

Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Progettazione Organizzativa

L'approccio Agile sull'organizzazione aziendale
Come il Remote Working impatta sulle organizzazioni aziendali

Daniele Mascia

RELATORE

Elena Bruni

CORRELATORE

Domenico Arovitola

ID 748871

CANDIDATO

Anno Accademico 2022/2023

INDICE

INTRODUZIONE	6
Contesto e rilevanza del Remote Working	
CAPITOLO I	10
Remote Working e Struttura Organizzativa: Overview della Letteratura	
1.1: Storia ed evoluzione.....	10
<i>1.1.2: Breve riferimento al COVID</i>	<i>16</i>
1.2: L'influenza del remote working sulla struttura organizzativa	19
1.3: Coesione o disgregazione? Le lacune.....	22
CAPITOLO II.....	26
Metodologia	
2.1: Definizione dell'approccio di ricerca.....	26
2.2: Criteri di selezione dei partecipanti.....	29
2.3: Strumenti di ricerca utilizzati	31
2.4: Metodo di raccolta e analisi dei dati	46
CAPITOLO III.....	52
Risultati e Discussione dell'Analisi - Implicazioni, Limitazioni e Proposte Future	
3.1: Presentazione dei dati raccolti.....	52
3.2: Interpretazione dei risultati: come il remote working influisce sulla struttura organizzativa.....	64
3.3: Implicazioni economiche e legislative del remote working sulle strutture organizzate.....	66
3.4: Limiti dello studio.....	71
CONCLUSIONI	73
Riassunto dei risultati – Contributi al campo del remote working e della struttura organizzativa	
	73
Riflessioni finali.....	77

BIBLIOGRAFIA.....	79
SITOGRAFIA.....	82
INDICE DELLE FIGURE.....	83

INTRODUZIONE

Contesto e rilevanza del Remote Working

Analizzare a freddo dopo qualche anno il fenomeno rivoluzionario del lavoro a distanza imposto dalla vicenda Covid-19 è doveroso e interessante, questo perché il fenomeno ha riguardato il mondo intero, ha generato conseguenze in tutti i settori economici e in modo trasversale ha creato impatto sull'ambiente e sulla organizzazione di strutture urbane e di strutture aziendali. Ma studiare il fenomeno è ancora più importante perché ha generato il cambiamento di approcci culturali, generando esigenze irrinunciabili e opportunità impensabili. È doveroso citare l'espressione del sociologo Domenico De Masi *“una battaglia persa per 40 anni, poi è arrivato un pipistrello e ha fatto tutto lui.”*¹

Prima del 2020, lavorare da casa era considerato un privilegio. Tuttavia, l'avanzamento della digitalizzazione e la transizione verso un'economia basata sulla conoscenza hanno reso il lavoro remoto e ibrido opzioni fattibili per datori di lavoro e dipendenti. Oggi, la capacità di lavorare da remoto riveste un'importanza fondamentale nelle decisioni legate all'occupazione e all'organizzazione dei sistemi aziendali. Ma prima di addentrarci nel lavoro specifico ricordiamo le definizioni date da Giampiero Bracchi e Sergio Campo dall'Orto sull'argomento:

Si configura qualora siano rispettate le seguenti condizioni:

- Esista una delocalizzazione dell'attività rispetto alla sede tradizionale di lavoro
- Si usino strumenti telematici nello svolgimento del lavoro
- L'attività svolta a distanza abbia caratteristica di sistematicità
- Esista un contratto di lavoro basato su un contratto in esclusiva²

Blanpain invece lo definisce come *“ogni forma di lavoro svolta, per conto di un imprenditore o di un cliente, da un lavoratore dipendente, un lavoratore autonomo o un lavoratore a domicilio che sia effettuata regolarmente e per una quota consistente*

¹ De Masi Domenico, Introduzione a Scarpitti G., Zingarelli D. “Il telelavoro: teorie e applicazioni”

² Bracchi G., Campo Dall'Orto S., “Il telelavoratore viaggia sulle autostrade informatiche” L'impresa, n.10, 1995.

del tempo lavoro da una o più località diverse dal posto di lavoro tradizionale, utilizzando tecnologie informatiche e/o delle telecomunicazioni.”³

Chi non ha sentito parlare di smart working durante l’epoca Covid? La pandemia ci ha catapultati in un mondo fatto di distanze, di lontananze e di tecnologia, in cui la maggior parte delle persone non aveva avuto ancora una prima esperienza del lavoro a distanza e qualunque siano le caratteristiche della nuova modalità di lavoro, è nata in quel periodo la necessità di stabilire una nuova modalità di connessione tra azienda e lavoratori a cui, d’un tratto, si vede venir meno le relazioni personali tipiche della quotidianità lavorativa. Prendere un caffè al bar con un collega prima di entrare in ufficio o comunque sul luogo di lavoro per iniziare la giornata, non può essere considerato un fatto banale o addirittura una perdita di tempo, ma è essa stessa un allargamento del tempo del lavoro in quanto davanti ad una tazza di caffè si comunicano aspetti delicati e utili per lo svolgimento della giornata di lavoro.

In realtà già prima della pandemia vi erano state esperienze di smart working e diffusi erano sia i dibattiti in merito all’utilità del lavoro a distanza valutata in tutti i suoi aspetti sia rispetto al lavoratore, sia rispetto all’azienda, sia rispetto alla società in genere. Anche il legislatore come vedremo già prima della pandemia aveva iniziato ad occuparsi dell’argomento per tentare di dare ordine ad un nuovo istituto legislativo.

In realtà la strada da percorrere per la regolamentazione legislativa è tutta da costruire, soprattutto rispetto a disparità in essere tra lavoratori dello stesso settore o addirittura della stessa azienda, usando spesso due pesi e due misure, e mentre per alcuni lavoratori si fa largo ricorso allo smart working per altri invece è più difficile accedere a tale forma di lavoro.

Si ritiene, dunque, necessario che tali disparità vadano sanate per una questione di equilibrio e di uguaglianza.

La ricerca condotta in seguito permette di indagare nel mondo dei lavoratori dello smart working e di verificare alcuni punti fermi.

Si è iniziato ad affrontare l’argomento dal punto di vista legislativo, per poi considerare l’aspetto ambientale e sociale di questa modalità di lavoro.

Cominciamo ad affrontare la tematica delle *3B Behaviours, bytes e del bricks*, con queste semplici parole intendiamo, come hanno teorizzato Clapperton e Vanhoutte, il passaggio dal lavoro negli uffici al lavoro connesso, agile, smart, inteso anche come

³ Blanpain R. “Verso l’impresa virtuale “ – Roma , convegno telework,1 Novembre 1995.

diverso approccio al lavoro e uso delle ITC, mediante la costruzione di rapporti basati sulla flessibilità e la fiducia.

Lo smart working trova consenso tra i lavoratori più giovani e le aziende multinazionali che per decenni avevano fatto la corsa a dotarsi di importanti ed eleganti headquarter, ora si trovano a dover risolvere l'esigenza sentita e richiesta da parte dei lavoratori di rimanere a casa per lavoro qualche giorno a settimana oppure avere il diritto a connettersi da qualche parte nel mondo per lavorare senza perdere la libertà di viaggiare.

Certamente l'argomento lavoro a distanza in tutte le sue sfaccettature ha impegnato già tante menti e animato tante penne ma, nonostante ciò, si proverà a indagare sul fenomeno costruendo un'indagine di mercato. Si fornirà un questionario costruito con l'ausilio di Google Form, grazie al quale si riuscirà a raggiungere un campione di persone disponibili a compilarlo e una volta raggiunto un certo numero di adesioni alla ricerca si elaboreranno ed interpreteranno le risposte alle 28 domande proposte.

In tutto il mondo, le imprese hanno constatato notevoli riduzioni dei costi operativi associati al supporto di ambienti di lavoro tradizionali. I dirigenti hanno, inoltre, acquisito fiducia nelle prestazioni dei dipendenti che lavorano da casa. Oltre alla maggiore flessibilità e alla possibilità di operare da qualsiasi luogo, i dipendenti hanno dichiarato che il lavoro a distanza risulta più conveniente anche dal punto di vista economico per la riduzione dei costi e dei tempi di trasporto.

A partire dal 2022, molti dipendenti lavoravano da casa per due o tre giorni a settimana, mentre l'8% aspirava a un lavoro completamente remoto. Tuttavia, la definizione di politiche e normative adeguate agli ambienti di lavoro a distanza rappresenta una sfida persistente per le imprese a livello globale. Nel corso dell'ultimo anno, sono emerse preoccupazioni relative ai rischi associati al lavoro remoto, in particolare per quanto riguarda la sicurezza dei lavoratori a distanza e la loro sicurezza dei dati.

Gli strumenti di collaborazione evidenziano l'importanza delle tecnologie contemporanee nel facilitare vari modelli di lavoro a distanza. A partire dal 2020, i responsabili delle decisioni IT (information technologies) hanno compiuto investimenti significativi per potenziare l'infrastruttura IT aziendale ed anche ICT (information communication technologies), le tecnologie di sicurezza e le capacità di

lavoro da casa. I software di collaborazione sono diventati essenziali nel sostenere ambienti di lavoro remoti e ibridi, promuovendo nuove modalità di comunicazione e rafforzando la coesione del team.⁴

Nel secondo trimestre del 2022, Microsoft deteneva quasi il 40% del mercato globale delle comunicazioni unificate e della collaborazione; nel 2021, le principali priorità di investimento IT delle aziende per supportare il lavoro da casa riguardavano le tecnologie cloud e gli strumenti di collaborazione digitale. Sebbene i software di videoconferenza offrano numerosi vantaggi, sono necessari ulteriori miglioramenti in quanto il lavoro a distanza diventa lo standard per il futuro.

Ad oggi, l'attenzione delle aziende si è spostata dall'abilitazione del lavoro a distanza alla garanzia della sua sicurezza, dai rischi legati alle connessioni Wi-Fi non protette ai computer incustoditi e alle violazioni dei dati, per cui si vede i professionisti IT affrontare in maniera più ardua le vulnerabilità aziendali. Tuttavia, il fattore umano rimane la minaccia più critica, motivo per cui, spesso, i dipendenti non aderiscono alle politiche e ai controlli di sicurezza per poter svolgere il proprio lavoro in modo efficiente. Nel corso dell'ultimo anno, i dipendenti globali hanno beneficiato di formazione formale su politiche di sicurezza nuove e aggiornate, nonché di istruzione dettagliata sulle procedure di sicurezza.

Alcuni degli argomenti fondamentali trattati nei programmi di sensibilizzazione alla sicurezza offerti dalle aziende includono phishing via e-mail, malware e sicurezza Wi-Fi. Le aziende in Europa e Nord America hanno investito ulteriori tempo e risorse nell'implementazione di strumenti di formazione sulla sicurezza per i propri dipendenti e le organizzazioni devono integrare la formazione con i seminari sulla sicurezza e rafforzare la cultura aziendale: garantire che i dipendenti siano in grado di identificare correttamente le e-mail di phishing e altre minacce informatiche, come malware o furto di credenziali, avvicina le aziende a ridurre il rischio di violazioni informatiche.

⁴ Butera F. “Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda” – studi organizzativi n. 1/2020.

CAPITOLO I

Remote Working e Struttura Organizzativa: Overview della Letteratura

1.1: Storia ed evoluzione

Per analizzare e descrivere l'evoluzione del lavoro moderno, è fondamentale definire prima di tutto un quadro temporale di riferimento. Spesso, infatti, si tende a considerare come aspetti attuali del cambiamento certi fenomeni che erano già presenti in modo diffuso da alcuni decenni.

Questo lavoro intende offrire un tentativo iniziale di delineare una cronologia della grande trasformazione del mondo del lavoro, spiegando come siamo arrivati alla pratica attuale del lavoro a distanza, o smart working nelle varie forme e sfaccettature in cui si presenta.

Per capire appieno il contesto attuale, è necessario comprendere che i cambiamenti che sono iniziati nei processi produttivi e nella suddivisione del lavoro dagli anni '80 sono diversi da quelli che stiamo vedendo oggi, anche se sono parte dello stesso flusso evolutivo e condividono alcune caratteristiche simili.

Nello specifico, possiamo individuare una prima grande trasformazione nel periodo 1980-2005 e una seconda grande trasformazione a partire dalla seconda metà del primo decennio del XXI secolo, trasformazione che è tuttora in corso.

A partire dagli anni '80, il panorama del lavoro ha cominciato a subire una serie di cambiamenti significativi, segnando l'inizio dell'era post-fordista⁵, intendendo con esso la fine della produzione di massa tipica della catena di montaggio dell'industria novecentesca. Tale svolta ha messo in crisi l'idea dell'operaio come un componente meccanico di una catena di montaggio, il cui compito era di eseguire ripetutamente la stessa operazione, diventando una semplice pedina di un sistema manageriale scientifico, come quello praticato dalle grandi industrie su scala globale.

La trasformazione attualmente in corso, che può essere definita come la seconda grande trasformazione, è indubbiamente più complessa, ed è stata perfino paragonata

⁵ Cfr. M. J. Priore, C. F. Label, *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, Basic Books, 1984.

ad una nuova rivoluzione industriale.⁶ Assistiamo ad un cambiamento radicale dell'organizzazione del lavoro, che influisce non solo sulla dimensione economica e sui processi produttivi, ma anche sulla società nel suo complesso, disegnando una nuova concezione del rapporto tra l'essere umano, il lavoro e la city. Quindi, i trend di questa seconda grande trasformazione stanno assumendo sempre di più la forma di una rivoluzione anche sociale e antropologica.

In questo nuovo contesto, la figura del lavoratore assume un ruolo centrale. Grazie all'uso della tecnologia, i lavoratori possono valorizzare le loro inclinazioni professionali e le loro competenze e, allo stesso tempo, incrementarle attraverso l'accesso alle informazioni e la condivisione delle stesse.

È oltremodo evidente come questa fase di transizione non si possa attraversare senza numerose fasi critiche. Infatti, un numero sempre più grande di professioni e mestieri viene reso obsoleto dallo sviluppo tecnologico⁷, principalmente nel settore manifatturiero ma anche in quello dei servizi⁸. Pensiamo, ad esempio, all'impatto dei robot o all'effetto che l'e-commerce ha avuto sulle attività di vendita al dettaglio.

Lo spazio che le tecnologie aprono alla persona nel suo approccio al mondo del lavoro, infatti, consentono sì una maggiore libertà di iniziativa, ma allo stesso tempo richiedono una maggiore responsabilità in quanto la garanzia di una occupazione sarà la prassi in sempre meno settori e sempre più sarà centrale la capacità di monetizzare le proprie competenze⁹.

Contrariamente a quanto possa sembrare, la dipendenza dalla tecnologia non implica necessariamente un modello individualista. Infatti, l'uso diffuso di internet, la

⁶ Fu Elio Uccelli, il direttore dell'istituto per la formazione e l'addestramento professionale dell'IRI, che di ritorno da uno dei suoi viaggi all'estero proponeva il telelavoro come alternativa al lavoro in presenza. Eravamo alla fine degli anni 60' periodo di contestazione studentesca e operaia contro il modello taylorista.

⁷ Per una analisi recente dell'impatto delle tecnologie sul lavoro cfr. E. BRYNJOLFSSON, A. MCAFEE, *The Second Machine Age*, W.W. Norton & Company, 2014; C. B. FREY, M. A. OSBORNE, *The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerization?*, Oxford Martin School, 2013.

⁸ Numerosi report indicano come anche lavori considerati immuni alle tecnologie saranno resi obsoleti in pochi anni. Cfr. Roland Berger Strategy Consultants, *On the road toward the autonomous truck*, 2015.

