monday.com, Accelo e Notion.

---

<sup>101</sup> P. J. Meyer, *"Attitude Is Everything: If You Want to Succeed Above and Beyond"*, Meyer Resource Group, Incorporated, 2003

## **2.7. Gestione e misurazione delle priorità in base agli obiettivi giornalieri**

Una cattiva gestione e misurazione delle priorità, e di conseguenza del tempo a disposizione nell'arco della giornata, è causata da disorganizzazione e incapacità di capire quale attività è prioritaria rispetto alle altre. Questo si traduce spesso nel mancato rispetto delle scadenze e si ripercuote anche sul tempo libero a disposizione, con un affannato e spasmodico tentativo di rimediare e riallinearsi rispetto agli obiettivi. Per una ottimale gestione del tempo che consenta di rispettare tutte le scadenze è, dunque, fondamentale assegnare un livello di priorità ad ogni obiettivo, ad ogni macro-task e a ad ogni micro-task, in modo da lavorare in modo lineare e fluido. A tal proposito, ci si può ricollegare alla regola precedente ed avvalersi degli strumenti di task management anche per l'assegnazione e la misurazione delle priorità.

## **2.8. Assumere un carico proporzionato di responsabilità**

Lo smart working non deve assolutamente essere inteso come stare a casa e ogni tanto lavorare, ma nemmeno farsi carico di tutto e prendersi carico di ogni richiesta. Per rendere in maniera ottimale è importante avere ben chiari i propri obiettivi e saper pianificare in indipendenza i tempi e le modalità per raggiungerli seguendo le indicazioni dell'azienda. Serve trovare un punto di equilibrio tra la propria ambizione, il proprio tempo a disposizione, le richieste che provengono dall'alto e, perché no, anche delle proprie capacità. Tenzialmente, quando si lavora da casa si è più portati ad assumersi responsabilità maggiori perché si pensa che, senza le pressioni di dover fare le cose in presenza di colleghi e superiori, una soluzione si troverà. Avvalendosi anche di ricerche specifiche, tutorial e webinar magari. Tutto giusto, ma esagerare è controproducente e prendersi eccessive responsabilità per poi "fallire" è senza dubbio frustrante. Meglio fare tutto passo dopo passo, aumentare le proprie responsabilità gradualmente e con il giusto supporto dei propri superiori e colleghi.

## **2.9. Non avere remore nel chiedere aiuto**

Una tematica fondamentale è quella legata alla comunicazione. E chiedere aiuto fa parte dell'aspetto comunicativo. Non c'è niente di sbagliato nel mostrarsi dubbiosi, nel chiedere che vengano spiegati meglio alcuni aspetti e nel chiedere supporto quando non si sa come portare a termine un'attività. Meglio chiedere aiuto e farsi supportare, formare e preparare per affrontare nuove sfide piuttosto che provare, con testardaggine, a farcela sempre da soli o, peggio ancora, trovare una via di fuga per sottrarsi a certe attività. Non è questa la strada per implementare il proprio bagaglio e migliorare. Inoltre, con gli strumenti di collaboration e condivisione dello schermo di cui disponiamo oggi, può

essere anche meno pesante lavorare ad un progetto “live” insieme ad un collega: contribuirà anche ad aumentare l’affiatamento del team.

### **2.10. Gestire le distrazioni quotidiane**

Lavorare fuori dagli uffici potrebbe esporre maggiormente a svariate distrazioni di qualunque natura. Dai film alle serie TV, dall’eccessiva perdita di tempo sui social fino alla più probabile interferenza delle dinamiche casalinghe con familiari e/o coinquilini che distraggono troppo spesso. Come è importante saper gestire tutto ciò che dipende direttamente da se stessi, lo è altrettanto “educare” chi vive in casa con lo smart worker a disturbarlo il meno possibile, a rivolgersi a lui di rado e a richiedere la sua attenzione solamente se è strettamente necessario. Un po’ come se fosse in ufficio, dove lo si chiama solamente in casi eccezionali.

### **3. Le regole d'oro per la smart leadership: come gestire i dipendenti ed evitare il che il team si sfaldi a causa della distanza**

Nel mondo agile ci sono molto più insidie. Gestire progetti, risorse, coordinare un gruppo di persone che lavorano a distanza richiede delle competenze e degli sforzi diversi, per certi aspetti maggiori. Ecco allora che il ruolo del manager cambia e bisogna stare al passo con l'innovazione e con le competenze interpersonali che questa nuova modalità richiede. La smart leadership non è facile da esercitare, ma seguendo alcune best practice questo ruolo potrebbe essere meno arduo.

#### **3.1. Rivoluzionare i criteri di assunzione delle risorse junior: meno competenze, più soft skills**

Affinché possa “fiorire” uno smart working vero e puro, urge un cambiamento radicale della cultura organizzativa e manageriale. Le caratteristiche che sono richieste per i lavori e per i manager cambiano e si evolvono in continuazione, ma un punto fermo c'è: il valore delle persone. Ecco perché, a prescindere dalla posizione lavorativa e dal contesto, si ritiene che sia maggiormente indicato rivoluzionare i criteri di assunzione almeno per le figure junior (il discorso è diverso per le figure middle e senior dove le competenze già in possesso sono indispensabili per rivestire alcuni ruoli). Non è fondamentale che la risorsa possieda determinate competenze e capacità pregresse, ma è più importante che sia in possesso di alcune attitudini personali, qualità valoriali legate ai propri principi, capacità interpersonali e soft skills. Elementi fondanti del lavoro agile sono la flessibilità e la fiducia e, più che sposarsi con le competenze tecniche, si sposano con quelle attitudinali. Le competenze tecniche si acquisiscono tramite formazione, una lingua nuova si apprende in fretta, gli strumenti si impara ad usarli e nell'ottica di attività anche più complesse, se si vuole, si entra presto. Ma le qualità umane non c'è nessuno che possa insegnarle, almeno nel breve periodo. Quindi, è più facile insegnare a svolgere determinate attività tecniche che ad essere risorse motivate, leali, fedeli alla mission ed alla vision aziendale e meritevoli della fiducia riposta in essi. Non si insegna ad essere intuitivi e nemmeno il problem-solving. Portare avanti questo discorso per il settore privato, dove ci sono i colloqui dai quali verrà scelta discrezionalmente la figura ritenuta più idonea, è più semplice, ma diventa complicato applicarlo al settore pubblico. Servirebbe una modalità rinnovata di accesso ai posti pubblici, con una rivoluzione del modo di svolgere i concorsi pubblici. Le prove dovrebbero virare più sugli aspetti qui descritti in modo da capire, tramite indicatori oggettivi ovviamente, quali di queste competenze è in possesso dal candidato. Questione di priorità, ma finché non si darà più valore alle soft skills ed alle qualità umane non potrà avere luogo, pienamente, questa tanto agognata rivoluzione.

### **3.2. Vestire i panni del coach: serve empatia e competenze interpersonali**

In questa fase serve più un coach che un manager nel senso tradizionale del termine. È necessario, per esercitare una smart leadership efficace, essere empatici e possedere competenze interpersonali non indifferenti. È lo stesso discorso affrontato nella regola precedente, ma declinato in capo al manager. Serve spiegare ai manager cosa significa essere un coach, come tenere unito un gruppo, come stimolare tutti senza essere assillanti (un grande rischio quando si vuole esercitare un controllo spasmodico a distanza), serve empatica. Per far funzionare il lavoro agile serve un ecosistema che lo supporta e serve che i lavoratori abbiano dei punti di riferimento pronti a fornire supporto, il che non significa esercitare controllo. La distanza implica uno sforzo maggiore nel manager per capire come stanno andando le cose: per far ciò, deve capire come sta il collega, se ha problemi personali e se ci sono difficoltà. Questi sono tutti elementi che in smart working assumono più rilevanza perché se quando si va a lavorare in ufficio è più facile lasciare a casa i problemi, con il lavoro agile questo meccanismo viene meno e se un collega ha una situazione difficile in casa può influire in modo più netto sulle sue prestazioni.