⁹ Tale responsabilità richiede un ruolo centrale delle istituzioni formative nel rispondere alla trasformazione in atto, concentrando i loro sforzi in un incontro tra formazione e lavoro, per esempio potenziando le forme di alternanza e di apprendistato scolastico.

condivisione di informazioni e il flusso di dati precedentemente considerati privati stanno dando vita a un modello economico incentrato sulla socialità¹⁰. Questo è evidente in fenomeni come il coworking e il crowdfunding, nati in questa nuova era di trasformazione, offrendo ampie possibilità per modelli sociali non individualisti¹¹.

Inoltre, recenti dati evidenziano come le nuove forme di imprenditoria, basate su tecnologie emergenti come quelle di Facebook e Uber, generano posti di lavoro, invece di distruggerli¹². In questo contesto di continua evoluzione, emerge il fenomeno del remote working e dello smart working un modello di lavoro che non è legato al luogo fisico dell'ufficio o dell'azienda ma siccome si basa su strumenti tecnologici, sgancia di fatto la fisicità sul luogo di lavoro nello svolgere le proprie mansioni. Avremo modo di analizzare le varie sfumature di significato delle parole più utilizzate per indicare il lavoro a distanza in genere, parleremo a volte di remote working a volte di smart working, utilizzando i termini anglosassoni entrati prepotentemente nel nostro comune linguaggio, oppure parleremo di lavoro a distanza o di telelavoro, per rimanere anche con i termini in un ambito più propriamente nostri di lavoro agile.

Non a caso si parla spesso indistintamente di remote working e di smart working dal momento che il lavoro agile comprende varie possibilità organizzative che a seconda dei casi prevedono una maggiore o minore autonomia organizzativa rispetto alle direttive da eseguire.

In precedenza, noto come “telelavoro”, questo modello consente ai professionisti di svolgere il loro lavoro da un luogo diverso da quello aziendale, concordato con il datore di lavoro, e utilizzando gli strumenti necessari (*computer, tablet, smartphone...*), negli orari stabiliti dal contratto. Dunque, in maniera molto esemplificativa si trattava di un sistema che favoriva la delocalizzazione degli uffici. Potenzialmente, qualsiasi professionista che poteva svolgere il suo lavoro senza la necessità di essere fisicamente in ufficio può lavorare in remoto, a patto che vi fosse la connessione alla rete aziendale o la possibilità di inviare messaggi e file.

¹⁰ Si veda il dibattito in corso sulla sharing economy come possibile evoluzione del sistema capitalista. Cfr. J. RIFKIN, *The Zero Marginal Cost Society*, Palgrave Macmillan Trade, 2014; P. AGRAIN, *Sharing: Culture and the Economy in the Internet Age*, Amsterdam University Press, 2012.

¹¹ Cfr. I. Pais, *Crowdfundind and free labor: gift, exploitation or investment*, *Sociologia del lavoro*, (13) 2014.

¹² Cfr. il recente report Deloitte, *Facebook’s Global Economic Impact*, 2015.

Il requisito chiave per il telelavoro è la connessione alla rete aziendale: l'utente deve essere in grado di accedere al sistema aziendale e ai relativi file e programmi dal proprio dispositivo. Se il dispositivo non è fornito dall'azienda ma è personale, i dati personali devono essere separati da quelli aziendali.

La legge 81 del 22 maggio 2017 “Jobs act lavoro autonomo” regola questo tipo di lavoro per le aziende italiane, ciò consente di non farci trovare impreparati dall'emergenza Covid.

La legislazione italiana, già attraverso il **D.P.R. n. 70/1999**, aveva fornito una definizione di telelavoro o, in termini più moderni, remote working: *“Per telelavoro non s'intende un autonomo contratto di lavoro, bensì una prestazione lavorativa effettuata regolarmente dal lavoratore al di fuori della sede di lavoro (lavoro a distanza), con il prevalente supporto di tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT).”*

Già prima della legge 81/2017, la c.d. riforma Madia del 2015 iniziò a definire l'introduzione di misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei lavoratori dipendenti.

L'emergenza sanitaria ed il conseguente lockdown richiesero un ricorso al remoto working in deroga a quanto previsto dalla legge 81/2017 senza un preventivo accordo tra le parti. Da questo momento in poi vi è stata una grande accelerazione sulla remotizzazione del lavoro, con conseguenze notevoli sia sui lavoratori che sulle amministrazioni.

Il remote working è regolamentato per i contratti di lavoro subordinato, sia nel settore pubblico che in quello privato, e i lavoratori in remoto godono degli stessi diritti dei loro colleghi che lavorano in loco:

- Per l'Amministrazione Pubblica è “la prestazione di lavoro eseguita dal dipendente di una delle amministrazioni pubbliche, in qualsiasi luogo ritenuto idoneo, collocato al di fuori della sede di lavoro, dove la prestazione sia tecnicamente possibile, con il prevalente supporto di tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che consentano il collegamento con l'amministrazione cui la prestazione stessa inerisce”;

- Per l'impresa privata “costituisce una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l'attività lavorativa, che potrebbe anche

essere svolta nei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa”.

Questa modalità di lavoro ha acquisito notorietà con l'arrivo della pandemia da Covid-19 e le sfide che ne sono scaturite, trasformando profondamente il modo in cui lavoriamo. Tale modello offre vantaggi strategici per le aziende, tra cui l'aumento della produttività dei dipendenti, derivante da una maggiore flessibilità che come è stato analizzato in un report recente di Capgemini, si rileva che il 63% delle imprese ha registrato un aumento significativo della produttività nel terzo trimestre del 2020, grazie all'adozione del lavoro da remoto e, sempre nel medesimo report, i settori in cui si è registrato il maggior aumento della produttività sono quello delle soluzioni IT e digitali (68%), seguite dal servizio clienti (60%) e dai reparti vendite e marketing (59%).

Inoltre, il remote working può portare a notevoli risparmi per le aziende, riducendo i costi legati agli spazi di ufficio: infatti, una ricerca recente de “La Repubblica” stima che le aziende risparmierebbero 10 mila euro all'anno per ogni posto di lavoro trasformato in lavoro da remoto. Infine, nonostante si possa temere che l'assenza di un ambiente d'ufficio possa compromettere i rapporti tra dipendenti e aziende, queste ultime possono adottare strategie per mantenere i propri dipendenti coinvolti e soddisfatti; infatti, molti dipendenti affermano che sarebbero disposti a cambiare lavoro per un'opportunità di lavoro da remoto. Pertanto, la crescente richiesta di flessibilità da parte dei dipendenti si rivela così un elemento chiave per attrarre e mantenere personale altamente qualificato, limitare il tasso di rotazione dei lavoratori e assicurare che l'expertise sviluppata all'interno dell'organizzazione continui ad operare a vantaggio della stessa.

In Italia, benché notoriamente restii ai cambiamenti, la situazione sta cambiando drasticamente, soprattutto in risposta alle esigenze emerse negli ultimi tre anni. Un'indagine recente dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano mostra un'esplosione del remote working nel paese negli ultimi anni.

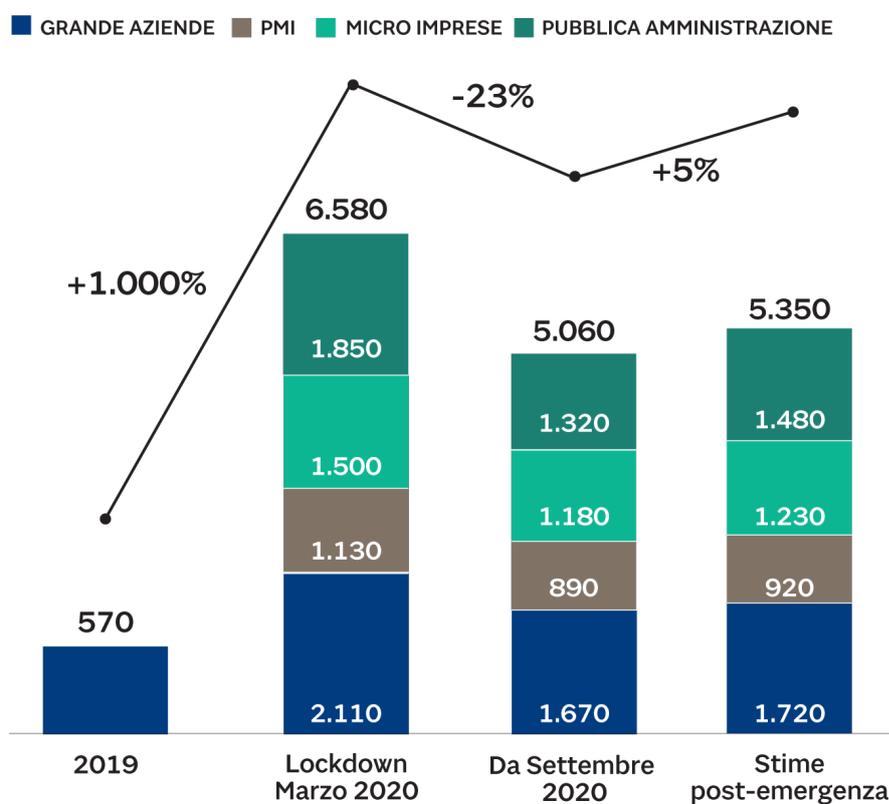
Prima della pandemia, i lavoratori in remoto in Italia erano 570 mila, un numero che è cresciuto di oltre il 1.000% durante la crisi sanitaria, raggiungendo i 6,58 milioni.

Infatti, in Italia il cambiamento ha coinvolto:

- Il 97% delle aziende private;
- Il 94% della pubblica amministrazione;
- Il 58% delle PMI.

Questi dati indicano che questa tendenza è improbabile che si inverta, aprendo la strada a una rivoluzione del lavoro anche nel nostro paese. Come si evince dalla figura l'aumento esponenziale dei lavoratori in smart working è un dato che tende a consolidarsi nel tempo, indipendentemente dal tipo di azienda.

Fig. 1



Fonte: Il Sole24Ore - La curva degli Smart Worker: I lavoratori da remoto. Dati in migliaia di unità

1.1.2: Breve riferimento al COVID

La pandemia del COVID-19 ha rappresentato non solo una crisi sanitaria di portata mondiale, ma ha fatto precipitare l'economia globale in una crisi profonda e ha scosso le fondamenta del mercato del lavoro, con ripercussioni spaventose sull'esistenza quotidiana di molte persone.

Secondo le previsioni dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL), il danno economico e lavorativo scatenato dal COVID-19 avrebbe potuto far schizzare la disoccupazione mondiale di quasi 25 milioni. Questa crisi ha avuto ripercussioni notevoli sulle ore lavorate e sul reddito: nel secondo trimestre del 2020, si prevedeva una riduzione globale delle ore lavorative del 17,3% (rispetto alle ore lavorate nell'ultimo trimestre del 2019), una cifra che corrisponde a 495 milioni di posti di lavoro a tempo pieno.

Questa crisi ha avuto un impatto devastante su determinate fasce di lavoratori, amplificando le disuguaglianze. Tra questi, le persone che svolgono lavori saltuari, precari, stagionali, compresi i giovani lavoratori, le fasce di età over 50 e lavoratori migranti.

Nonostante tutto, l'adozione tempestiva di misure coordinate ed efficaci ha permesso di limitare l'impatto di questa crisi. In questo contesto, le norme internazionali del lavoro, insieme ai principi e ai diritti fondamentali sul lavoro, hanno giocato un ruolo guida nella definizione di politiche e interventi sia in ambito lavorativo che economico. Queste misure, adottate dai governi, dai rappresentanti dei datori di lavoro e dai sindacati dei 187 Paesi membri dell'OIL¹³, hanno promosso un lavoro dignitoso e una ripresa economica più equa e sostenibile.

L'OIL ha affrontato le ripercussioni del COVID-19 sul mondo del lavoro con una strategia basata su quattro pilastri:

1. Proteggere i lavoratori nei luoghi di lavoro
2. Sostenere l'economia e la domanda di lavoro
3. Supportare il lavoro e i redditi
4. Promuovere soluzioni condivise attraverso il dialogo sociale.

¹³ L'organizzazione Internazionale del lavoro è un'agenzia delle Nazioni Unite che si occupa di promuovere la giustizia sociale e i diritti umani universalmente riconosciuti, particolarmente quelli riguardanti il lavoro in tutti i suoi aspetti.

Le politiche messe in atto hanno avuto due obiettivi principali: la salute e offrire un supporto economico sia dal punto di vista dell'offerta che della domanda. La prima priorità è stata, come già detto proteggere i lavoratori e le loro famiglie dai rischi per la salute, rafforzando le politiche e le misure sulla sicurezza sul lavoro.

In secondo luogo, si è reso necessario adottare risposte tempestive e coordinate su vasta scala per sostenere l'occupazione, il reddito e le imprese, stimolando al contempo l'economia e la domanda di lavoro.

La partecipazione attiva delle autorità pubbliche, dei rappresentanti dei datori di lavoro e dei lavoratori è stata fondamentale per l'adozione di misure socialmente efficaci e accettabili. Moltissime imprese hanno dovuto rivedere la loro organizzazione, i loro processi, la comunicazione interna e gli spazi di lavoro, per poter mettere in piedi un sistema di lavoro più agile e flessibile, e garantire la continuità delle operazioni.

Di fronte a queste nuove esigenze lavorative, la tecnologia si è rivelata una risorsa preziosa, permettendo di sfruttare la creatività e il benessere dei dipendenti. In questo contesto è emerso un nuovo paradigma di lavoro, noto come “remote working”. Questa modalità di lavoro ha rotto gli schemi rigidi dei classici ambienti di lavoro, ponendo l'accento su aspetti strategici: obiettivi, progetti e persone. Viene fatto largo ricorso al remote working anche grazie alla legislazione d'emergenza, consolidando una tendenza in atto già prima della pandemia, tanto è che alcune aziende avevano già adottato il remote working per gestire il rapporto lavorativo con i propri dipendenti.

Tuttavia, proprio nel periodo del largo ricorso al lavoro a distanza, si sono iniziate a formulare domande sull'opportunità di tale modalità lavorativa, domande alcune strettamente collegate al lavoro e all'organizzazione lavorativa, altre indirettamente connesse.

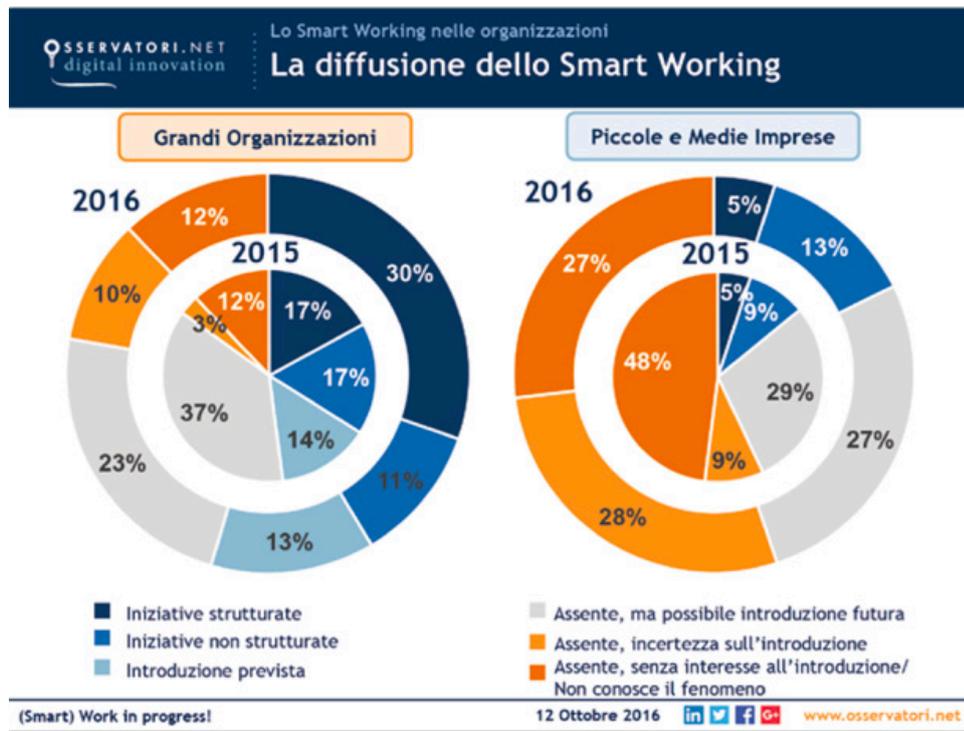
Le domande spaziano in lungo e in largo dalla tutela legislativa dei contratti che si devono adeguare alle nuove prassi, i risvolti sindacali, gli equilibri tra il lavoro in presenza e a distanza, la relativa valutazione, ma molte domande come dicevamo riguardano aspetti connessi solo in senso lato allo smart working, come la sostenibilità ambientale, l'organizzazione di città a misura d'uomo ossia le cosiddette smart city.