### **3.3. Costruire rapporto basato su fiducia, responsabilizzare e conferire maggiore autonomia ai dipendenti imparando a delegare di più**

Dell'importanza della fiducia si è ampiamente discusso. Costruire un rapporto di fiducia non significa solamente fidarsi che la risorsa lavori sul serio. La fiducia si declina nella delega e nel riconoscimento dell'autonomia dei dipendenti. Non si può trattare un dipendente agile come lo si tratterebbe in ufficio, non si può controllare, monitorare, gestire con le stesse modalità del lavoro in presenza, perché quello diventa home-working o telelavoro. Non basta lavorare da remoto per sostenere che si lavori in smart working e questo è uno dei punti chiave. Il lavoro agile richiede uno sforzo in più e per la crescita delle risorse è giusto e, anzi, indispensabile far sentire che ognuno ha la sua autonomia, il suo raggio d'azione, il potere di fare accadere personalmente delle cose importanti e di produrre gli effetti desiderati. Lo stesso manager non può pensare che ogni processo passi da lui, ma è fondamentale capire che bisogna delegare di più, ma per delegare e conferire autonomia alle risorse bisogna che queste siano ben preparate e formate.

### **3.4. Potenziare le proprie competenze digitali ed elargire formazione continua al team**

Affinché si possa delegare, si è detto nella regola precedente, è necessario che le risorse siano ben preparate e formate. La formazione è un elemento davvero cruciale. Lo è in ogni ambito e ciò che si sostiene non è che per lavorare in presenza non occorra formazione, mentre per attivare lo smart working sì. Ciò che è certo, però, è che specialmente per le risorse che sono passate dal lavoro in ufficio al lavoro agile c'è stata una grande difficoltà nell'applicare questo nuovo modello

organizzativo perché la cultura italiana non è permea di questi principi. Le competenze richieste per lavorare in smart sono diverse ed è importante che le varie organizzazioni si occupino di formare i dipendenti e supportarli nelle proprie attività. A proposito, però, bisogna sottolineare che anche la formazione deve essere ben strutturata e programmata. Non basta elargire corsi di formazione generici “a pioggia” su tutti i dipendenti, perché ci sono competenze, di qualunque natura esse siano, che è auspicabile che le facciano proprie tutti, ma ci sono altre competenze più specifiche che dovrebbero essere trasmesse a chi ne ha bisogno. Dunque, anche la formazione deve essere erogata in modo differenziato in base alle attività svolte, ai ruoli rivestiti e, perché no, anche in base alle caratteristiche di ognuno. Chiaramente il discorso della formazione non è riferito solamente ai dipendenti, ma anche i manager e i dirigenti ne hanno grande necessità perché, come detto, esercitare la smart leadership è più difficile.

### **3.5. Iniziare ogni giornata con uno stand-up meeting**

Una pratica molto comune ed efficace per chi lavora in modo agile è iniziare ogni giornata con uno stand-up meeting: rappresenta una riunione, molto informale, alla quale partecipano tutti membri del gruppo di lavoro. A turno ognuno spiega cosa ha fatto il giorno precedente e cosa ha intenzione di fare durante la giornata in essere. In questo momento è fondamentale mettere in luce tutti quelli che possono essere ostacoli che si interpongono tra il gruppo ed il raggiungimento degli obiettivi stabiliti e capire, tutti insieme, come rimuoverli. Il manager, in questa fase, deve lasciare spazio di discussione e confronto ai membri del gruppo. Una volta fatto un recap delle attività svolte, pianificate quelle da svolgere e identificati gli ostacoli, bisogna chiaramente mettere in atto tutti i meccanismi necessari alla loro rimozione, ma non durante lo stand-up meeting. Esso, infatti, deve essere breve (la durata ideale è tra i 15 e i 30 minuti) perché, in quanto con ricorrenza giornaliera, non deve appesantire chi ne prende parte, ma deve essere, piuttosto, un piacevole momento di confronto e allineamento generale.

### **3.6. Amalgamare gruppi di lavoro multidisciplinari**

Una delle caratteristiche del lavoro definito agile è che si basa su una metodologia e una struttura che differisce da quella tradizionalmente verticale. Quando si lavora per cicli ed obiettivi, piuttosto che avere team fondamentalmente divisi in dipartimenti, è più appropriato creare dei gruppi di lavoro ben amalgamati e multidisciplinari, in modo che ci sia un continuo scambio da ogni punto di vista e che si possa intervenire come gruppo con tutte le competenze richieste. Dunque, all'interno di ogni gruppo ci saranno risorse con background diversi, ma tutti ugualmente necessari al conseguimento degli obiettivi. In questo modo ogni gruppo ha la propria autonomia e indipendenza e le persone che



ne fanno parte hanno il potere di far accadere le cose senza necessariamente rivolgersi al capo che deve approvare o meno ogni proposta.

### **3.7. Erogare benefits e rimborsi spese per consentire l'acquisto di facilities per il lavoro agile**

Un altro elemento che può permettere senza dubbio ai dipendenti di giungere alle migliori condizioni per lavorare è senza dubbio il sostegno logistico per l'acquisto di facilities per il lavoro agile. Si consiglia, infatti, di prevedere un rimborso spese per permettere ai dipendenti di organizzare in casa propria un ambiente smart ed ergonomico, di fornirsi di sedie ergonomiche, tastiere, doppio monitor eccetera. Per gratificare i dipendenti sarebbe anche auspicabile erogare benefits sottoforma di servizi welfare, vacanze, palestre, corsi sportivi eccetera prevedendo, magari, una certa quantità da erogare a tutti più la possibilità di incrementarla in base alla propria produttività.

### **3.8. Somministrare periodicamente un questionario e sollecitare le risorse junior a chiedere un meeting di confronto al mese per permettere a tutti di dare feedback ed avanzare proposte**

Senza feedback non c'è crescita, non c'è miglioramento. Lavorando a distanza è più complicato avere feedback, per cui bisogna predisporre dei meccanismi tali per cui si mettano le risorse nelle condizioni di darne e riceverne. Potrebbe essere utile, in tal senso, prevedere la somministrazione periodica (ad esempio ogni sei mesi) di un questionario per ottenere indicazioni precise e puntuali su cosa non sta funzionando e su come migliorare. Un'altra pratica che si consiglia di introdurre è invogliare e sollecitare le risorse junior, e in particolar modo i “new joiners”, a chiedere un meeting di confronto al mese per permettere a tutti di dare feedback ed avanzare proposte. Questo perché, specialmente per i più giovani e i nuovi ingressi, con il lavoro agile può essere più difficile entrare nel vivo dell'organizzazione e la prima fase specialmente è quella di maggior spaesamento. Queste misure possono aiutare a contrastare questo spaesamento e sfruttare le nuove risorse per ottenere preziosi feedback.