Dunque, le domande a cui dare risposte sono tante, di natura legale, psicologica, sociale, ambientale, proveremo ad analizzare bene il fenomeno per dare risposte a queste domande ma soprattutto per cercare di individuare la migliore organizzazione possibile, rispetto alle esigenze dei lavoratori, ma anche alla produttività dell'azienda.

Questa sfida, in un mondo che cambia a ritmi sostenuti è un'impresa difficile ma sicuramente interessante.

“Le grandi aziende con progetti strutturati di smart working sono quasi raddoppiate e aumenta il numero dei lavoratori coinvolti. Il nuovo report dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano descrive il fenomeno, traccia un profilo del tipico lavoratore “smart” e approfondisce il ruolo di supporto della tecnologia.”

Fig. 2



Report dell'Osservatorio SW del Politecnico di Milano

1.2: L'influenza del remote working sulla struttura organizzativa

L'attuale panorama del lavoro, caratterizzato da un'imponente digitalizzazione e da una rete di connessioni sempre più complessa e integrata, ha innescato una trasformazione radicale nell'organizzazione del lavoro: l'esplosione del remote working o lavoro a distanza. Questo spostamento ha avuto un impatto notevole e multiforme sulla struttura organizzativa delle aziende a scala globale, generando una riflessione profonda su approcci e strategie, allo scopo di adattarsi e trarre vantaggio da questo cambiamento. La pandemia di COVID-19 del 2020 ha amplificato questa tendenza, costringendo molte organizzazioni a ricorrere a modalità di lavoro flessibili per garantire la continuità delle operazioni aziendali.

La struttura organizzativa delle aziende, da sempre fondata su un modello gerarchico, è stata fortemente rimodellata dall'avvento di questa nuova modalità di lavoro, poiché, tradizionalmente, le strutture organizzative poggiano su una rigida piramide gerarchica, in cui le decisioni e le informazioni fluiscono dal vertice verso la base e dove ogni membro dell'organizzazione ha un ruolo ben definito, con precisi compiti e responsabilità.

Tuttavia, l'introduzione del remote working ha profondamente cambiato questa realtà. Le organizzazioni si stanno progressivamente spostando verso strutture più piatte, flessibili e decentralizzate, in cui si promuove l'autonomia dei dipendenti e la responsabilizzazione individuale. Questo nuovo modello, incentrato su una presa di decisioni decentralizzata, consente un approccio più democratico alla gestione del lavoro, in tal senso si parla di lavoro agile, definizione con connotazione di autonoma e flessibilità.

Nei contesti aziendali dove il remote working viene utilizzato, i ruoli lavorativi tendono a perdere la loro rigida definizione e a diventare più fluidi. Si passa da un approccio basato sull'adempimento di compiti specifici e precise mansioni a un approccio centrato su progetti e obiettivi. In questo modo, i dipendenti hanno la possibilità di esprimere al meglio le proprie competenze, diventando attori attivi nell'organizzazione piuttosto che semplici esecutori di compiti. Questo sposta l'accento sulla responsabilizzazione e sul coinvolgimento dei dipendenti, favorendo un clima di lavoro più stimolante e produttivo.

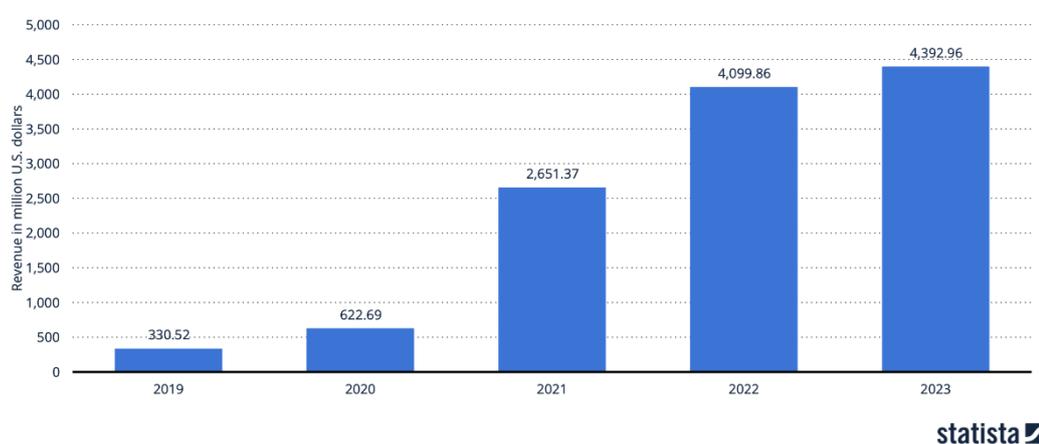
La comunicazione, aspetto cruciale in qualsiasi organizzazione, ha dovuto adattarsi rapidamente a questo nuovo contesto. L'eliminazione delle interazioni faccia

a faccia ha portato le aziende a ricorrere a strumenti digitali per facilitare la comunicazione e la collaborazione. L'uso di piattaforme come Slack, Microsoft Teams e Zoom si è diffuso a ritmi vertiginosi, sottolineando l'importanza di strumenti efficienti e flessibili per la comunicazione remota.

Fig. 3

Zoom Video Communication's revenue worldwide from fiscal year 2019 to 2023 (in million U.S. dollars)

Global revenue of Zoom worldwide 2019-2023



Fonte: *Work from home & remote work*, Statista

Questi nuovi strumenti non solo hanno permesso la collaborazione tra i membri del team, ma hanno anche abbattuto le barriere geografiche, creando team di lavoro globali e diversificati e ben integrati. La possibilità di attingere a un pool di talenti non limitato da confini geografici ha rappresentato un'opportunità straordinaria per le aziende, che possono ora beneficiare di una varietà di competenze ed esperienze.

Anche la cultura aziendale ha subito una trasformazione altrettanto profonda a causa del remote working. L'assenza di un ufficio fisico ha creato nuove sfide nel mantenimento e nello sviluppo di una cultura aziendale forte e coesa. Nonostante ciò, tutto questo ha offerto l'opportunità di sviluppare una cultura basata sulla fiducia, sull'indipendenza e sulla flessibilità.

Molte organizzazioni hanno introdotto politiche di “lavoro asincrono”, che permettono ai dipendenti di lavorare in orari flessibili, adattandosi alle esigenze personali e ai ritmi individuali. Questa flessibilità ha contribuito all'aumento del

benessere e della soddisfazione dei dipendenti, favorendo la creazione di un ambiente di lavoro più positivo e produttivo.

Questa modalità di lavoro ha avuto un impatto notevole anche sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata dei dipendenti: da un lato, ha offerto una flessibilità mai vista prima, eliminando i tempi di viaggio e permettendo ai lavoratori di adattare le proprie ore di lavoro alle esigenze personali; d'altra parte, ha presentato nuove sfide, come la difficoltà di separare il tempo di lavoro dal tempo libero e il rischio di sentirsi sempre "connessi".

Anche per questo, quindi, si è innescata una revisione delle strategie di reclutamento e ritenzione dei talenti, in quanto le aziende possono ora attingere a un pool di talenti molto più ampio, non limitato da barriere geografiche che li porta, tuttavia, a considerare anche il fatto di dover fare i conti con una concorrenza più intensa per i talenti, poiché i lavoratori hanno ora più opportunità di lavorare da remoto e dunque trovare occupazione in aziende indipendentemente dalla loro localizzazione.

Si può affermare, dunque, che il remote working ha esercitato un'influenza profonda e complessa sulla struttura organizzativa delle aziende. Ha stimolato un ripensamento delle strutture gerarchiche, dei metodi di comunicazione, della cultura aziendale, dell'equilibrio tra vita e lavoro e delle strategie di reclutamento. Malgrado le difficoltà, le imprese che hanno efficacemente risposto a queste trasformazioni hanno ottenuto vantaggi considerevoli, tra cui un potenziamento della produttività, la possibilità di attingere a un vasto serbatoio di competenze e il miglioramento della qualità di vita dei dipendenti. Il lavoro a distanza rappresenta dunque una sfida, ma anche un'opportunità per le aziende di riformulare le proprie strutture organizzative e di rispondere in modo efficace alle esigenze di un mondo del lavoro in continua evoluzione.

Il governo è intervenuto con le linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance per il lavoro pubblico, il principio ispiratore è quello del "FAR BUT CLOSE" ovvero del lontano ma vicino, tale principio si basa sui seguenti fattori:

- Flessibilità dei modelli organizzativi
- Autonomia nell'organizzazione del lavoro
- Responsabilizzazione sui risultati
- Benessere del lavoratore
- Utilità per l'amministrazione

- Tecnologie digitali che consentano e favoriscano il lavoro agile
- Cultura organizzativa basata sulla collaborazione e sulla riorganizzazione di competenze e comportamenti
- Organizzazione in termini di programmazione, coordinamento, monitoraggio, adozione di azioni correttive.

Si tratta della ricerca di un equilibrio in una logica win-win, ossia l'amministrazione consegue i propri obiettivi e i lavoratori migliorano il proprio "work-life balance"¹⁴

1.3: Coesione o disgregazione? Le lacune

Nell'attuale panorama lavorativo globale, l'adozione del lavoro a distanza, o remote working, è divenuta una prassi diffusa, plasmando profondamente la struttura organizzativa delle aziende. L'analisi di tale fenomeno si articola su vari livelli di complessità: tra questi, il potenziale di coesione tra i membri del team, il rischio di disgregazione e le lacune che emergono in questo contesto. Questi tre aspetti saranno esaminati dettagliatamente nel seguente trattato.

Il remote working ha aperto nuovi orizzonti nelle strutture organizzative aziendali, sfidando le convenzioni consolidate e portando con sé significative potenzialità. Una di queste risiede nella possibilità di accrescere la coesione tra i membri del team. Nell'era digitale, le organizzazioni hanno la capacità di superare i confini geografici tradizionali, reclutando talenti da tutto il mondo e formando team internazionali di grande diversità.

Attraverso l'impiego di tecnologie avanzate e strumenti di comunicazione digitale, le aziende possono mantenere un flusso di comunicazione costante e produttivo tra i lavoratori, indipendentemente dalla loro posizione fisica, potenziando l'interazione e la condivisione delle idee.

La creazione di una cultura aziendale solida, che enfatizzi l'interazione e la collaborazione tra i lavoratori a distanza, può rafforzare ulteriormente questa coesione, il cui raggiungimento non è un processo automatico ma richiede un impegno consapevole e strategico da parte delle organizzazioni, un investimento in formazione e strumenti di comunicazione adeguati, e l'elaborazione di politiche di gestione delle risorse umane che promuovano l'interazione e la collaborazione.

¹⁴ Corso Mariano, "Flessibilità, tecnologia, responsabilità. Lo smart working è il futuro"

Disgregazione e Remote Working

Nonostante le evidenti opportunità di coesione offerte dal telelavoro, non si può ignorare il rischio di frammentazione che può sorgere in questo ambiente lavorativo. Diverse questioni si fanno avanti quando i membri del team lavorano in posizioni remote.

1. Isolamento sociale: l'assenza di interazione personale e la limitazione delle opportunità di networking possono ridurre la coesione del team e compromettere la motivazione e la soddisfazione del dipendente. Questo può risultare in minori prestazioni lavorative e un maggiore tasso di turnover dei dipendenti.
2. Comunicazione inadeguata: problemi come il ritardo nella risposta alle email, la mancanza di feedback immediato, la difficoltà nel trasmettere il tono e le intenzioni durante le comunicazioni scritte possono portare a incomprensioni e conflitti.
3. Problemi di gestione del tempo: l'assenza di un orario di lavoro fisso può portare ad abitudini di lavoro malsane, come il sovraccarico di lavoro, la mancanza di pausa o la difficoltà nel separare il tempo di lavoro dal tempo personale. Questo può portare a stress e burnout, influenzando negativamente la produttività e il benessere dei dipendenti.
4. Differenze culturali: Nel caso di team internazionali, le differenze culturali possono portare a potenziali problemi di comunicazione e collaborazione. È fondamentale avere una comprensione delle diverse culture e pratiche di lavoro per evitare malintesi e conflitti.

Per mitigare questi problemi, le organizzazioni devono implementare strategie mirate. Ad esempio, l'implementazione di una solida struttura di comunicazione, con regolari check-in e feedback, può migliorare la chiarezza e la comprensione tra i membri del team. Inoltre, la promozione di eventi sociali virtuali o la creazione di spazi di lavoro virtuali possono aiutare a mitigare la sensazione di isolamento. Infine, una gestione efficace delle aspettative, con politiche chiare su orari di lavoro e riposo, può aiutare a prevenire il burnout e a promuovere un sano equilibrio tra lavoro e vita privata.

Le Lacune dello smart Working

Sebbene il lavoro a distanza porti possibili vantaggi, si rilevano diverse lacune che devono essere affrontate. Una delle più rilevanti concerne l'infrastruttura tecnologica e la sicurezza dei dati: il lavoro a distanza richiede una connessione internet stabile e veloce e l'accesso a dispositivi e strumenti digitali adeguati. Non tutti i lavoratori o le organizzazioni dispongono di tali risorse, il che può limitare la capacità di lavorare efficacemente in modalità remota. Inoltre, questa modalità di lavoro può aumentare la vulnerabilità dei dati aziendali, poiché le informazioni possono essere trasmesse attraverso reti non sicure o salvate su dispositivi personali.

Di conseguenza, è necessario l'adozione di misure di sicurezza rigorose e l'implementazione di politiche adeguate. Un altro ambito critico riguarda le questioni legali e fiscali, dato che le normative sul lavoro e fiscali sono spesso legate al luogo fisico di lavoro: ciò può generare complessità per i lavoratori a distanza e per le organizzazioni che impiegano personale in diverse giurisdizioni. Pertanto, le organizzazioni devono collaborare con esperti legali e fiscali per garantire la conformità con le leggi e i regolamenti locali e internazionali.

In conclusione, il remote working rappresenta una sfida ma anche un'opportunità significativa per le organizzazioni produttive. Il suo impatto sulla coesione e la struttura organizzativa possono essere positivi o negativi, a seconda di come le organizzazioni riescono a adattare le loro strategie e politiche di sviluppo a questa nuova realtà. Nonostante le lacune e le sfide esistenti, questa modalità di lavoro offre la possibilità di creare organizzazioni più flessibili, resilienti e inclusive, purché vengano adottate le strategie adeguate. A tal proposito la letteratura sull'argomento ci viene in aiuto, uno su tutti cito "Il manifesto dello smart working" di Gay Clapperton e Philip Vanhoutte¹⁵, qui si parla di vera e propria filosofia dello smarter working, dove le aziende innovative adottano questa modalità di lavoro per garantire ai propri lavoratori un adeguato work life balance¹⁶. Il legislatore non può non accogliere le istanze e le esigenze delle famiglie divise per motivi di lavoro. Nasce la necessità di

¹⁵ Clapperton G., Vanhoutte P.,(2004), "Il manifesto dello smart Working. Quando, dove e come lavorare meglio", Sunmakers.