### **3.9. Predisporre dei momenti “meeting-free” e consentire il blocco-agenda: la flessibilità riguarda anche i tempi**

È di fondamentale importanza riconoscere che ogni dipendente ha bisogno di pause dall'uso degli strumenti tecnologici e rispettare le sfere personali di ognuno. Il diritto alla disconnessione, le fasce di contattabilità ecc. sono sì strumenti utili, ma ciò che conta è il buon senso. In un ecosistema funzionale non c'è bisogno di ricorrere a questi strumenti perché la prima regola è già il rispetto delle sfere personali altrui e, a tal proposito, potrebbero essere utili alcune buone consuetudini. In primis, potrebbero essere istituite delle fasce orarie “meeting-free” all'intero delle quali, di norma, sarebbe preferibile non fissare alcuna riunione. In secondo luogo, si potrebbe permettere ai dipendenti di inserire in un Calendar condiviso dei momenti di cosiddetto blocco-agenda per consentire a ognuno

di ritagliarsi degli spazi personali senza l'ingerenza costante del lavoro. Ogni componente del gruppo, prima di fissare una riunione o chiamare un altro collega, dovrebbe prima verificare se nel Calendar condiviso quel collega ha segnalato il blocco. La flessibilità così impostata permette al team di lavorare in modo armonico, di coordinarsi relativamente i tempi e di organizzare veramente al meglio la propria giornata. La disconnessione deve esserci quando se ne sente l'esigenza, quando occorre del tempo per sé, e non solamente nelle fasce orarie in cui una legge lo impone.

### **3.10. Riunire tutto il team in presenza: organizzare incontri periodici**

Il lavoro a distanza ha senza dubbio gli innumerevoli vantaggi di cui si è parlato nello sviluppo di questo lavoro. Nonostante tutto ciò che si è detto, però, rimane indubbio che l'uomo è un essere sociale ed ha bisogno di socialità, ha bisogno del contatto diretto con il prossimo. Da questo punto di vista si è detto molto su come, ognuno, può coltivare la propria rete sociale e i propri interessi per non esternarsi dal mondo. Se si parla, però, di come tenere unito un team che lavora a distanza, si ritiene che debbano esserci anche dei momenti di convivialità e condivisione di esperienze effettuate in presenza con tutti i componenti del gruppo di lavoro. Un buon manager, come detto, è anche un coach empatico e che agisce sulla sfera psicologica dei propri collaboratori e riuscire a riunire tutti in presenza periodicamente non potrà che giovare al consolidamento dei rapporti interpersonali!

## CONCLUSIONE

Alla luce di quanto emerso nello svolgimento di questo elaborato si possono tirare alcune somme, trarre innumerevoli spunti di riflessione e constatare alcune evidenze. In primis, è opportuno sottolineare che ogni innovazione ha la potenzialità di trascinare con sé ricadute positive, maggiore benessere, anche conseguenze non facilmente prevedibili, talora in senso. Ed è così anche per il lavoro agile: non si può pensare allo smart working come alla panacea di tutti i mali, come nemmeno ad una moda passeggera che è servita per traghettare l'Italia fuori dall'emergenza epidemiologica per poi finire nel dimenticatoio. La pandemia che abbiamo vissuto (e stiamo ancora vivendo) non ha fatto altro che accelerare un processo che era già stato avviato anni prima ma che stentava a decollare, nel settore pubblico più che nel privato. Il COVID, in quest'ottica, con la sua spinta propulsiva dettata dalla necessità di ridurre al minimo i contatti interpersonali, ha funto da catalizzatore, da acceleratore verso quella meta che era stata identificata, ma che pareva ancora essere assai lontana. Lo smart working è stato recepito da ognuno in modo diverso e ha giovato a milioni di italiani come, allo stesso tempo, ne ha penalizzati altrettanti. Ha reso felici giovani studenti che sono passati dalle lezioni in presenza alla DAD (didattica a distanza), ma, allo stesso tempo, ne ha resi tristi e infelici moltissimi altri, costringendoli a non poter più vedere ogni giorno compagni di classe e amici. Anche la fruizione delle lezioni online richiede una grande capacità di autodisciplina e non fa per tutti: chi è riuscito a capire come organizzarsi e rimanere focalizzato sull'obiettivo ha senza dubbio mantenuto uno standard elevato mentre, chi l'ha presa come una vacanza, ne pagherà le conseguenze: pur emergendo voti più alti, complice la comprensione degli insegnanti che hanno voluto incoraggiare tutti con giudizi più elevati per via del contesto storico, è indubbio, come ampiamente documentato dall'Invalsi, che c'è stato un netto calo delle competenze in linea generale.

Tornando all'ambito lavorativo, anche qui c'è una divisione tra chi ha amato lavorare in smart working e sogna che questo possa essere esteso e chi si è, invece, sentito un prigioniero in casa propria. Tantissime persone amavano e amano vivere uscendo ogni giorno di casa, recandosi in ufficio, incontrando i propri colleghi, relazionandosi in presenza con loro e coltivando così regolarmente rapporti umani percepiti come indispensabili. Proprio questo aspetto è stato osservato sotto la lente di ingrandimento, per capire effettivamente quanto possa essere sostenibile un modello di lavoro basato interamente sullo smart working, facendo a pezzi praticamente la tradizionale cultura organizzativa del lavoro. Come spesso accade, la verità sta nel mezzo e serve equilibrio: in tal senso, ha ragione il Ministro Brunetta a cercare di dare un'impostazione più solida e meno emergenziale allo smart working perché urge trovare un compromesso. Non si può più tornare indietro, a due anni fa, a quando lavorare in smart working sembrava nulla più che un'utopia, ma non si può neanche

pensare che il lavoro agile sia quello messo in atto, un po' alla garibaldina, durante la fase pandemica che, invece, non è altro che telelavoro o lavoro da remoto dove non si lavora per obiettivi, cicli e fasi, dove non c'è quella flessibilità organizzativa e di gestione di tempi e spazi. Per lavorare in modo agile serve un ecosistema che supporti tutto ciò che implica.

Nel Capitolo I si è visto come lo smart working sia stato inserito nella normativa italiana solamente nel 2017, con la Legge 22 Maggio 2017, pur essendo un modello già applicato da diverse realtà italiane anche in assenza di un quadro normativo di riferimento. Con l'intervento normativo del 2017 l'Italia può vantare un quadro sullo Smart working tra i più avanzati e strutturati a livello, addirittura, internazionale. L'obiettivo che il Governo si pose fu quello di costruire un sistema di diritti e di welfare moderno capace di sostenere anche i lavoratori autonomi e di tutelare il loro futuro. L'82% delle grandi imprese aveva già introdotto, o ponderato di introdurre, lo Smart working ancor prima che la normativa entrasse in vigore mentre per quanto riguarda la Pubblica Amministrazione, invece, il ricorso allo smart working era praticamente irrilevante e lo è stato fino al 2019: appena l'1% stando ai dati ISTAT. Lo smart working è una grande leva di mutamento e trasformazione tanto per la PA quanto per il settore privato e rende possibile il superamento di una "burocrazia difensiva", perché permette di andare oltre la mera obbedienza, favorisce la collaborazione, la programmazione, la gestione e condivisione dei progetti e dei risultati. Pone al centro le persone, all'interno di un progetto più ampio che possiamo chiamare "people strategy", che mira alla valorizzazione delle persone e ad un rapporto fiduciario tra lavoratori e datori di lavoro. Un aspetto da non sottovalutare è quello legato alla "sburocratizzazione": la pubblica amministrazione è spesso macchinosa, lenta, poco efficace e molto onerosa. Necessita, dunque, ripartire da uno snellimento della burocrazia sfruttando un rinnovato contesto lavorativo che può essere stimolato dall'utilizzo della tecnologia.