¹⁶ Donati P., (2008) "La cura della famiglia e il mondo del lavoro. Un piano di politiche familiari.", Franco Angeli.

poter svolgere il proprio lavoro non solo da casa ma da qualsiasi luogo dotato delle strumentazioni tecnologiche necessarie alla connessione.

Ecco che l'ufficio tradizionale si evolve ed il lavoro a distanza non significa solo lavorare da casa il venerdì. I cambiamenti repentini del tessuto economico e sociale degli ultimi decenni, con fughe di cervelli e ricerca di talenti impone alle aziende di cercare una dimensione lavorativa consona alle aspettative dei dipendenti. Pensiamo ad esempio alle migliaia di giovani che dal sud Italia si spostano a lavorare al nord Italia e che magari hanno la necessità di dover ritornare a casa per motivi personali: pensiamo ai genitori che magari possono trovarsi di fronte alla necessità di raggiungere i propri figli, ma al di là delle motivazioni personali del lavoratore è la stessa azienda che beneficia dell'organizzazione del lavoro a distanza.

Certamente si possono in tal modo rendere produttivi viaggi di lavoro eliminando i tempi morti degli spostamenti, al contrario il lavoratore durante il viaggio può connettersi e lavorare a distanza: chi viaggia con l'alta velocità sa bene che si incontrano manager e professionisti, ben organizzati con computer, cuffie e strumentazioni tecnologiche varie impegnati a lavorare.

CAPITOLO II

Metodologia

2.1: Definizione dell'approccio di ricerca

L'approccio per l'analisi tesa a cercare risposte ai quesiti che pone l'utilizzo del remote working, anche in vista di un futuro largo utilizzo di questo tipo di lavoro, è quello della ricerca di mercato. La ricerca di mercato attraverso un'indagine conoscitiva permette di conoscere ed interpretare la visione che i lavoratori hanno di questa modalità di svolgimento del lavoro, permette di individuare gli aspetti positivi e gli aspetti negativi, le aspettative di miglioramento, i punti di criticità, le opportunità e le minacce per le stesse organizzazioni che ne fanno uso o che potrebbero utilizzarlo in futuro. Sarà possibile cogliere i risvolti sociali, legali, sindacali, psicologici del telelavoro e inoltre sarà possibile individuare un'ideale progettazione organizzativa dove lavoro in presenza e lavoro a distanza possano convivere in armonia, in modo efficace ed efficiente. La ricerca di mercato, quindi, permette di raccogliere informazioni su un oggetto di ricerca, nel nostro caso il remote working, le informazioni attendibili e significative servono ad orientare l'azienda a prendere decisioni coerenti alle esigenze che vengono rilevate dalla ricerca.

Nel nostro caso l'obiettivo della ricerca è di tipo amministrativo, ma non solo, mira ad aiutare l'azienda a prendere decisioni in merito ad una adeguata pianificazione, organizzazione e controllo delle risorse umane. Ma le ricerche di mercato vengono utilizzate nel campo della gestione aziendale anche per altri scopi. Si utilizzano le ricerche di mercato per individuare i bisogni della clientela o il loro grado di soddisfazione rispetto ai beni e servizi offerti dall'azienda, come si possono utilizzare ricerche di mercato per individuare la possibilità di successo di un nuovo prodotto o servizio da lanciare sul mercato. Le informazioni tempestive, precise e le possibilità che danno di fare opportune previsioni rappresentano un vantaggio competitivo indubbio per chi ne dispone, rappresentando un valore aggiunto di importanza strategica.

Una volta dunque individuato l'oggetto di ricerca cioè il remote working, si decide se utilizzare una ricerca di mercato di tipo primario o secondario, in questa ricerca si è fatto ricorso ad un'indagine di mercato primaria raccogliendo informazioni di prima

mano e non ricorrendo a fonti di informazioni già note e pubblicate, questo proprio per cercare di cogliere¹ nuovi ed interessanti risvolti del fenomeno.

Prima di addentrarci nella ricerca ripercorriamo quelle che sono i capisaldi della letteratura riguardo l'organizzazione dei luoghi di lavoro nell'era post tayloristica. Se è vero che la nostra indagine non può non avere anche un riscontro in termini di impatto sull'ambiente. La contaminazione tra ambiente, lavoro, tecnologia e società è stata ben teorizzata dall'architetto M. Arthur Gensler Jr., fondatore di Gensler, il più grande studio di architettura del mondo, egli concentrandosi sulla pianificazione dello spazio e degli interni, integrandoli con l'innovativo e rivoluzionario uso della tecnologia, il suo studio ha contribuito alla realizzazione di fantastici Headquarters, uno per tutti citiamo NVIDIA Headquarter – Santa Clara (2017). Quindi egli ha teorizzato quelli che sono i cardini di un processo di lavoro e il successo delle relative performance. Certamente, se una organizzazione è in grado di identificare le skills necessarie per efficientare il lavoro in presenza si potrà gestire in modo efficiente anche i lavoratori a distanza. Partendo dagli studi di architetti importanti che hanno teorizzato l'organizzazione dei luoghi di lavoro e individuato le variabili strategiche per migliorarne la funzionalità andremo di conseguenza a verificare quali possono essere quei punti fermi necessari anche nel lavoro a distanza per un efficiente svolgimento dei compiti da svolgere:

“L'architetto Gensler¹⁷, importante *Archistar*¹⁸, ideatore e creatore di opere diffuse nel mondo, concentra il suo interesse su due diverse misurazioni di performance che possono sicuramente fare la differenza in una knowledge economy: gli individui e gli spazi lavorativi e la tecnologia. Stando a questa idea, si è provveduto

¹⁷ Architetto di fama mondiale creatore delle archistar diffuse in tutto il mondo, nato nel 1935 e morto nel 2021 M. Arthur Gensler Jr.: Queens Health Center- New York; Cadillac House –Shanghai; Easton Park Community center–Austin; The Finance Center tower- Manila; Invidia Headquarters – Santa Clara; Broad Museum- Los Angeles; Airbnb Headquarter-San Francisco; Detroit metropolitan Airport-Michigan; Centro Iternacional de Negocios- Messico. Sono alcune delle opere realizzate nel corso della sua attività iniziata nel 1965, oltre alle opere fisiche lascia con la sua morte un patrimonio teorico di notevole interesse.

¹⁸ Con il neologismo *Archistar* si identifica un architetto famoso che proprio come un personaggio dello show business è al centro dell'attenzione pubblica. La parola archistar è entrata nel Grande Dizionario dell'uso. Gabriella Lo Riccio e Silvia Micheli, lo spettacolo dell'architettura. Profilo dell'archistar. Mondadori, Milano 2003.

a sviluppare uno strumento volto a misurare nonché ad analizzare le prestazioni, si tratta del c.d. *Workplace Performance Index*¹⁹, il quale basa la sua funzione sull'identificazione di quattro categorie di skills che concernono il lavoro e le attività day by day (ossia, “giorno per giorno”) in una organizzazione:

- *Learn*: mediante la comprensione e l'esperienza diretta vengono acquisite molteplici saperi relativamente a determinati contesti o skills;
- *Focus*: serve massima attenzione per eseguire una determinata mansione;
- *Collaborate*: deve esserci la collaborazione con le altre persone in maniera tale da riuscire a conseguire in maniera ottimale gli scopi comuni, per mezzo del team working;
- *Socialize*: supporta la formazione di un senso di comunità diffuso mediante le scambievolenze che avvengono tra individui, al fine di concretizzare una cultura e dei valori condivisi.”

Ecco la ricerca all'individuazione di un luogo fisico che riesca a garantire veri e propri benefici dal punto di vista della concentrazione, degli stimoli alla competitività, dell'accesso alle informazioni, e garantendo altri input positivi e impulsi, impiegato in maniera corretta, seguendo i bisogni degli individui e, pertanto, facilitandone l'operato diventa una necessità per molte organizzazioni.

Non di meno accade nella ricerca di un luogo virtuale ideale per lo svolgimento dei propri impegni professionali di qualsiasi natura essi siano. Diventa strategica la ricerca dei tempi giusti tra remote working e lavoro in presenza, la scelta degli strumenti tecnologici necessari e validi per una connessione serena e senza punti di criticità, la dotazione di software coerenti con il lavoro da svolgere, le modalità di comunicazione tra l'azienda e il lavoratore in Smart, data la necessità e l'opportunità di avere feedback continui o almeno periodici. Quindi la ricerca in questo campo sta acquisendo elementi sempre nuovi per l'approccio a questa modalità di lavoro relativamente nuova, definendone i contorni in modo sempre più chiaro, la nostra indagine contribuirà a colmare lacune e a chiarire molti aspetti e sfaccettature riguardo

¹⁹ Il WPI misura la qualità di 28 attributi dello spazio fisico come layout, acustica, privacy, luce, aria e comfort dei mobili. Le informazioni raccolte attraverso il sondaggio informano ciò che funziona bene e ciò che dovrebbe essere migliorato da un nuovo design.

l'argomento trattato.²⁰ questo a cominciare dai termini con cui il lavoro a distanza viene indicato. In Italia per Smart Working s'intende lavoro agile, il primo termine *nomen omen* intende e implica dinamicità, efficienza, flessibilità, come l'aggettivo anglosassone Smart, appunto, intende. Telelavoro ormai è un termine superato, obsoleto, si associa a termini come televisore, telefono, strumenti basati su tecnologia ormai superata dall'età contemporanea.

2.2: Criteri di selezione dei partecipanti

La sfida di una ricerca di mercato è quella di selezionare un panel di ricerca significativo rispetto all'oggetto dell'indagine, certamente non si può somministrare un questionario sul remote working a chi non è interessato da questo fenomeno a priori, immaginiamo di non considerare nella nostra indagine persone escluse dalla forza lavoro a qualsiasi titolo, oppure teenager, artisti di teatro, o chiunque debba necessariamente prestare la propria opera in presenza, senza assolutamente poter beneficiare dei vantaggi dello smart working. Proprio per avere dei feedback opportuni e veritieri nonché coerenti si è scelto di somministrare il questionario di cui parleremo più avanti ad un panel di lavoratori/lavoratrici maggiorenni del settore pubblico e privato. Importanti aziende hanno già provato a fare indagini conoscitive su questo argomento, ad esempio KPMG nella survey "*Current trends in remote working*" ha intervistato top manager ed esperti di 530 società di molteplici settori, attive in 46 diversi paesi per sondare scelte e riflessioni in merito al remote working.

Anche il World Economic Forum nel 2021 propose un sondaggio su tale argomento, ma anche la piattaforma LinkedIn si è interessata a raccogliere notizie su questo fenomeno. Lo scopo del nostro lavoro è quella di raccogliere informazioni in modo autonomo, di elaborarne i risultati e di verificare se i risultati delle nostre indagini possano aiutarci a identificare un modello lavorativo ideale e una progettazione aziendale tale da motivare e valorizzare i talenti di cui è dotata. Oggi la tecnologia aiuta non poco nel raggiungimento del target di riferimento per la somministrazione di un questionario, esistono svariati tools in grado di supportare un'indagine di mercato. Di seguito elencheremo e illustreremo i vari supporti tecnologici che attualmente possono aiutare ad eseguire un'indagine di mercato, ricordiamo che

²⁰ Sapuppo V.G., "Smart Working in Italia? No. Il labile confine tra il telelavoro e lavoro agile." In Lavoro, 7 settembre 2020.

solo qualche decennio fa queste indagini procedevano per interviste fatte di persona o al massimo, nella migliore delle ipotesi, attraverso contatti telefonici.

Se si volesse partire da un'indagine accademica sull'argomento non si può non citare l'indagine svolta dall'ENEA²¹ nel 2020 "Il tempo dello Smart Working. La PA tra conciliazione, valorizzazione del lavoro e dell'ambiente"²². Il titolo di questo lavoro rievoca le sensazioni provate durante la pandemia a proposito del grande ricorso al lavoro remoto in genere a causa del lockdown, lo stop del traffico e la ritrovata pace della natura che in quel periodo ebbe l'occasione di rigenerarsi. Ebbene questa indagine rappresenta un riferimento qualificato, un caso studio a cui ci siamo ispirati per ripercorrere a distanza di qualche anno quelle dinamiche e quelle esperienze per rilevarne tutta l'attualità e l'importanza il futuro.

L'indagine Enea è inserita nel progetto "Smart Working x Smart Cities" che studia la flessibilità organizzativa del lavoro a distanza e i suoi molteplici effetti sulla qualità del lavoro, della conciliazione casa lavoro tempo libero, della valorizzazione delle persone e della sostenibilità urbana. Si parla appunto nel progetto di Smart City ossia di una nuova visione organizzativa delle città. L'indagine parte dall'osservazione della volontà politica di promuovere il telelavoro e il lavoro agile e ci ricorda che vari governi sono intervenuti nell'implementare il ricorso a queste modalità lavorative, dal governo Monti 2012 con le misure di crescita, il governo Renzi 2016 con la riforma della pubblica amministrazione, il governo Gentiloni nel 2017 con la legge sullo Smart Working e, infine, il governo Conte con ripetuti decreti legge.

Certamente l'indagine si riferisce al settore pubblico coinvolgendo interi settori della P.A. ma tuttavia vi sono molteplici considerazioni che valgono anche per il settore privato dove a macchia di leopardo si sta diffondendo da anni il ricorso al lavoro agile. L'agenda 2030 con i suoi Sustainable Development Goals spinge a dare concretezza al legame tra lavoro agile e sostenibilità proprio come sperimentato durante il lockdown.

²¹ L'ENEA è l'Ente Nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo sostenibile

²² Marina Penna, Bruna Felici, Roberta Roberto, Marco Rao, Alessandro Zini, "Il tempo dello Smart Working. La PA tra conciliazione, valorizzazione del lavoro e dell'ambiente". Ed. ENEA, Unità Studi, Analisi e Valutazioni, 2020.

2.3: Strumenti di ricerca utilizzati

Per una azienda di successo le ricerche di mercato sono fondamentali, si tratta di un mercato in continua crescita, si stima precisamente una crescita del 5% annuo a partire dal 2022. I migliori strumenti di mercato aiutano le aziende e gli imprenditori a conoscere i gusti dei consumatori, le esigenze, il grado di soddisfazione rispetto ai prodotti o ai servizi venduti.

Nel nostro caso l'indagine di mercato serve a conoscere cosa pensano i lavoratori del remote working, come esso impatta sul rapporto vita privata/ lavoro, oppure lavoro e rapporto con i colleghi e i superiori. Queste e altre informazioni utili alla nostra indagine scaturiranno dall'analisi delle risposte al questionario somministrato ad un panel prescelto di lavoratori.

La scelta dello strumento più adatto alla nostra indagine non è stato semplice perché il mercato offre varie possibilità di scelta che vogliamo in seguito analizzare;

I Sondaggi online e offline rappresentano una diffusa modalità di indagine perché permettono di risparmiare tempo e denaro, ci sono anche alcune app che permettono di rispondere anche in modalità off line, in tal modo da qualsiasi dispositivo mobile è possibile raccogliere informazioni. Questo sicuramente è il sistema più comodo ed economico per raggiungere in poco tempo un pubblico numeroso e ottenere le informazioni necessarie. Ecco perché nella indagine che segue ho privilegiato questa modalità di indagine.

Vi sono poi le interviste in profondità che sono un ottimo modo per ottenere informazioni dettagliate dai partecipanti ad un sondaggio, richiedono un maggiore dispendio di risorse economiche e di tempo ma per ottenere informazioni non di facile reperibilità a volte sono molto utili; infatti, ho adottato questa tecnica per interviste con persone qualificate che in seguito saranno illustrate. In tal modo all'analisi dei risultati del questionario accompagnerò alcune interviste ad personam. In linea generale le interviste possono essere condotte a telefono, di persona o tramite una videochiamata. Anche la partecipazione alle comunità on line rappresenta un potente strumento di ricerca, la condivisione di informazioni e di interessi rende il gruppo maggiormente partecipativo, anche perché solitamente all'intervista si accompagna la discussione in un forum.