Nel Capitolo II si è entrati nel cuore della questione: la pandemia ha funto da vera e propria spinta propulsiva che ha obbligato l'Italia a non tappare più gli occhi dinanzi all'esigenza di organizzare lo smart working. Si è visto come, decreto dopo decreto, si sono delineate sempre più le modalità dello svolgimento del lavoro agile e si è esteso sempre più l'elenco delle attività da poter svolgere da casa. Il 33% dei dipendenti pubblici ha lavorato da casa ed è un risultato, tutto sommato, niente male. Ma si tenga presente che, come si evince dalla ricerca sul lavoro pubblico di ForumPA 2021, avrebbero potuto essere circa il doppio: il 64,9% delle professioni della PA si potrebbero svolgere anche a distanza. Per quanto riguarda il settore privato riportare delle percentuali affidabili è più complicato, ma l'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano ha stimato che marzo 2021 erano 5,37 milioni gli smart worker italiani, di cui 1,95 milioni nelle grandi imprese, 830mila nelle PMI, 1,15 milioni nelle microimprese e 1,44 milioni nella PA. Al di là dei numeri

passaggeri e circostanziati ad un determinato periodo, ciò che pare più rilevante è quello che rimarrà dopo la pandemia: il lavoro agile resterà nell'89% delle grandi aziende e nel 62% delle PA, seppur con formule ibride.

Con il Decreto Rilancio si è previsto che il POLA (Piano organizzativo del lavoro agile) determinasse le modalità attuative dello smart working prevedendo, per tutte quelle attività che possono essere svolte da remoto. Nel frattempo, a marzo 2021, è stato firmato il cosiddetto patto Draghi-Brunetta: il "Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale", seguito, il 7 dicembre 2021 dalla sottoscrizione del "Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile". Nel frattempo, il 12 maggio 2021 era stata presentata la prima indagine sulla qualità dei POLA 2021-2023. L'indagine coordinata dal professor Enrico Deidda Gagliardo mette in evidenza subito un dato preoccupante: solo il 41% delle PA aveva pubblicato i POLA nonostante la scadenza fissata al 31 gennaio. Lo scopo dell'indagine è triplice:

- 1) Qual è il livello di qualità media complessiva dei POLA;
- 2) Quali sono i cluster con la maggior qualità dei POLA;
- 3) Quali sono i contenuti dei POLA già maturi e quelli da migliorare.

Dall'indagine emergono diversi spunti interessanti e alcuni punti chiave: si evince una difficoltà piuttosto generalizzata nelle amministrazioni italiane in termini di programmazione delle performance con particolare riferimento a quelle organizzative e degli impatti. Emergono ottime pratiche che possono diventare benchmark di riferimento, ma anche tante criticità da migliorare, come l'insufficiente valutazione degli impatti esterni e interni dello smart working e la necessità di progettare percorsi formativi mirati dei dirigenti. In sintesi: grande capacità di reazione organizzativa in risposta all'emergenza Covid, ma poco monitoraggio degli effetti sia in termini psicologici, sociologici, economici e ambientali. Altro dato da migliorare per capire in che direzione bisogna muoversi, è rappresentato da una mancanza di fonti dati: spesso la PA è troppo autoreferenziale ed è un meccanismo che bisogna "rompere" perché in questo modo i cittadini non potranno mai conoscere la fonte attraverso la quale si sono ottenuti quei dati e, di conseguenza, si è ancora ben lontani da una vera "accountability".

I dati relativi al DESI 2021, invece, testimoniano come ci sia stata una grande risposta all'emergenza e si è stati capaci di trasformare la pandemia in un'opportunità di crescita e sviluppo, colmando alcune lacune che avevano relegato il nostro Paese alla 25ª posizione su 27 nel DESI precedente. Si ritiene, però, che ci sia ancora tantissimo da fare e ciò che è stato fatto, che ci ha comunque permesso di scalare velocemente ben 5 posizioni (posizionando dunque l'Italia al 20° posto nel 2021), non può

che essere un punto di partenza per effettuare quella transizione tanto agognata. È imbarazzante che l'Italia, ottava economia al Mondo per PIL, in un indice importante come questo, non stia a competere con le primissime o che non sia, perlomeno, nella top-10. Provando ad identificare le carenze più rilevanti, almeno nell'immediato, si può avanzare l'idea che quelle dove è prioritaria una risposta immediata siano legate al possesso di competenze digitali, alla diffusione di banda larga e degli utenti e-government, perché, sebbene ci sia una vasta gamma di servizi fruibili su internet, la gente preferisce andare a sbrigare tutto negli sportelli perché, fondamentalmente, non possiede le capacità per destreggiarsi sui vari portali online.

Dalle interviste riportate nel Capitolo III sono emersi davvero tantissimi spunti di riflessione e conferme circa gli ostacoli per il consolidamento di questo istituto. Con il Dott. Angeletti si è parlato della necessità che ci sia un'evoluzione delle competenze digitali, tramite formazione, delle fasce di contattabilità e del diritto alla disconnessione, del rinnovamento della cultura manageriale e dell'urgenza di scardinare la filosofia del lavoro pubblico, la cui innovazione passa attraverso il lavoro agile grazie alla sua capacità di diffondersi fino a far saltare le contraddizioni e la ruggine del lavoro in presenza. Dalla sua testimonianza è emerso come nella PA non ci sia organizzazione e programmazione, ma che la risposta all'emergenza, come testimoniano i dati riportati nello svolgimento dell'elaborato, è stata comunque ottima grazie alla qualità del capitale umano: quello che ha funzionato di più, in fin dei conti, sono state le persone e su di loro si regge tutto. Si è parlato del tentativo di organizzare il lavoro agile da parte del Ministro Brunetta e di eventuali carenze come potrebbero essercene in tema di cybersicurezza strettamente connesse all'utilizzo dei device personali di ogni dipendente. Ciò che emerge dalle parole del Dott. Angeletti è anche che si può cambiare più velocemente di quanto si pensa e in quest'ottica la spinta che il COVID ha dato insegna. Un altro concetto è stato rimarcato più volte: per cambiare ci vogliono investimenti e con i tetti di spesa non si arriva lontano.

L'Ing. Esposito si è soffermato con forza sull'importanza del controllo di gestione e dei deficit culturali italiani in tema di organizzazione. Basti pensare che nel già dal 1999 tutte le PA avrebbero dovuto adottare il sistema di controllo di gestione: ad oggi, dopo 23 anni, molte strutture organizzative non lo hanno ancora. Anche da questa testimonianza è emersa la grandissima capacità di reazione allo shock, quasi vanificata però dalla totale assenza di programmazione e dal fatto che sia vantaggioso per tutti gli attori coinvolti (dirigenti, personale, sindacati) rendere nulli tentativi di programmazione e tentativi di valutazione, che risulta sempre piatta verso l'alto. Per rimediare a queste carenze, il Dott. Esposito ha proposto un articolato programma sul lavoro agile: la speranza è

quella che, utilizzando il Decreto legislativo 150 e introducendo determinati obblighi all'interno del sistema di valutazione e misurazione delle performance, i risultati alla fine si ottengono.

Con la Dott.ssa Cassano si è parlato degli elementi che hanno portato ING ad essere una delle società più avanti in tema di lavoro agile sul panorama internazionale. Si è parlato della super-flessibilità e di questo modello organizzativo che mette al centro le persone, con le loro necessità e i loro bisogni. Si è parlato degli elementi fondamentali per imporre la smart leadership e del fatto che oggi il ruolo del manager deve essere quasi rimpiazzato, o meglio, completato, da quello del coach che sia empatico e che sappia leggere oltre lo schermo perché la distanza implica uno sforzo maggiore. Anche la Dott.ssa Cassano è convinta che i momenti difficili possono essere delle opportunità e che solo chi si muove prima e ha coraggio possa riuscire a cogliere queste opportunità.

A conclusione del ciclo di interviste, la Dott.ssa Militello ha sollevato dei temi che non spesso sono stati al centro del dibattito mediatico ma che sono anch'essi fondamentali: lo smart working può rappresentare un'opportunità di rinnovata linfa per le aree più a sud del Paese e per quelle marginalizzate. Quindi, è necessario ripensare il modello di sviluppo, allargando il campo e pensando ai vantaggi per tutti i settori produttivi, compreso il settore terziario, con il potenziale di attrarre anche i lavoratori dall'estero con un vantaggio competitivo dell'Italia, rispetto ad altri, proprio perché è ancora considerata a livello internazionale "il Bel Paese" e quindi un luogo in cui la qualità della vita è maggiore. Di conseguenza, con la possibilità anche delle grandi città come Milano e Roma di attrarre lavoratori interessati a trascorrere periodi di South Working in Italia. Proprio per questo il progetto è stato chiamato South Working in maniera relativa: il sud è un concetto relativo, Milano è sud rispetto alla Germania, l'Italia è sud rispetto al resto d'Europa e così via. Grazie allo smart working è possibile partecipare alla vita dei propri territori di origine senza rinunciare alle proprie ambizioni e, in qualche modo, restituire qualcosa alle proprie comunità di origine.

Il Capitolo III si è concluso con i risultati del sondaggio somministrato a 422 smart worker: ciò che emerge in modo chiaro è che viene confermata l'idea che il work life balance ne giova in larga scala, che la comunicazione con superiori e colleghi peggiora solamente per una fetta marginale del campione e che  $\frac{3}{4}$  degli intervistati non hanno avuto difficoltà nel creare un ambiente smart. Anche qui emerge il tema delle aziende che non hanno fornito tecnologie informatiche ai dipendenti che si ripercuote su un triplice aspetto:

- 1) Facendo ricadere gli oneri economici della transizione completamente sui lavoratori si rischia di lasciare indietro diverse persone.
- 2) Molti dipendenti non hanno a disposizione strumenti altamente performanti.

3) Problema di sicurezza, di rispetto della privacy e della riservatezza di alcuni dati sensibili.

Ritenendo, però, che ragionare in numeri assoluti non conferisca mai una panoramica completa della realtà, si è andati oltre le semplici percentuali e sono stati incrociati i dati ritenuti più significativi. Incrociando i risultati di varie aree del sondaggio con l'obiettivo di dare una chiave di lettura a questi dati, è emerso che:

- Solamente per il 9% del totale del comparto privato è peggiorato il proprio work life balance, mentre per il comparto pubblico la percentuale sale al 16%.
- Per quanto riguarda la comunicazione con i superiori, solo il 17% dei dipendenti privati segnala un peggioramento, mentre per i dipendenti della PA si arriva al 24%.
- Anche la comunicazione con i colleghi riporta risultati analoghi.
- In tema di fiducia, analizzando da chi è composto quel 5% di dipendenti che ha riferito di non beneficiare della fiducia dei propri superiori, si evince che i dipendenti pubblici "pesano" per il 71,4%.

Questi dati ci suggeriscono che i dipendenti della PA hanno fatto maggior fatica ad adattarsi alle dinamiche del lavoro da casa in quanto il settore pubblico è per antonomasia tutt'altro che flessibile e legato ancora al tradizionale modo di lavorare, mentre il settore privato sperimenta forme di lavoro agile da molto più tempo e che ha una flessibilità maggiore tale per cui i meccanismi dello smart working vengono assorbiti più velocemente e meglio sia dai manager che dai dipendenti.

Un altro campo ritenuto molto significativo è quello relativo alle infrastrutture internet: il dato sul totale sembra rassicurante in quanto solamente il 16,4% del campione totale lamenta infrastrutture internet non adeguate. Ma da dove provengono questi lavoratori? Quasi il 20% degli intervistati provenienti dal centro-sud manifesta sofferenze infrastrutturali. Sono numeri importanti che devono fare riflettere. E il dato fa ancor più specie se, all'interno del campione totale che ha sostenuto di non aver a disposizione infrastrutture internet adeguate, si analizza quanto pesano i lavoratori provenienti dal centro-sud e quanto quelli del nord: rispettivamente 77% contro appena 23%. È vero che i lavoratori provenienti dal centro-sud sono in maggioranza all'interno di questo campione, ma comunque anche facendo le dovute proporzioni lo squilibrio è palese: il rapporto tra 287 (sud) e 125 (nord) è uguale a 2,29, mentre il rapporto tra 77% e 23% è uguale a 3,34. Dunque, al netto di un campione 2,29 volte più numeroso in favore del centro-sud, si registrano carenze infrastrutturali per ben 3,34 volte in più rispetto al nord.



Nel Capitolo IV, sia sulla base della personale esperienza da lavoratore in smart working descritta all'interno dell'introduzione, che tenendo conto della letteratura, dei dati raccolti, dei documenti consultati e delle testimonianze registrate, sono state enucleate quelle che sono state definite "Le regole d'oro dello smart working": una sorta di vademecum per permettere agli smart workers di capire, riconoscere e contrastare tutti quelli che possono essere i rischi legati all'applicazione di questo modello organizzativo, di organizzare in modo efficace il proprio lavoro e ai manager di gestire in modo ottimale le risorse a disposizione, riuscendo a tenere un team di lavoro coeso, unito e con una visione chiara degli obiettivi societari, sviluppando senso di appartenenza e di identificazione. La scelta di aprire il capitolo con ciò che serve a migliorare il work life balance non è affatto casuale: infatti, come emerge dall'essenza di questo lavoro, in particolar modo dalle interviste della Dott.ssa Cassano e Dott.ssa Militello, e dai dati raccolti tramite il sondaggio che è stato somministrato, è ampiamente diffusa l'idea che il lavoro smart permetta di migliorare il proprio benessere, conferendo maggior equilibrio nella divisione tra la sfera privata e la sfera lavorativa. Se, però, non ci sono le giuste condizioni per l'applicazione di questo istituto il rischio è di ottenere l'esatto opposto. Ogni eccesso è da evitare e non c'è solamente il rischio che i dipendenti non lavorino a sufficienza e che, come discusso con l'Ing. Esposito, venga recepito come se fosse un momento di ferie pagate. Esiste anche l'esatto opposto: ovvero il rischio legato all'iper-produttività, ad un incremento sproporzionato dalle performance perché "tanto sono a casa e il mio lavoro mi piace, quindi, non fa nulla se non stacco mai". C'è chi lavora anche nei weekend, chi lavora 10-12 ore al giorno. Però, lavorare in "smart" significa mettere in atto dei comportamenti intelligenti, "smart" non vuol dire "più veloce" o "di più". La società moderna impone degli standard elevatissimi per stare al passo con le proprie ambizioni e, in parte, è vero che emerge solo chi fa più sacrifici, ma bisogna vedere il quadro generale. In questo elaborato si vuole proporre una visione diversa, un cambio di paradigma mentale: anziché pensare che emerge chi fa di più, si potrebbe iniziare con il dire che emerge "chi fa meglio". E qui ci colleghiamo a questa nuova cultura organizzativa, che permette alle risorse di fare quel "meglio" di cui l'intero sistema-lavoro italiano, che sia pubblico o privato, ha bisogno. La differenza è sottile ma sostanziale, perché non basta lavorare 10 ore al giorno per essere una risorsa imprescindibile, ma bisogna lavorare in modo intelligente, sapersi organizzare, sapersi gestire, capire come e dove non occorre perdere tempo, capire a cosa destinare le proprie energie. In quest'ottica è fondamentale anche, appunto, la gestione delle proprie energie. Se, banalmente, si pensasse che si può lavorare più ore al giorno perché si può investire così il tempo che prima si impiegava recandosi in ufficio, non si sta affatto aumentando il proprio work life balance. Anzi, al contrario, probabilmente lo si sta peggiorando. Questo perché lo sforzo di "produrre" di più va a discapito della salute mentale e, di conseguenza, anche a discapito del prodotto finale del proprio lavoro. Mettere il benessere e