Esistono diversi tools per ricerche di mercato, tra i più conosciuti ci sono: Google Trends, Exploding topics, Google destination insight, Seozoom, Talkwalker,

SurveyMonkey, Semrush, si tratta di strumenti presi in prestito dal digital marketing e che ben si prestano ad indagini di svariato tipo. Si è scelto tra le varie possibilità offerte dal mercato anche gratuitamente, di compilare il questionario avvalendosi di Google Form. Semplice da creare e da interpretare ma soprattutto, comodo strumento per l'analisi dei feedback come vedremo in seguito.

L'integrazione dell'approccio tra domande di tipo quantitativo e di tipo qualitativo completa e migliora l'indagine, ecco perché ho optato per la somministrazione del questionario attraverso i social ad un panel preselezionato di utenti e ho deciso poi di completare l'indagine con interviste in profondità.

Di seguito riportiamo il questionario somministrato ai partecipanti al sondaggio. Come detto il questionario è stato somministrato on line attraverso i social in appositi gruppi di ricerca.

Questionario proposto:

- 1) Sesso
 - Maschio
 - Femmina
 - Altro
 - Preferisco non rispondere

- 2) Anno di nascita
 - Tra il 1995/2004
 - Tra il 1985/ 1994
 - Tra il 1975/1984
 - Tra il 1965/1974

- 3) Livelli di istruzione
 - Scuola primaria
 - Scuola secondaria
 - Scuola di specializzazione
 - Università

- 4) Da quanti anni svolge il suo lavoro in quest' ente
 - Fino a cinque
 - Da cinque a dieci
 - Da dieci a quindici
 - Oltre quindici

5) Quanto tempo impegna per andare a lavoro

- Meno di un'ora
- Più di un'ora
- Due ore
- Oltre due ore

6) Quanti strumenti tecnologici utilizza per la connessione da casa

- Telefono cellulare
- Telefono cellulare e tablet
- Telefono cellulare, tablet e webcam
- Telefono cellulare, tablet, webcam e stampante

7) Può distribuire il carico di lavoro durante la giornata in modo autonomo?

- No
- Qualche volta
- Abbastanza spesso
- Sempre

8) Può fare la pausa pranzo in modo flessibile?

- No
- Qualche volta
- Abbastanza spesso
- Sempre

9) Può staccare a fine giornata in autonomia?

- No
- Qualche volta
- Abbastanza spesso
- Sempre

10) Sente di essere controllato a distanza

- No
- Qualche volta
- Abbastanza spesso
- Sempre

11) Reputo che lo spazio a mia disposizione sia adeguato al lavoro che devo svolgere.

1 (fortemente in disaccordo) 2 3 4 5 (fortemente d'accordo)

12) Sono soddisfatto/a di come il tempo a mia disposizione è diviso tra casa e lavoro.

1 (fortemente in disaccordo) 2 3 4 5 (fortemente d'accordo)

13) I benefit che ricevo sono equiparabili a quelli che riceverei in altri enti o aziende.

1 (fortemente in disaccordo) 2 3 4 5 (fortemente d'accordo)

14) Sono molto soddisfatto/a del lavoro che svolgo.

1 (fortemente in disaccordo) 2 3 4 5 (fortemente d'accordo)

15) Il mio lavoro è stimolante.

1 (fortemente in disaccordo) 2 3 4 5 (fortemente d'accordo)

16) Sento che l'ente si preoccupa sufficientemente della formazione dei dipendenti.

1 (fortemente in disaccordo) 2 3 4 5 (fortemente d'accordo)

17) Qual è il tuo ruolo in relazione al lavoro da remoto?

- Sono un dipendente che lavora da remoto
- Sono un manager di un team remoto
- Sono un dirigente aziendale
- Altro

18) Da quanto tempo stai lavorando o gestendo il lavoro da remoto?

- Meno di 6 mesi
- Da 6 mesi a 1 anno
- Da 1 a 2 anni
- Più di 2 anni

19) Quanto spesso lavori o gestisci il lavoro da remoto?

- Tutti i giorni
- Alcuni giorni alla settimana
- Raramente
- Non lavoro o non gestisco il lavoro da remoto

20) Quali sono le principali sfide che hai riscontrato con il lavoro da remoto?
(risposta multipla)

- Comunicazione
- Produttività
- Equilibrio vita lavorativa/vita privata
- Tecnologia

- Coinvolgimento del team
- Gestione del tempo
- Altre

21) Come valuti l'impatto del lavoro da remoto sulla produttività?

- Molto migliorata
- Leggermente migliorata
- Invariata
- Leggermente peggiorata
- Molto peggiorata

22) Come valuti l'impatto del lavoro da remoto sulla comunicazione all'interno del team o dell'azienda?

- Molto migliorata
- Leggermente migliorata
- Invariata
- Leggermente peggiorata
- Molto peggiorata

23) Come valuti l'impatto del lavoro da remoto sull'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata?

- Molto migliorato
- Leggermente migliorato
- Invariato
- Leggermente peggiorato
- Molto peggiorato

24) Come valuti l'impatto del lavoro da remoto sulla tua soddisfazione lavorativa o sulla soddisfazione lavorativa del tuo team?

- Molto aumentata
- Leggermente aumentata
- Invariata
- Leggermente diminuita
- Molto diminuita

25) Hai osservato cambiamenti nel tuo progresso di carriera o in quello dei tuoi dipendenti a causa del lavoro da remoto?

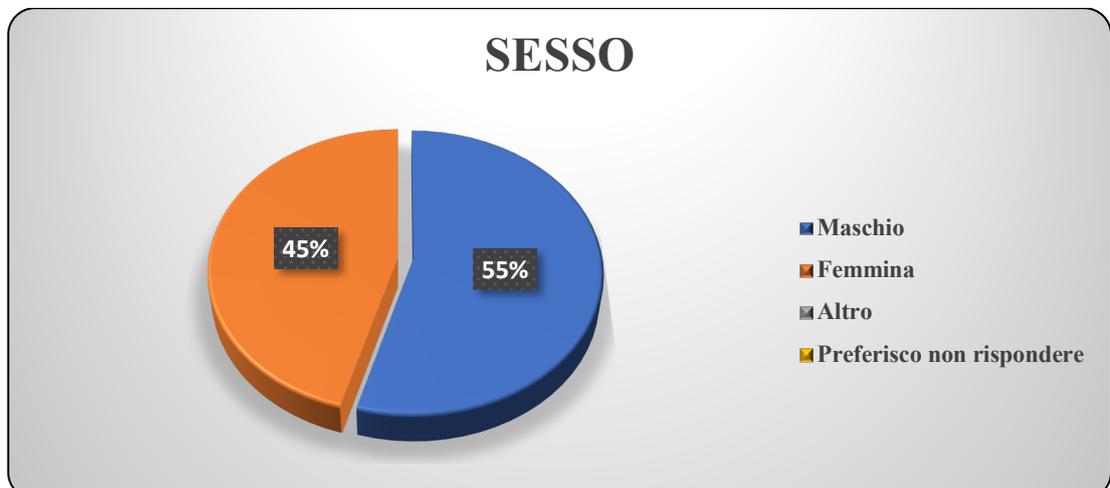
- Sì, miglioramenti significativi
- Sì, leggeri miglioramenti
- Nessun cambiamento
- Sì, leggeri peggioramenti
- Sì, peggioramenti significativi

26) Hai notato dei cambiamenti nei costi operativi (per esempio, risparmi sui costi di viaggio o di ufficio, investimenti in tecnologia) con l'introduzione del lavoro da remoto?

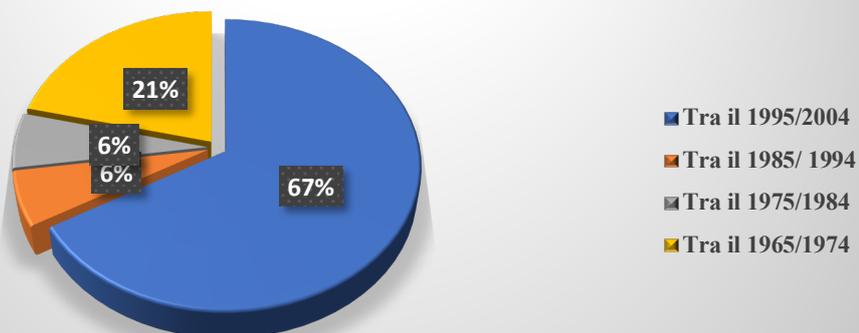
- Significativi risparmi
- Qualche risparmio
- Nessun cambiamento
- Qualche aumento dei costi
- Significativo aumento dei costi

27) Quali sono le tue aspettative future per il lavoro da remoto?

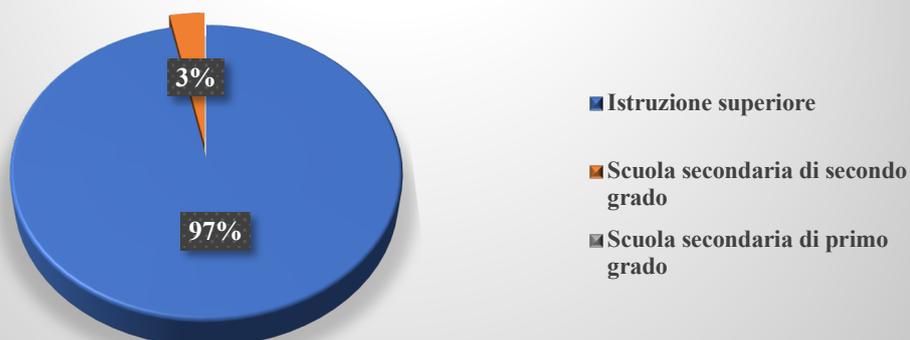
- Continuare con il modello di lavoro da remoto
- Tornare alla modalità pre-COVID
- Adottare un approccio ibrido
- Non sono sicuro/a



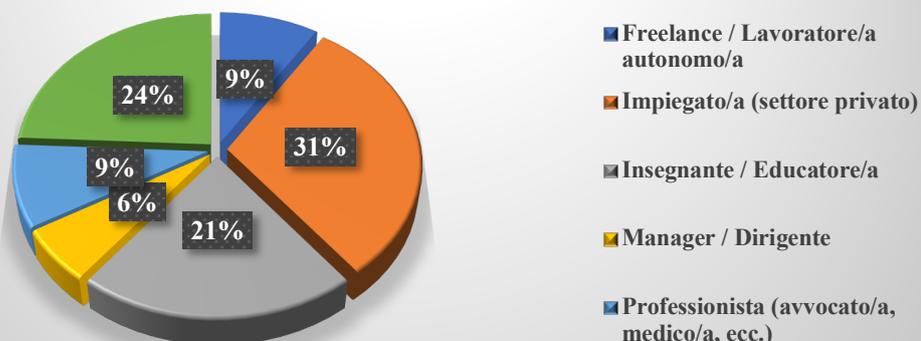
ANNO DI NASCITA



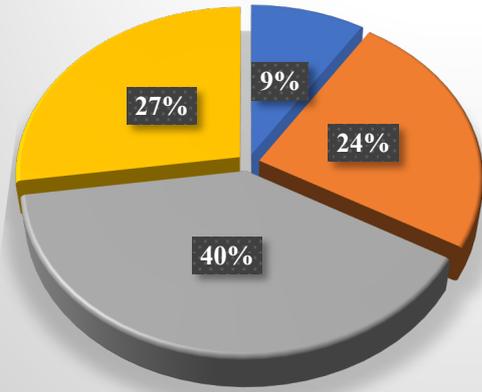
LIVELLO DI ISTRUZIONE



PROFESSIONE



ATTUALMENTE, QUALE DELLE SEGUENTI MODALITÀ DI LAVORO STAI SVOLGENDO MAGGIORMENTE?



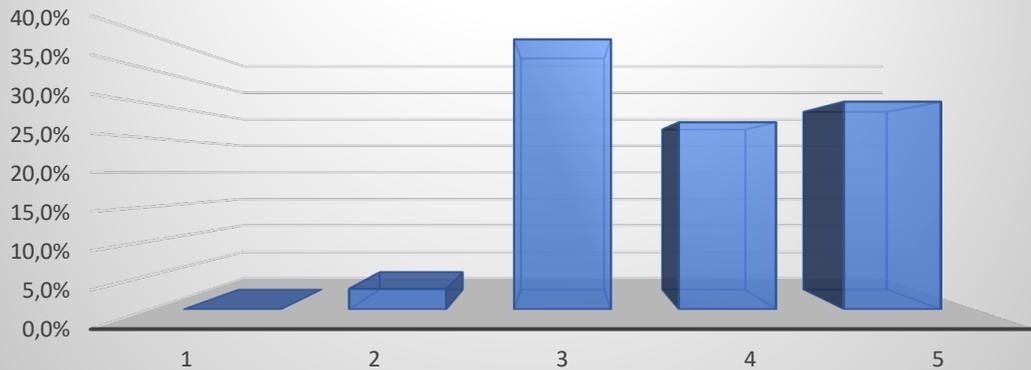
■ Lavoro completamente in remoto (da casa o da un'altra location al di fuori dell'ufficio)

■ Lavoro esclusivamente in ufficio (nessuna opzione di remote working)

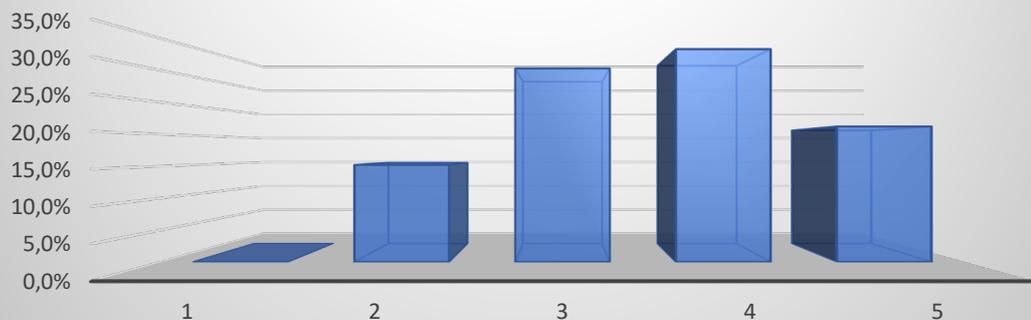
■ Lavoro principalmente in remoto, ma mi reco occasionalmente in ufficio

■ Lavoro principalmente in ufficio, ma ho la possibilità di lavorare da remoto occasionalmente