l'equilibrio davanti ad ogni cosa non è un intralcio alla produttività ma è, al contrario, complementare e propedeutico all'aumento della produttività nella misura in cui una mente "fresca" e sgombera dalle scorie nocive sarà senz'altro in grado di lavorare in modo più intelligente e organizzato, portando al raggiungimento di obiettivi ben oltre le aspettative. Dunque, è fondamentale evitare di "alienarsi", per scomodare Marx, dalla realtà e rimanere sempre e solo attaccati ad un monitor. Per evitare ciò, bisogna sapersi ritagliare dei momenti di svago, saper creare una routine divertente che esuli dal lavoro perché l'obiettivo è esistere come esseri umani al di fuori del lavoro e coltivare svariati interessi.

A coronamento di questo elaborato, vengono enucleate quelle che potrebbero essere definite "Le regole d'oro dello smart working". Sono state identificate tre macro-aree di riferimento:

- Le regole d'oro per la salute psico-fisica e il work life balance: come evitare il burnout;
- Le regole d'oro per la produttività: come organizzare la propria giornata e pianificare gli obiettivi;
- Le regole d'oro per la smart leadership: come gestire i dipendenti ed evitare il che il team si sfaldi a causa della distanza.

Per ognuna di queste aree di intervento sono state stilate 10 regole d'oro.

Una scorretta applicazione dello smart working, come ampiamente testimoniato nello sviluppo di questo elaborato, può portare a ripercussioni negative sia sulla produttività dei lavoratori che sulla loro salute. Ecco perché diventa fondamentale attuare comportamenti ed azionare meccanismi tali da bilanciare le possibili avversità e permettere a chi usufruisce di questo istituto di goderne a pieno. In particolare, uno dei rischi più diffusi per chi lavora da remoto è quello del burnout, fenomeno in netta crescita nel periodo emergenziale durante il quale si è fatto ricorso ad una sorta di smart working d'emergenza senza fondamentalmente che le risorse fossero preparate a questo approccio. È di primaria importanza, quindi, gestire innanzitutto gli aspetti legati alla propria salute psico-fisica e al work life balance.

Come? Non è semplice, ma le regole delineate in questo elaborato provano a tracciare una via da seguire per sfruttare a pieno le potenzialità del lavoro agile. Dall'allestimento di una postazione ben strutturata ed ergonomica, all'utilizzo di device e strumenti adeguati, passando per l'abbandono di cattive abitudini, come potrebbe essere quella di rimanere in pigiama tutto il giorno, allo stabilire dei momenti di pausa per ricaricare le pile. Non trascurando mai l'importanza di coltivare la propria rete sociale, uno tra gli elementi di fondamentale rottura tra lo smart working ordinario e quello emergenziale, durante il quale non si poteva fondamentalmente avere socialità e convivialità a causa

delle restrizioni, e non a causa di questa modalità di lavoro che, invece, è stata solo una conseguenza dell'evolversi della questione pandemica. Infatti, a tal proposito, urge sottolineare ancora una volta il doppio meccanismo che ha innescato la pandemia: se, da un lato, ha dato una grandissima spinta propulsiva per l'attuazione di questo istituto, dall'altro ha generato confusione e false convinzioni in chi l'ha adoperato in quel periodo storico, "marchiando" lo smart working perché si è, forse anche inconsciamente, associato e attribuito tutti gli aspetti negativi dell'isolamento e della quarantena al lavoro agile. Ma lo smart working non è quello emergenziale! È, come voluto trasmettere con questo elaborato, ben altro: non è che un lontano parente di quello emergenziale.

Altro aspetto cruciale è quello legato all'organizzazione: la cultura agile impone che si metta l'organizzazione "al centro del villaggio". E uno degli aspetti dove, per cultura intrinseca, i manager e dirigenti italiani peccano è proprio quello legato ad organizzazione e pianificazione. Come giustamente sottolineato dall'Ing. Esposito: "I dirigenti italiani governano il giornaliero ma non governano il lungo periodo". Affinché lo smart working possa fiorire e portare ad un simbolico rinascimento nel modo di lavorare, urge un cambio di paradigma mentale, che porti innanzitutto a capire che lavorare in modo agile non è solo lavorare da casa. Si può lavorare in modo agile da ovunque, anche dall'ufficio. E qui appare opportuno, ricollegandoci alle riflessioni fatte dal Dott. Angeletti, marcare proprio questo aspetto: l'intensità dello smart working. Si è discusso molto di forme ibride. Un dipendente non può ritrovarsi nelle condizioni di dover "switchare" il cervello: un giorno sta in lavoro agile e si organizza da solo e viene misurato per obiettivi, il giorno dopo torna in ufficio perdendo la possibilità di autogestirsi e venendo anche misurato sul tempo. In questo modo si genera solamente un cortocircuito.

Seguendo questa logica, dunque, è inutile parlare di quanti giorni a settimana o al mese si può lavorare in smart e quanti, invece, devono essere svolti dall'ufficio. Da questo punto di vista si stanno attrezzando molte aziende private adibendo spazi ricreativi e più informali per attuare lo smart working anche dall'ufficio: questa è la via maestra. Si deve superare il concetto di smart working come "lavoro da casa", perché lo smart working non riguarda il luogo dove viene effettuata la prestazione lavorativa. Anzi, al contrario, lo smart working ci indica che il luogo è del tutto indifferente e ininfluenza.

Dunque, la strada intrapresa dal settore pubblico è corretta, ma, affinché lo smart working funzioni davvero, occorre più attenzione sulla definizione di obiettivi e di risultati da raggiungere piuttosto che sulle modalità e sugli spazi. È stato riscontrato, invece, che in larga parte ci si focalizza su aspetti marginali e non su quelli dirimenti quando si parla del lavoro agile. Urgono investimenti infrastrutturali nelle aree marginalizzate del Paese, specialmente del Sud, urgono investimenti in

tecnologia, urge capire che ci si può, anzi deve, avvalere di tools funzionali allo svolgimento del proprio lavoro perché tantissime operazioni possono essere automatizzate rendendole non solo più veloci, ma anche di maggior qualità e accuratezza. Non si parla di sostituire l'uomo con le macchine, assolutamente no, ma di sfruttare a pieno il potenziale della tecnologia sotto la supervisione dell'uomo.

In conclusione, la riflessione finale vuole rappresentare un messaggio positivo di resilienza e capacità di reazione all'urto: anche dalla situazione più critica si deve essere capaci di estrapolare un'opportunità. Il che non significa che il COVID sia stato un bene o che abbia avuto risvolti positivi, assolutamente no. Significa solamente che non si può rimanere ancorati alle criticità, ma si deve saper trarre, da una situazione potenzialmente drammatica, una lezione da attuare con coraggio per continuare a guardare con ottimismo al futuro.

## BIBLIOGRAFIA

- Allegretti S., 2012, Il telelavoro, una rivoluzione copernicana, Guida al pubblico
- Anon., 2004, Accordo interconfederale per il recepimento dell'accordo-quadro europeo sul telelavoro concluso il 16 luglio 2002 tra Unice/Unepme, Ceep e Ces, Il Foro italiano, 129 (9), 101 – 108
- Anon., 2016, Lo Smart Working in Italia, Osservatori.net Politecnico di Milano 1863
- Applied Psychology, 1987, 72(6),55--61
- Armstrong M., Human Resource Management Practice, 2010;
- B. Boorsma, S. Mitchell, *Work-Life Innovation Smart Work—A Paradigm Shift Transforming How, Where, and When Work Gets Done*, Cisco Systems, 2011;
- Baldassi S., Superare la resistenza al cambiamento: i tre passi del change management, 2012;
- Bassetti M., Un Sistema integrato di gestione delle risorse umane, settima edizione, 2007;
- **Bibliografia**
- Bloom N., Reenen J.V., Human Resource Management and Productivity, 2010;
- Boxall P., Purcell J., Strategy and Human Resource Management, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2003;
- Cardani M., Martone A., Quintarelli L., Tassarotti S., Business Coaching. Una tecnica per migliorare le performance aziendali, Ipsosa, 2008;
- Casalino N., Gestione del cambiamento e produttività nelle aziende pubbliche. Metodi e strumenti innovativi, volume, pp. 1-201, Cacucci Editore, Bari, 2008;
- Casalino N., Innovazione e organizzazione nella formazione aziendale, pp. 1-212, Collana di Economia Aziendale – Serie Scientifica diretta da Nicola Di Cagno, n.10, Cacucci Editore, 2006;
- Casalino N., Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione, Collana di Studi di Tecnica Aziendale, n.90, pp. 1-273, Wolters Kluwer Italia, 2012;
- Cicchetti A., La progettazione organizzativa, Franco Angeli, Milano, 2004;
- Clapperton, G., Vanhoutte, P., (2014), “Il Manifesto dello smart working. Quando, dove e come lavorare meglio”, Sunmakers
- Comelli N., De Mitri C., Tecnologia e risorse umane. La grande sfida delle aziende per non perdere di vista la persona nell'era degli algoritmi e dell'intelligenza artificiale, Flaccovio Dario, 2020
- Crespi F., 2017, Come monitorare e misurare i benefici dello smart working? Osservatori.net Politecnico di Milano 1863
- Daft R.L., Organizzazione Aziendale, 5 ed., Maggioli Apogeo, 2017;
- De Masi D., Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligente, Marsilio, 2020
- Fontana F., Lo sviluppo del personale, Giappichelli, 1994;
- Ghoshal S., Building competitive advantage through people, 2010;
- Giusti E., Taranto R., Super coaching tra counseling e mentoring, Sovera editore, 2004;
- impiego, 9 (6), 33 – 34
- J. Greenberg, “Reactions to procedural justice in payment distributions: do the means justify the ends?”, Journal of
- K. L. Hartog, A. Solimene, G. Tufani, *The smart working book – L'età del lavoro agile è arrivata. Finalmente!*, Con la prefazione di Philip Vanhoutte, 2015
- Lazzeroni M., Geografia della conoscenza e dell'innovazione tecnologica, Franco Angeli, Milano, 2004;
- Mariano C., Scacco A. C., Crespi F., 2017, Smart working. Modelli organizzativi e tecnologie. Spazi e normative, Milano: Il Sole 24 Ore
- Marro, E., Nuove tecnologie e lavoro, la chiave del successo è l'istruzione. Il Sole 24Ore, 2017;

- Nahavandi, R. Malekzadeh, *Leader Style In Strategy And Organizational Performance: An Integrative Framework*, 1993
- Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M., *Gestione delle risorse umane*, seconda edizione, 2012;
- P. J. Meyer, “Attitude Is Everything: If You Want to Succeed Above and Beyond”, Meyer Resource Group, Incorporated, 2003
- P.Hersey - K.Blanchard, *Leadership situazionale: come valutare e migliorare le capacità di gestione e degli uomini*, 1984;
- Price A., *Human Resource Management in a business context*, Third Edition, 2008;
- Sartori A., Corti M., 2016, La legge di stabilità e i nuovi progetti governativi sul lavoro autonomo e lo smart working, *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 35 (2), 165 - 171
- Schilling M.A., Izzo F., *Gestione dell'innovazione* (quarta ed.). Milano: McGraw-Hill, 2017;
- T. Oldaman – B. Seibert, *Smarter Working— the New Competitive Advantage*, Plantronics, 2012;
- Varvelli R., *Innovazione tecnologica e innovazione organizzativa. Organizzazione aziendale*, 2004;
- W. F. Cascio, “Managing a Virtual Workplace”, *The Academy of Management Executive*, 2000;