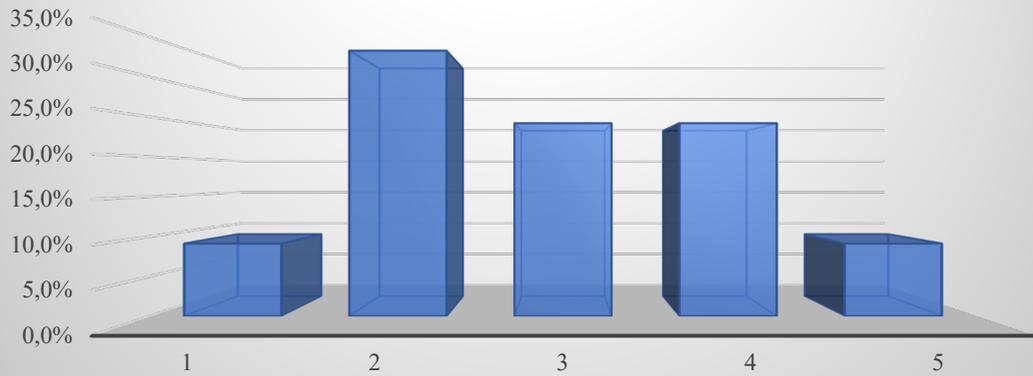
IL MIO LAVORO È STIMOLANTE



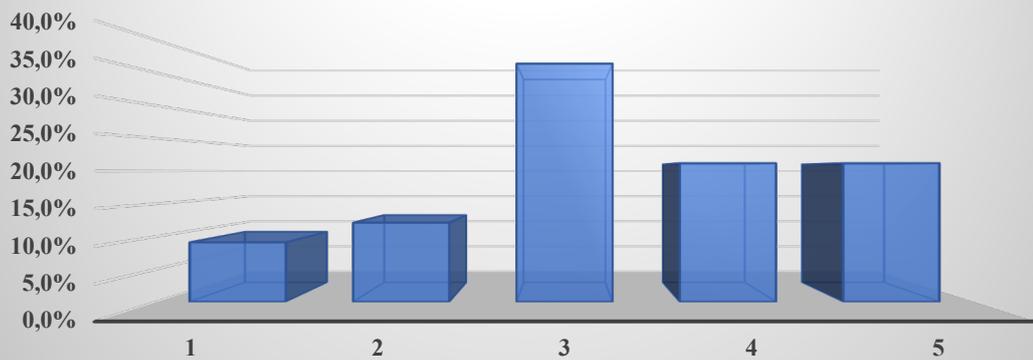
SONO MOLTO SODDISFATTO/A DEL LAVORO CHE SVOLGO



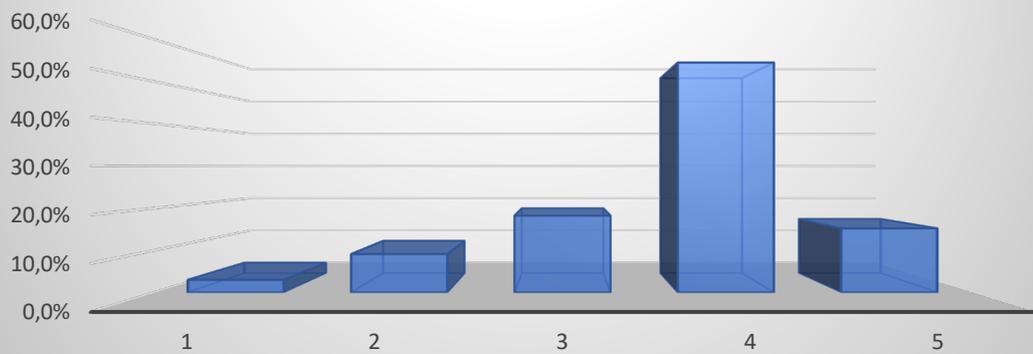
I BENEFIT CHE RICEVO SONO EQUIPARATI A QUELLI CHE RICEVEREI IN ALTRI ENTI O AZIENDE



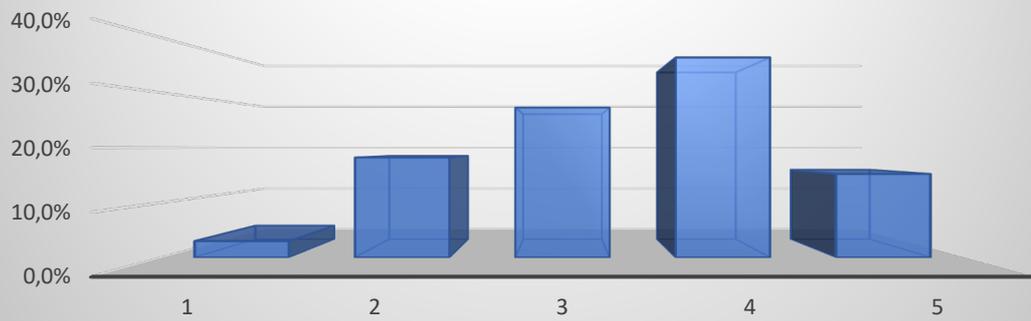
SONO SODDISFATTO/A DI COME IL TEMPO A MIA DISPOSIZIONE É DIVISO TRA CASA E LAVORO



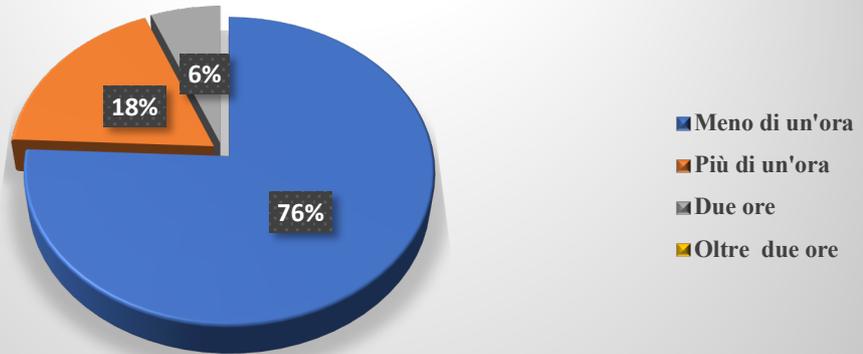
REPUTO CHE LO SPAZIO A MIA DISPOSIZIONE SIA ADEGUATO AL LAVORO CHE DEVO SVOLGERE



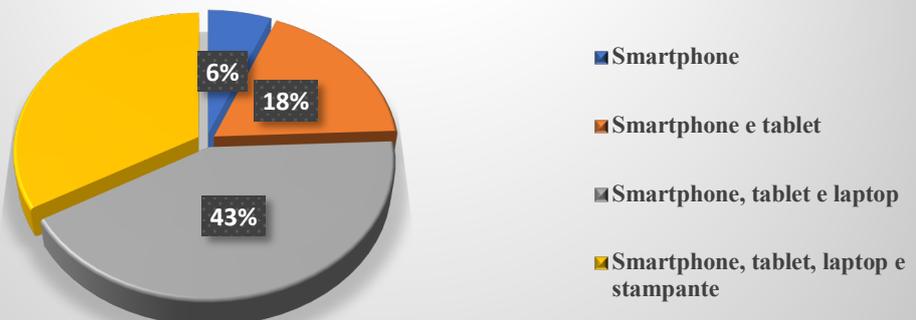
**SENTO CHE L'ENTE SI PREOCCUPA
SUFFICIENTEMENTE DELLA FORMAZIONE DEI
DIPENDENTI**



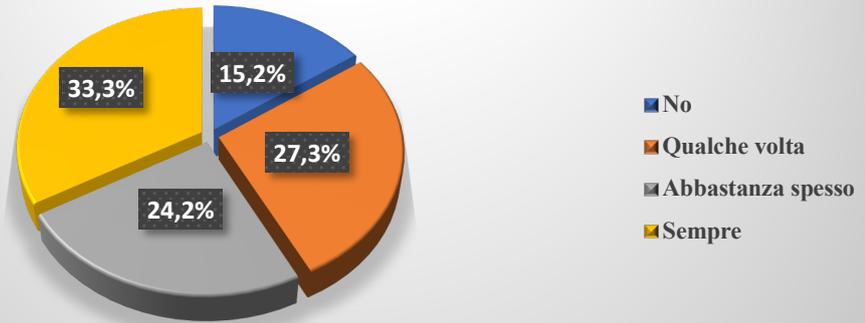
QUANTO TEMPO IMPEGNI PER ANDARE A LAVORO?



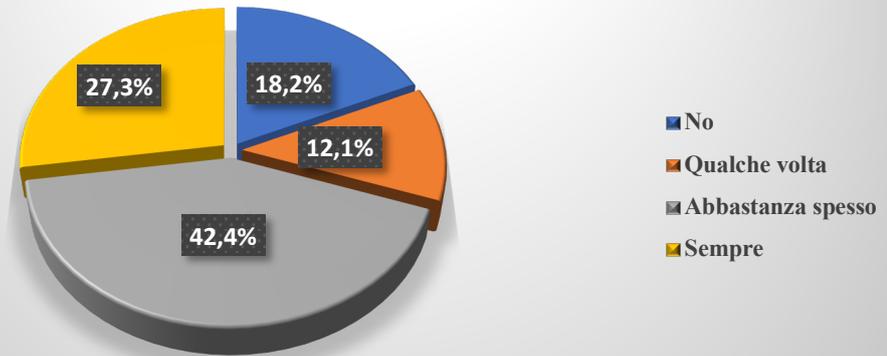
**QUANTI STRUMENTI TECNOLOGICI UTILIZZATI PER LA
CONNESSIONE DA CASA?**



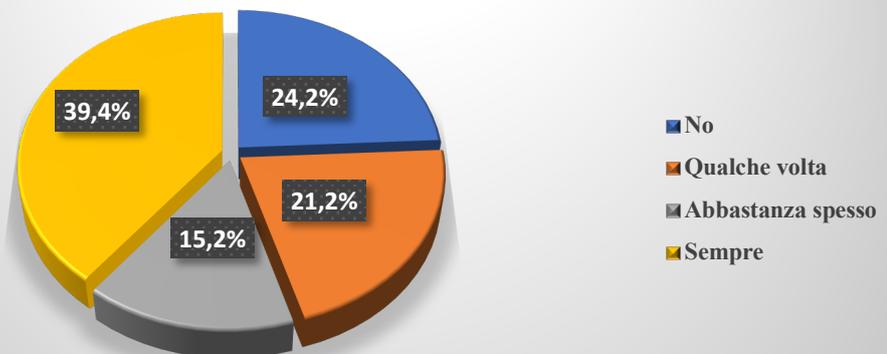
PUOI DISTRIBUIRE IL CARICO DI LAVORO DURANTE LA GIORNATA IN MODO AUTONOMO?



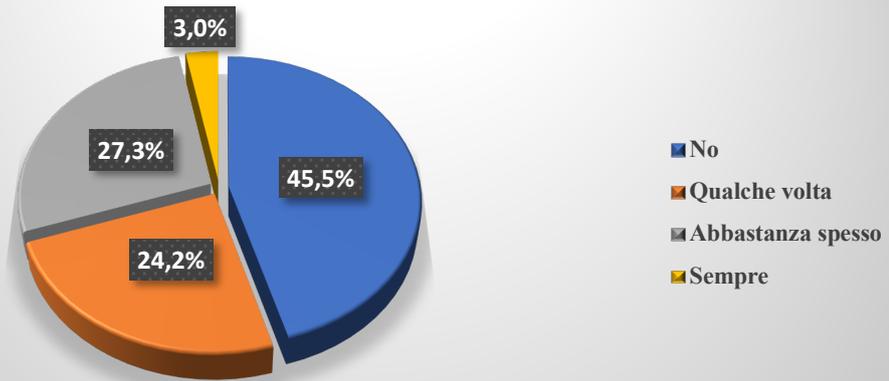
POI FARE LA PAUSA PRANZO IN MODO FLESSIBILE?



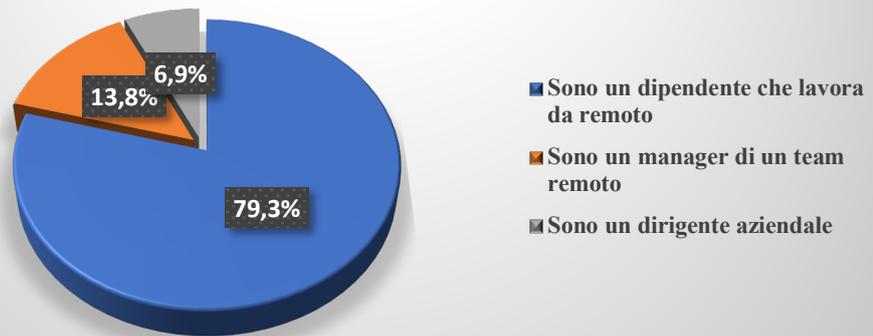
PUOI STACCARE A FINE GIORNATA IN AUTONOMIA?



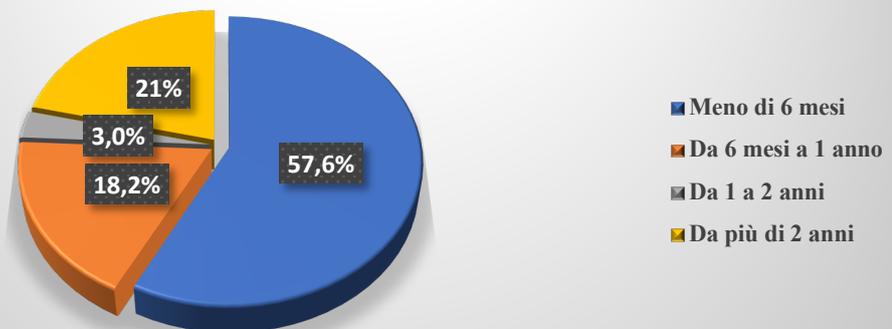
SENTI DI ESSERE CONTROLLATO A DISTANZA?



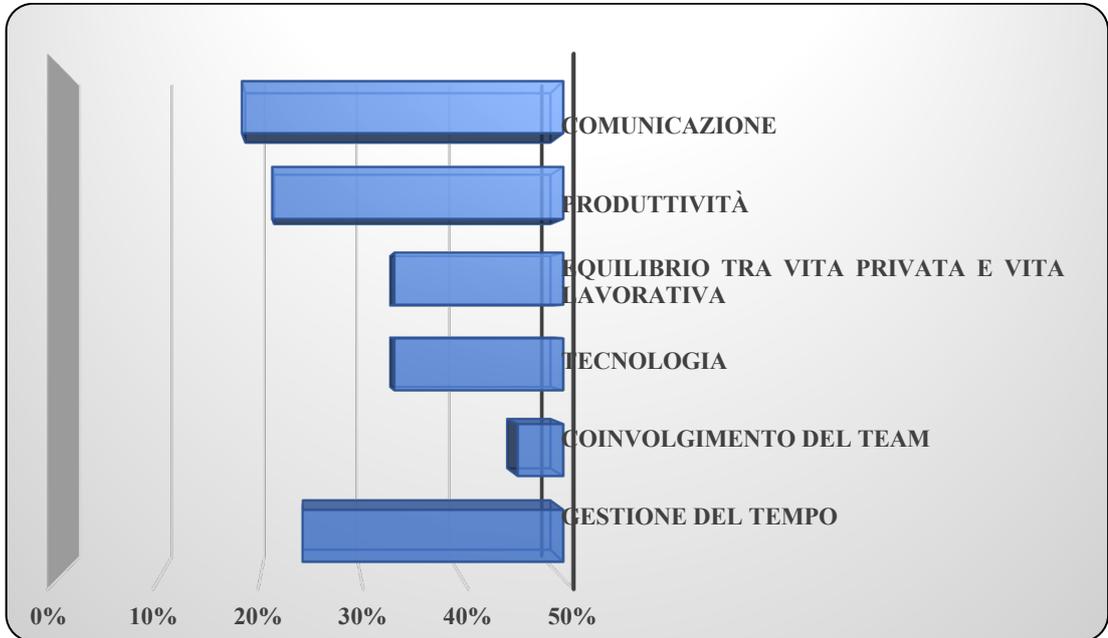
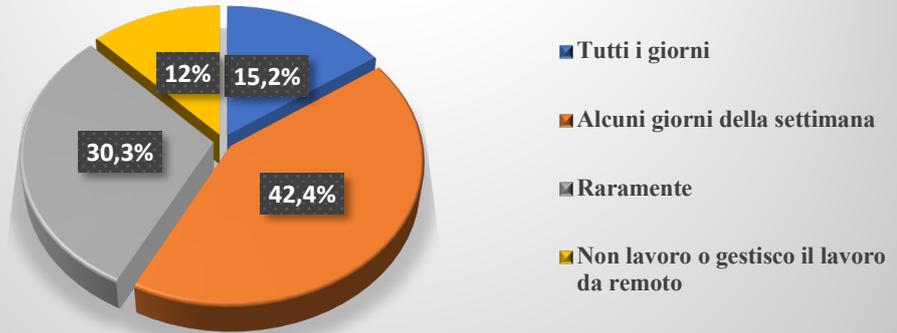
QUAL É IL TUO RUOLO IN RELAZIONE AL LAVORO DA REMOTO?