## SITOGRAFIA

- [http://www.flexworking.it/2019/01/24/vantaggi-svantaggi-smartworking-coworking/;](http://www.flexworking.it/2019/01/24/vantaggi-svantaggi-smartworking-coworking/)
- <http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/ministro/03-05-2021/smart-working-vigore-le-nuove-norme-contenute-nel-%E2%80%9Cdecreto-proroghe%E2%80%9D>
- <http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/ministro/30-11-2021/pa-libera-alle-linee-guida-lo-smart-working>
- [http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Direttiva\\_lavoro\\_agile.pdf;](http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Direttiva_lavoro_agile.pdf;)
- [http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Infografica\\_indpola.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Infografica_indpola.pdf)
- <https://andreasolimene.medium.com/che-differenza-c%3%A8-tra-flexible-agile-remote-e-smart-working-c2347998a8b7>
- [https://barbaraganz.blog.ilsole24ore.com/2019/11/20/benessere-al-lavoro-lazienda-area-ricreativa-300-dipendenti/?refresh\\_ce=1;](https://barbaraganz.blog.ilsole24ore.com/2019/11/20/benessere-al-lavoro-lazienda-area-ricreativa-300-dipendenti/?refresh_ce=1;)
- [https://blog.osservatori.net/it\\_it/smart-working-cos-e-come-funziona-in-italia#:~:text=Lo%20Smart%20Working%2C%20o%20Lavoro,una%20maggiore%20responsabilizzazi one%20sui%20risultati.](https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-cos-e-come-funziona-in-italia#:~:text=Lo%20Smart%20Working%2C%20o%20Lavoro,una%20maggiore%20responsabilizzazi one%20sui%20risultati.)
- [https://blog.osservatori.net/it\\_it/smart-working-cos-e-come-funziona-in-italia;](https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-cos-e-come-funziona-in-italia;)
- [https://blog.osservatori.net/it\\_it/smart-working-cos-e-comefunziona-in-Italia;](https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-cos-e-comefunziona-in-Italia;)
- [https://blog.osservatori.net/it\\_it/tecnologie-smart-working](https://blog.osservatori.net/it_it/tecnologie-smart-working)
- [https://lamenteemeravigliosa.it/cattell-modello-personalita/;](https://lamenteemeravigliosa.it/cattell-modello-personalita/)
- [https://n-76---smart-working---le-regole-applicative.pdf \(odcec.mi.it\)](https://n-76---smart-working---le-regole-applicative.pdf(odcec.mi.it))
- <https://performance.gov.it/system/files/Circolari/Circolare%2030-12-2019%20-%20Indicatori%20comuni%20per%20funzioni%20di%20supporto%20delle%20Amministrazioni%20Pubbliche%20Ciclo%20performance%202020-2022.pdf>
- [https://performance.gov.it/system/files/LineeGuidaeRifNorm/LG-POLA%209%20dicembre\\_2020.pdf](https://performance.gov.it/system/files/LineeGuidaeRifNorm/LG-POLA%209%20dicembre_2020.pdf)
- <https://web.camera.it/parlam/leggi/deleghe/03066dl.htm>
- <https://web.camera.it/parlam/leggi/deleghe/09150dl.htm>
- [https://www.academia.edu/8397640/LEADER\\_STYLE\\_IN\\_STRATEGY\\_AND\\_ORGANIZATIONAL PERORMANCE AN INTEGRATIVE FRAMEWORK;](https://www.academia.edu/8397640/LEADER_STYLE_IN_STRATEGY_AND_ORGANIZATIONAL_PERFORMANCE_AN_INTEGRATIVE_FRAMEWORK;)
- <https://www.affaritaliani.it/economia/smart-working-de-masi-brunetta-lo-riduce-a-telelavoro-758201.html>
- <https://www.cipd.co.uk/>
- [https://www.cipd.co.uk/Images/hr-getting-smart-agile-working\\_2014\\_tcm18-14105.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/hr-getting-smart-agile-working_2014_tcm18-14105.pdf)
- [https://www.cliclavoro.gov.it/aziende/documents/accordo\\_interconfederale\\_telelavoro\\_9\\_6\\_2004.pdf](https://www.cliclavoro.gov.it/aziende/documents/accordo_interconfederale_telelavoro_9_6_2004.pdf)
- [https://www.corriere.it/economia/lavoro/21\\_ottobre\\_30/97per cento-manager-dice-si-smart-working-anche-post-pandemia-7c54ac12-38c7-11ec-8ce2-c94918111ac8.shtml](https://www.corriere.it/economia/lavoro/21_ottobre_30/97per cento-manager-dice-si-smart-working-anche-post-pandemia-7c54ac12-38c7-11ec-8ce2-c94918111ac8.shtml)
- [https://www.cyberlaws.it/2018/smart-working-e-diritto-alla-disconnessione/;](https://www.cyberlaws.it/2018/smart-working-e-diritto-alla-disconnessione/)
- [https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-nella-pa-cosa-e-occasione-di-digital-transformation/;](https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-nella-pa-cosa-e-occasione-di-digital-transformation/)
- <https://www.diritto.it/lo-smart-working/>
- <https://www.fluida.io/smart-working-remote-working-flexible-working-facciamo-chiarizza/>
- <https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/ministro/26-02-2021/smart-working-il-333-delle-amministrazioni-ha-approvato-i-pola>
- [https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Direttiva\\_n\\_1\\_2020\\_0.pdf](https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Direttiva_n_1_2020_0.pdf)
- [https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Circolare\\_n\\_1\\_2020.pdf](https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Circolare_n_1_2020.pdf)

- [https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Direttiva\\_2\\_20.pdf](https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Direttiva_2_20.pdf)
- [https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Circolare\\_2\\_2020.pdf](https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Circolare_2_2020.pdf)
- [https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/DM\\_DFP\\_19\\_10.pdf](https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/DM_DFP_19_10.pdf)
- [https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/DM\\_Osservatorio\\_sw\\_0.pdf](https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/DM_Osservatorio_sw_0.pdf)
- <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1996/11/30/096G0635/sg;>
- <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/08/13/15G00138/sg;>
- <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg;>
- <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/02/23/20G00020/sg>
- <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/03/02/20G00026/sg>
- <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/05/19/20G00052/sg>
- <https://www.governo.it/it/articolo/firma-del-patto-l-innovazione-del-lavoro-pubblico-e-la-coesione-sociale/16372>
- [https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PATTO\\_INNOVAZIONE\\_LAVORO\\_PUBBLICO\\_COESIONE\\_SOCIALE.pdf](https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PATTO_INNOVAZIONE_LAVORO_PUBBLICO_COESIONE_SOCIALE.pdf)
- [https://www.ionos.it/startupguide/produktivita/work-life-balance/;](https://www.ionos.it/startupguide/produktivita/work-life-balance/)
- <https://www.ipsoa.it/documents/lavoro-e-previdenza/rapporto-di-lavoro/quotidiano/2019/06/10/lavoro-agile-diritto-disconnessione-disciplinato-accordi-collettivi;>
- <https://www.istat.it/it/files//2021/12/REPORT-ISTITUZIONI-PUBBLICHE-2020.pdf>
- <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/normative/Documents/2020/DECRETO-LEGGE-17-marzo-2020-n-18-Cura-Italia.pdf>
- [https://www.lexdo.it/blog/telelavoro-e-smart-working/;](https://www.lexdo.it/blog/telelavoro-e-smart-working/)
- <https://www.linkedin.com/pulse/che-differenzac%C3%A8-tra-flexible-agile-remote-e-smart-working-solimene;>
- <https://www.linkedin.com/pulse/che-differenzac%C3%A8-tra-flexible-agile-remote-e-smart-working-solimene;>
- <https://www.nous-srl.com/le-3b-e-il-reale-significato-di-smart-working/>
- <https://www.osservatori.net/it/eventi/on-demand/convegni/convegno-risultati-ricerca-osservatorio-smart-working-convegno>
- <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-continua-la-crescita-tra-le-grandi-aziende;>
- <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-italia-numeri-trend>
- [https://www.quindo.it/telelavoro-e-smart-working/;](https://www.quindo.it/telelavoro-e-smart-working/)
- [https://www.researchgate.net/profile/Scott-Martin-28/publication/277394221\\_Directive\\_versus\\_Empowering\\_Leadership\\_A\\_Field\\_Experiment\\_Comparing\\_Impacts\\_on\\_Task\\_Proficiency\\_and\\_Proactivity/links/60545027a6fdccbfeae01bd/Directive-versus-Empowering-Leadership-A-Field-Experiment-Comparing-Impacts-on-Task-Proiciency-and-Proactivity.pdf;](https://www.researchgate.net/profile/Scott-Martin-28/publication/277394221_Directive_versus_Empowering_Leadership_A_Field_Experiment_Comparing_Impacts_on_Task_Proficiency_and_Proactivity/links/60545027a6fdccbfeae01bd/Directive-versus-Empowering-Leadership-A-Field-Experiment-Comparing-Impacts-on-Task-Proiciency-and-Proactivity.pdf)
- <https://www.smartworkingday.it/smart-working-descrizione/>
- [https://www.smartworkingday.it/smart-working-descrizione/;](https://www.smartworkingday.it/smart-working-descrizione/)
- [https://www.som.polimi.it/lo-smart-working-ai-tempi-del-coronavirus/;](https://www.som.polimi.it/lo-smart-working-ai-tempi-del-coronavirus/)
- [https://www.spremutedigitali.com/rischi-smart-working-problemi-soluzioni/;](https://www.spremutedigitali.com/rischi-smart-working-problemi-soluzioni/)
- [https://www.studiocataldi.it/articoli/32841-burocrazia.asp;](https://www.studiocataldi.it/articoli/32841-burocrazia.asp)
- [https://www.studiocataldi.it/articoli/32841-burocrazia.asp;](https://www.studiocataldi.it/articoli/32841-burocrazia.asp)
- <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- <https://www.zerounoweb.it/smartworking/remote-vs-smart-working-la-differenza-che-abilita-la-trasformazione-digitale/>