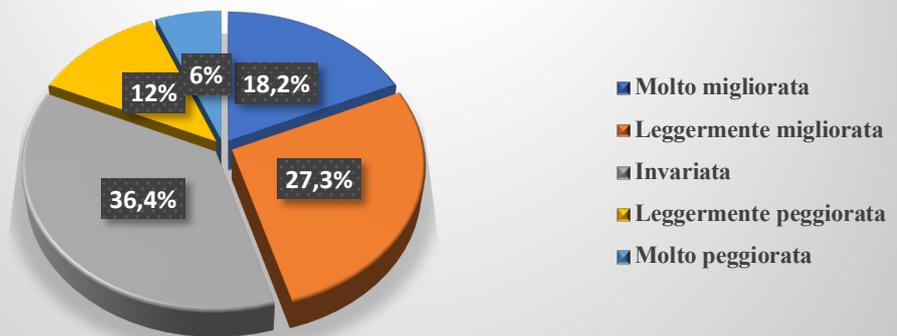
DA QUANTO TEMPO STAI LAVORANDO O GESTENDO IL LAVORO DA REMOTO?



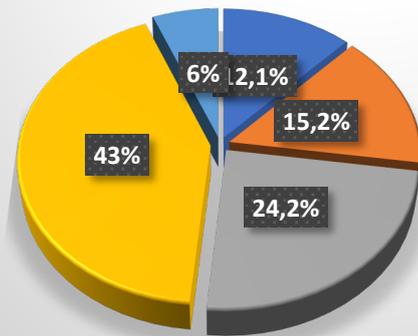
QUANTO SPESSO LAVORI O GESTISCI IL LAVORO DA REMOTO?



COME VALUTI L'IMPATTO DEL LAVORO DA REMOTO SULLA PRODUTTIVITÀ?

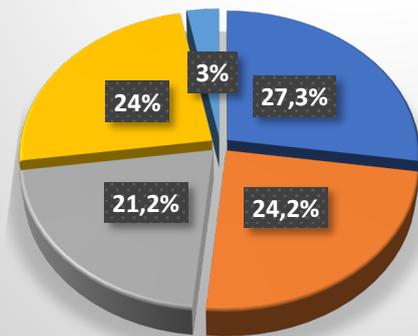


COME VALUTI L'IMPATTO DEL LAVORO DA REMOTO SULLA COMUNICAZIONE ALL'INTERNO DEL TEAM O DELL'AZIENDA?



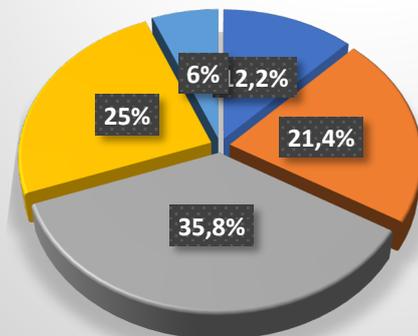
- Molto migliorata
- Leggermente migliorata
- Invariata
- Leggermente peggiorata
- Molto peggiorata

COME VALUTI L'IMPATTO DEL LAVORO DA REMOTO SULL'EQUILIBRIO TRA VITA LAVORATIVA E VITA PRIVATA?



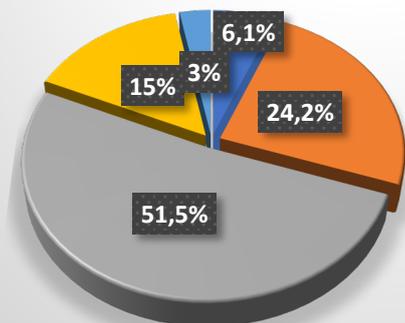
- Molto migliorata
- Leggermente migliorata
- Invariata
- Leggermente peggiorata
- Molto peggiorata

COME VALUTI L'IMPATTO DEL LAVORO DA REMOTO SULLA TUA SODDISFAZIONE LAVORATIVA O SULLA SODDISFAZIONE LAVORATIVA DEL TUO TEAM?



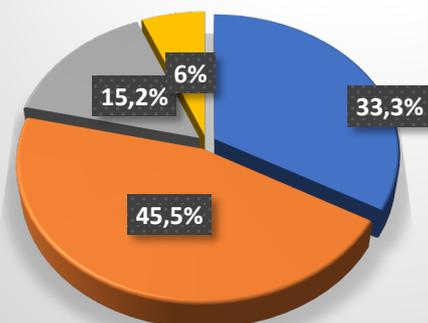
- Molto aumentata
- Leggermente aumentata
- Invariata
- Leggermente diminuita
- Molto diminuita

HAI OSSERVATO CAMBIAMENTI NEL TUO PROGRESSO DI CARRIERA O IN QUELLO DEI TUOI DIPENDENTI A CASUA DEL LAVORO DA REMOTO?



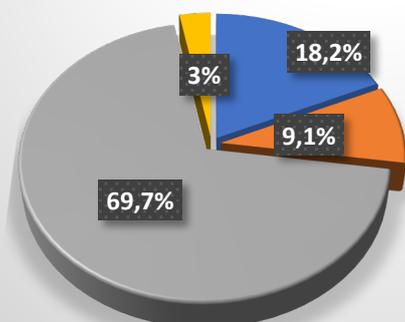
- Si, miglioramenti significativi
- Si, leggeri miglioramenti
- Nessun cambiamento
- Si, leggeri peggioramenti
- Si, peggioramenti significativi

HAI NOTATO DEI CAMBIAMENTI NEI COSTI OPERATIVI (PER ESEMPIO, RISPARMI SUI COSTI DI VIAGGIO O DI UFFICIO, INVESTIMENTI IN TECNOLOGIA) CON L'INTRODUZIONE DEL LAVORO DA REMOTO?



- Significativi risparmi
- Qualche risparmio
- Nessun cambiamento
- Qualche aumento dei costi
- Significativo aumento dei costi

HAI NOTATO DEI CAMBIAMENTI NEI COSTI OPERATIVI (PER ESEMPIO, RISPARMI SUI COSTI DI VIAGGIO O DI UFFICIO, INVESTIMENTI IN TECNOLOGIA) CON L'INTRODUZIONE DEL LAVORO DA REMOTO?



- Continuare con il modello di lavoro da remoto
- Tornare alla modalità pre-COVID
- Adottare un approvvio ibrido
- Non ho mai lavorato da remoto

2.4: Metodo di raccolta e analisi dei dati

Il questionario consta di 28 domande, distinte in domande di genere, domande anagrafiche, livello di istruzione, domande relative alla professione esercitata, alla modalità di svolgimento del lavoro e così via, come dal questionario riportato sopra si può evincere, che è stato allegato proprio per meglio spiegare la modalità con cui è stata seguita l'indagine. Una volta raccolte le risposte del sondaggio, facilmente si sono potute elaborare, e grazie agli strumenti tecnologici di presentazione, sono stato in grado di leggere e interpretare le risposte in modo significativo, riuscendo a comprendere meglio il fenomeno dello smart working, ad implementare conoscenze già diffuse ma magari non proprio verificate.

Di seguito il lavoro svolto nei suoi dettagli.

Al questionario hanno dato risposta il 55,5 % dei maschi e il 45,5 % delle donne, probabilmente il motivo è legato alla più diffusa occupazione lavorativa dei primi rispetto alle seconde in genere. Per quanto riguarda la fascia di età di coloro che hanno risposto al sondaggio si tratta per lo più di giovani la cui età anagrafica varia tra i 18/28 anni. Sicuramente questa fascia d'età è quella più sensibile all'esigenza di lavorare in smart working rispetto alle generazioni precedenti, trattandosi di nativi digitali, non hanno alcun tipo di inibizione nell'uso di strumenti tecnologici e di supporti digitali necessari al lavoro in smart, sono disposti a viaggiare e a spostarsi per raggiungere talvolta la sede di lavoro, per loro il remote working rappresenta un ampliamento delle possibilità di proporsi sul mercato anche da un punto di vista squisitamente geografico. In altre parole, se si vive al Sud Italia e ci si candida per una posizione lavorativa da svolgersi da remoto, nulla osta che la sede lavorativa sia a Milano, ancorché di tanto in tanto debba raggiungere la sede.

Coloro che hanno risposto al questionario per lo più sono impiegati nel settore privato e docenti, qui davvero si comprende che esiste un'esigenza di flessibilità forse non ben compresa dai datori di lavoro, la necessità di alternare il tran tran casa lavoro, non è soddisfatta e tranne nel periodo emergenziale del Covid, almeno per il settore scuola, si è tornati all'attività in presenza, alcune volte anche per gli organi collegiali, senza tener conto dell'impatto ambientale ed economico dei molteplici spostamenti casa scuola.

Chiaramente da questa situazione discende il fatto che alla domanda "Come stai svolgendo attualmente il tuo lavoro?" il 50% circa ha risposto in smart working

prevalentemente o totalmente, e il 50% circa ha risposto in ufficio prevalentemente o del tutto. Questo significa che la pratica del lavoro a distanza è ancora poco utilizzata, ma apprezzata dai lavoratori. Infatti, se incrociamo questa risposta con la successiva “Ritieni stimolante il tuo lavoro?” si riscontra che il 70% degli intervistati hanno risposto che sono ampiamente stimolati, il 27% dichiarano che il proprio lavoro è piuttosto stimolante e solo una minoranza del 3% dichiarano di svolgere un lavoro poco stimolante. Tuttavia, cambiando leggermente la domanda e chiedendo del grado di soddisfazione apportato dal proprio lavoro, la percentuale di persone soddisfatte scende, solo il 66% si dichiara abbastanza soddisfatta, mentre il grado di soddisfazione scende per il 23% degli intervistati fino ad annientarsi per circa la restante parte. È in quest’ultima parte di intervistati che sarebbe interessante conoscere i motivi di questa mancata soddisfazione e di verificare se il ricorso al lavoro in remoto potrebbe in qualche modo aumentare il grado di soddisfazione.

Si potrebbe pensare di integrare le risposte del questionario con interviste in profondità per capire quali aspetti possano migliorare il grado di soddisfazione dei dipendenti cosa che faremo in seguito (cap. 3).

È stato chiesto agli intervistati se i benefits che ricevono dall’azienda sono adeguati a quelli delle altre aziende e non sembra essere stato riscontrato un malcontento nelle risposte, in media si sono dichiarati abbastanza soddisfatti dei benefits.

Alla domanda “Sei soddisfatto di come dividi il tuo tempo tra casa e lavoro?” solo il 21% si dichiara soddisfatto pienamente, attribuendo il punteggio massimo alla risposta. Poi il 21% attribuisce il punteggio inferiore e il 36% il punteggio medio. Si potrebbe pensare che questa sia la domanda strategica per comprendere che se il 50% di coloro che hanno risposto al questionario lavorano in Smart working è chiaro che sono proprio loro che hanno dato la risposta positiva a questa domanda mentre quella parte del campione che non utilizza lo smart chiaramente non è soddisfatta di come si divide il tempo tra casa e lavoro. Le domande poste relativamente allo spazio di lavoro e alla formazione hanno dato come responso un risultato pienamente soddisfacente; quindi, se si dovesse cercare una correlazione tra spazio di lavoro o formazione e grado di soddisfazione dei dipendenti non si vedrebbe verificata una correlazione nelle risposte. Nel campione di intervistati il 76% degli intervistati impiega meno di un’ora per raggiungere il lavoro; pertanto, ci troviamo di fronte ad un panel non proprio di pendolari, il che avrebbe dato risultati sicuramente più estremi. Chiaramente il grado

di soddisfazione di un pendolare non può essere quello di un lavoratore che impiega solo un'ora per raggiungere il proprio posto di lavoro. Si può discutere se un'ora di spostamento possa essere considerata giusta e accettabile ma certamente la situazione di pendolari che percorrono centinaia di chilometri per raggiungere il posto di lavoro crea non poche insofferenze e disagi. Le restanti domande del questionario ci permettono di entrare nel cuore della dinamica dello svolgimento del lavoro in smart working, e riguardano le dinamiche tipiche del lavoro a distanza e dunque si chiede agli intervistati quali sono gli strumenti più utilizzati per la connessione e in che cosa è cambiata l'esperienza lavorativa tra lo smart e il lavoro in presenza. Emerge che la maggior parte del campione di persone intervistate lavorano in smart da circa sei mesi e lavorano solo per un paio di giorni a settimana in smart, una situazione molto diffusa questa.

Dall'analisi delle altre risposte che riguardano il grado di flessibilità nello svolgere l'attività in remoto è chiaro ed evidente che il lavoratore in smart si sente di avere maggiore autonomia nello scegliere l'ora della pausa pranzo o altra pausa così come sente di avere maggiore autonomia nel collegarsi al mattino e a scollegarsi a fine giornata, andiamo qui verso il lavoro agile.

A domande relative a come lo smart working incide sulla comunicazione nel team di lavoro un rilevante percentuale ritiene peggiorati i rapporti con il team e la comunicazione con l'azienda in generale. Gli intervistati rilevano risparmi considerevoli nell'approccio smart working, non è difficile comprendere i risparmi legati agli spostamenti, allo stare una intera giornata fuori che sicuramente comporta maggiori costi e spese impreviste. E bisogna sottolineare che non si tratta solo di minori uscite di danaro, ma si registra anche una maggiore soddisfazione del lavoratore per il fatto di risparmiare il tempo da dedicare agli spostamenti. Nella seguente tabella possiamo verificare come produca effetti positivi per il lavoratore e l'ambiente anche una sola giornata di lavoro in smart al mese.

Parte degli intervistati auspicano in futuro il ricorso ad una forma di lavoro ibrido che si svolga cioè in parte in presenza e in parte a distanza.

Questa analisi ha confermato alcuni punti fermi del ricorso al lavoro a distanza, alcuni dei quali erano stati già menzionati all'inizio di questo lavoro: il vantaggio per l'inquinamento da anidride carbonica; il vantaggio economico derivante dai mancati spostamenti per i lavoratori; l'incremento della produttività derivante dall'elevato grado soddisfazione del lavoratore.

Fig. 4



Fonte: Osservatorio per lo Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano

Di contro si registra un problema di comunicazione nel team, precisamente dalle risposte date a specifiche domande del questionario si evince che vi è stato un peggioramento di comunicazione nel team di lavoro durante il ricorso allo smart working.

I sistemi di comunicazione aziendali sono stati messi a dura prova durante il periodo del Covid: si è avvertita la necessità di semplificare la complessità, la distanza fisica, sia pure mitigata da incontri su Zoom, Microsoft teams, Google Meet o Skype, rendeva difficile il realizzarsi di scambi empatici che semplificano la comunicazione e rendono più fluida la comprensione di obiettivi e di azioni, certamente questo accade ma ancor di più si sente la difficoltà comunicativa quando ci si ritrova con colleghi che non si conoscono proprio di persona.

Probabilmente anche in questo caso le difficoltà vengono avvertite maggiormente da chi ha un'età più avanzata mentre i giovani nativi digitali destreggiandosi molto bene con la tecnologia non risentono troppo della distanza fisica.

Tutto ciò fin ora detto implica che la forma ibrida di ricorso allo smart working dà equilibrio a queste problematiche.

Una cosa è certa. La generazione Z appena affacciatasi al mondo del lavoro fa grande richiesta di smart working e molti di loro ritengono che questo tipo di approccio sia l'unica modalità di lavoro che concepiscono.

Come hanno scritto alcuni studiosi, l'ascesa e la crescente popolarità dello "smart working" hanno reso accessibile a un pubblico più ampio la combinazione di viaggio e lavoro. Una tendenza emergente è quella di operare da un co-living, uno spazio condiviso che integra lavoro e vita quotidiana, promuovendo un equilibrio vita-lavoro rinnovato. Questa rappresenta l'evoluzione dell'approccio al lavoro agile, integrato nei programmi di welfare aziendale, offrendo ai lavoratori l'opportunità di riconnettersi con le zone rurali.

Questa tendenza è diffusa anche per i dirigenti di grandi corporate, non solo tra i collaboratori, perché pure le figure apicali sono ormai coinvolte nella gestione di attività esclusivamente on line.²³

Qui ci addentriamo in un discorso di psicologia del lavoro, dove si deduce che "le organizzazioni aziendali devono diventare contenitori di opportunità per la crescita delle persone. Solo quelle che saranno in grado di dare un senso professionale alla collaborazione riusciranno a garantire un rapporto stabile e duraturo con i dipendenti e attrarre o trattenere talenti."

Ciò che possiamo desumere è che anche senza il controllo e la verifica quotidiana con il proprio manager le organizzazioni continuano ad esistere e ad operare, inoltre la subordinazione non è un ingrediente necessario come si è creduto per anni, ma una scelta tradizionale mantenuta solo perché comoda.

Per il famoso psicologo Slavoj Zizek si tratta di una nuova rivoluzione industriale, una sorta di sliding doors dell'economia, dell'abitare e della mobilità, e come dargli torto.

L'Evoluzione del fenomeno è riconducibile al passaggio dal vecchio computer con sistema operativo degli anni 80 alle information and communication technologies, possiamo articolare il processo in quattro fasi:

- 1) Enterprise computing
- 2) End-user computing
- 3) Strategic computing

²³ Franco Amicucci, Gabriele Gabrielli, Paolo Iacci e Luca Solari, "Oltre lo Smart Working – Modelli di lavoro agile e sostenibile", ed. Franco Angeli.

4) Ubiquitous computing

Nell'attuale fase dell'ubiquitous computing, lo smart working si colloca come strumento gestionale di tipo post – fordista, uno strumento che destruttura le gerarchie preesistenti sostituendole con una rete di collaborazioni trasversali, il cui presupposto fondamentale è l'accesso alle infotecnologie.

Questo si inserisce nel processo di formazione delle smart city, dando consistenza al concetto di flessibilità che diventa sinonimo di assenza di vincoli, o meglio di costrizioni spazio-temporali che caratterizzano le tradizionali prestazioni di lavoro.²⁴

Si lavora emancipati da ogni supervisione diretta, collaborando a distanza con i propri colleghi, rispondendo a direttive che arrivano in remoto e rendicontando le proprie attività. La flessibilità aumenta l'autonomia e nello stesso tempo responsabilizza rispetto ai target da raggiungere. Dunque, per le organizzazioni ne deriva l'indubbio beneficio di ridurre l'assenteismo e i costi degli uffici.

Dunque, a conclusione di questa ricerca potremmo ipotizzare che il modello di organizzazione ibrido tra lavoro in presenza e lavoro in remoto è quello da considerare al momento la soluzione ottimale. I primi passi da percorrere per poter adottare un modello ibrido sono i seguenti:

Incoraggiare l'autonomia, l'empatia e la trasparenza, attraverso una leadership autentica

Reinventare una cultura basata sulla fiducia, costruendo una comunità digitale in cui sia presente un senso di "appartenenza".

Personalizzare le esperienze dei lavoratori in modo da adattare ad una organizzazione ibrida.

Adattare le sedi aziendali alle nuove situazioni organizzative cercando di unire i lavoratori in sede e quelli in remoto.

Le compagnie leader saranno quelle che creeranno un tipo di organizzazione virtuale, in cui ci sarà la giusta combinazione tra responsabilizzazione e controllo, centralizzazione e delegazione.

Il sistema azienda deve trovare un giusto equilibrio tra lavoro in presenza e lavoro in remoto, tra esigenze di produttività e benessere dei lavoratori, accentrato e decentramento.

²⁴ "Smart working, stati di connettività e identità professionali in transizione", un dialogo critico tra filosofia e management, Daniel Demarco, Luisa Errichiello, Sezione evolving Philosophy .

CAPITOLO III

Risultati e Discussione dell'Analisi - Implicazioni, Limitazioni e Proposte Future

3.1: Presentazione dei dati raccolti

Come abbiamo già anticipato, il lavoro di indagine prosegue con interviste in profondità a manager aziendali per verificare come è stato gestito il cambiamento in azienda, quante implicazioni ha comportato, quali adattamenti. Sono state poste domande aperte per avere la possibilità di comprendere bene il fenomeno oggetto della nostra ricerca.

Si sono raccolte le risposte in modalità ibrida, in parte tramite intervista video-call su Microsoft Teams ed in parte con incontro in presenza.

Le loro risposte hanno portato alla conclusione che, in primo luogo, l'adattamento del sistema aziendale al lavoro Agile è stato di tipo tecnologico; in secondo luogo, di tipo culturale e formativo. Tuttavia, se in un primo momento l'introduzione del lavoro Agile ha creato disorientamento, in breve tempo c'è stato un forte adattamento dovuto alla necessità di far fronte ad un'emergenza. Gli indubbi benefici di cui già discussi, hanno portato ad una consuetudine di contesto, nel senso di irreversibilità di processo, dando comunque un piccolo sguardo al passato per valorizzare i progressi posti in essere.

Ci troviamo ormai di fronte ad una rivoluzione vera e propria dove l'azienda, intesa in senso tradizionale, diventa sempre più *virtuale* ancorché *fisica*.

Di seguito si riportano i risultati della prima intervista²⁵.

D1: Come avete adattato le metodologie e le pratiche di gestione agile per soddisfare le esigenze specifiche del remote working?

La possibilità di lavoro da remoto esiste già da tempo in azienda ma in passato veniva utilizzata solo in casi eccezionali e veniva concordata di volta in volta con il proprio responsabile.

L'isolamento forzato a seguito della pandemia del 2020 ha spinto l'azienda a mettere in atto delle soluzioni per estendere la capacità dei dipendenti di lavorare in remoto.

In molti avevano già dei dispositivi portatili, dunque, per queste persone non è cambiato nulla dal punto di vista prettamente tecnico. Con il supporto del dipartimento dei Sistemi Informativi sono invece state messe a punto delle procedure dettagliate per consentire agli altri dipendenti, dotati di una postazione di lavoro fissa in ufficio, di potervi accedere tramite il proprio computer di casa.

Inoltre, sono stati messi a disposizione anche dei dispositivi periferici aggiuntivi (monitor, tastiere, ecc.) da portare a casa con l'accordo di restituirli al ripristino delle normali condizioni di lavoro.

Terminata la fase di emergenza della pandemia, dato l'interesse sia da parte dell'azienda che da parte dei dipendenti, sono state definite delle norme a livello di singola nazione che hanno regolato ed agevolato la permanenza delle condizioni di lavoro da remoto o in modalità ibrida.

D2: Quali strumenti e tecnologie avete implementato per facilitare la comunicazione e la collaborazione tra i team nel contesto del remote working agile?

Essendo il nostro un gruppo multinazionale, in cui gran parte delle riunioni si svolgono in maniera virtuale, gli strumenti informatici di comunicazione e collaborazione erano già implementati da tempo.

Con l'avvento del lavoro da remoto tali strumenti sono stati messi a disposizione anche di quelle persone che, lavorando prettamente in uno specifico sito, avevano avuto raramente, o mai, la possibilità di utilizzarli.

²⁵ Intervistata: S.D. Sistemi Informativi – Azienda multinazionale packaging

Inoltre, tutti i dipendenti hanno potuto fruire di corsi e tutorial messi a disposizione dell'azienda per supportarli nell'affrontare le sfide che questo nuovo modo di lavorare comporta: ad esempio come organizzare a casa uno spazio di lavoro confortevole, i fondamenti dei meeting virtuali, la guida dei team a distanza, la prevenzione dello stress.

Per mantenere vivo lo spirito di collaborazione e per stimolare la propensione a “fare rete” si sono anche istituiti dei Virtual coffee corner: iniziative individuali durante le quali ci si incontra brevemente.

D3: In che modo avete gestito la formazione e l'integrazione dei nuovi membri del team nell'approccio agile durante il periodo di remote working?

La procedura di ingresso delle nuove risorse non è più solo una questione di impostare la password per i computer e mostrare loro dove si trova la propria postazione di lavoro, i servizi o la mensa ma rappresenta un passo fondamentale per ottenere una maggiore connessione e coinvolgimento dei dipendenti e consentire loro di conoscere la cultura aziendale.

La diffusione del lavoro da remoto ha ovviamente complicato l'esecuzione delle procedure di onboarding.

Poiché nella nostra azienda riteniamo che l'integrazione si ottenga soprattutto attraverso la conoscenza dei valori aziendali, abbiamo adattato al mondo virtuale il modo in cui questi venivano trasmessi nell'ambiente lavorativo tradizionale per cui si è provveduto a mettere a disposizione delle nuove risorse ulteriori corsi e tutorial sulla piattaforma di training della corporate.

Inoltre, i corsi di formazione che precedentemente si organizzavano in presenza sono stati adeguati alla modalità “online”, comprendendo, ad esempio, più sessioni distribuite nell'arco della settimana invece delle giornate di formazione “intensiva”, pause più lunghe per compensare il naturale calo dell'attenzione da parte dei partecipanti e delle sessioni, a distanza di qualche settimana, di revisione degli argomenti con condivisione delle proprie esperienze.

D4: Come avete affrontato le sfide legate al mantenimento della motivazione e del coinvolgimento dei membri del team nel contesto del remote working agile?

L'azienda si è rapidamente adattata ai nuovi contesti di lavoro ibrido e remoto promuovendo una importante iniziativa a livello globale, guidata da esponenti di alto profilo manageriale, per ridisegnare il modo in cui i dipendenti svolgono il proprio lavoro e comunicano tra di loro.

Lo scopo è quello di arrivare ad operare in modo efficace e positivo per tutti ed imparare a consolidare i team creando un ambiente di lavoro basato sulla fiducia reciproca.

Infatti, la consapevolezza che, se i team sono disconnessi è molto più difficile raggiungere gli obiettivi aziendali, ha forzato il management aziendale a promuovere iniziative, anche locali, volte a rafforzare la connessione e il coinvolgimento dei team, aiutandoli ad ottenere risultati in un ambiente di lavoro virtuale ma agile e resiliente.

Tali iniziative si sono focalizzate sul rafforzamento dei team building con strategie di gestione ibrida e della maggiore consapevolezza su come integrare culture diverse utilizzando i mezzi di collaborazione e comunicazione messi a disposizione.

D5: Quali strategie avete adottato per bilanciare le esigenze di produttività e performance del team con la necessità di sostenere il benessere e l'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata dei dipendenti nel contesto del remote working agile?

Come detto in precedenza, per preservare la produttività e le performance in un ambiente di lavoro ibrido, l'azienda si è impegnata a costruire i nuovi team e rafforzare quelli preesistenti attraverso una comunicazione efficace e l'integrazione dei giovani talenti.

A tal proposito si è continuato a lavorare su obiettivi chiari e condivisi, incoraggiando le persone che lavorano in remoto a realizzare un ambiente di lavoro confortevole, a definire le priorità dei compiti, eliminare le distrazioni e limitare gli orari da dedicare al lavoro rispettando poi tali limiti in modo da beneficiare del maggior tempo a disposizione per il proprio benessere.

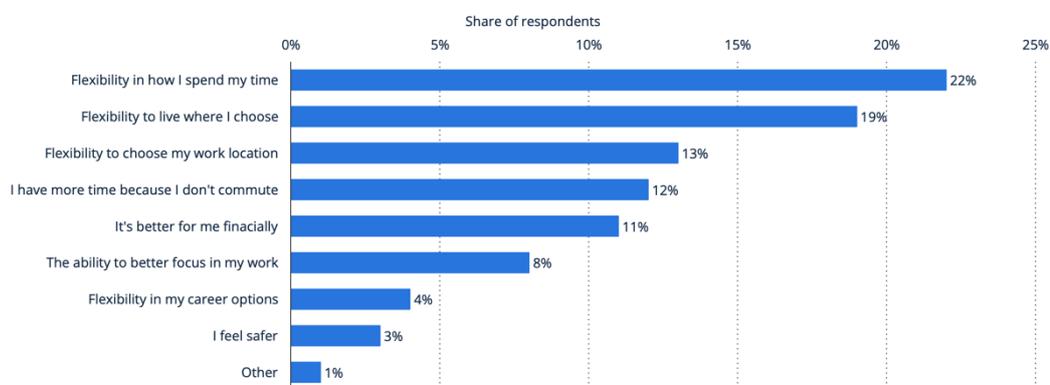
Dall'intervista riportata si evince che ciascuna azienda ha dovuto mettere in campo un veloce processo di adattamento delle proprie procedure a seguito dell'affermarsi del lavoro agile ed insieme ad indubbi benefici del lavoro agile, aziende e lavoratori, si

sono dovute dotare di strumentazioni tecnologiche essenziali per lo svolgimento del lavoro, fornendoli agli per un passaggio efficace al lavoro da remoto permettendo la facilitazione dell'accesso remoto alle postazioni di lavoro, implementando *communication* e *collaboration* aziendale. Per questo si è riconosciuta l'importanza di avviare dei corsi di formazione per aiutare i dipendenti a adattarsi al nuovo contesto lavorativo. Ciò pone l'attenzione sulla work/life balance, che, come dimostrato anche dall'analisi condotta da Statista (vd grafico sotto), congiuntamente all'enfasi sulla creazione di ambienti di lavoro confortevoli a casa, si dimostra che l'azienda pone il benessere dei dipendenti come un elemento essenziale della produttività e dell'efficienza complessiva e non solo come un bene in sé. In altre parole, tra azienda e lavoratore si crea un rapporto di scambio sociale per il quale l'azienda garantisce che il lavoro agile abbia un impatto positivo sulle sue attitudini; il lavoratore si impegna alla restituzione e all'incremento delle performance individuali²⁶.

Fig. 5

What's the biggest benefit you see to working remotely?

Benefits to working remotely worldwide 2022



statista

Fonte: *Work from home & remote work*, Statista

Le piattaforme collaborative sono tante e aiutano a risolvere il problema delle connessioni a distanza e supportano la collaborazione tra team.

²⁶ Valotti G., Barbieri M., Giacomelli G., Micacchi L., Vidè F., in "Il lavoro agile: un'occasione da non perdere", Rivista Italiana di Public Management.

Strumenti per la sicurezza informatica sono diventati con la diffusione del lavoro agile indispensabili e le aziende hanno dovuto far fronte a questa necessità. Un sondaggio della Cisco²⁷ afferma che l'85% delle aziende ritengono che la sicurezza informatica sia più importante ora che prima della pandemia. Si vede come alcuni lavori si prestano al lavoro agile meglio di altri, per esempio il lavoro degli HR, durante la pandemia i colloqui di lavoro si sono svolti a distanza, ma ciò che è interessante dire è che questa tendenza è rimasta invariata dopo la pandemia, si è ormai tracciata una strada con un punto di non ritorno. Infatti, il 93% dei datori di lavoro che si sono avvalsi dei colloqui di lavoro a distanza dichiarano di voler continuare a condurli on line nel futuro.

Se in certi settori come mense aziendali, trasporto, locazioni immobiliari il lavoro agile ha portato crisi economica, nel settore di beni e servizi tecnologici si è avuto un boom, ad esempio si stima che il mercato globale delle lavagne online crescerà da \$9,56 milioni nel 2019 a \$ 24,67 milioni entro il 2027.

Il mercato dei laptop è in crescita vertiginosa, sicuramente il laptop permette una maggiore mobilità a differenza del computer fisso unito ad una rete Wi-Fi o rete 4G oppure 5G.

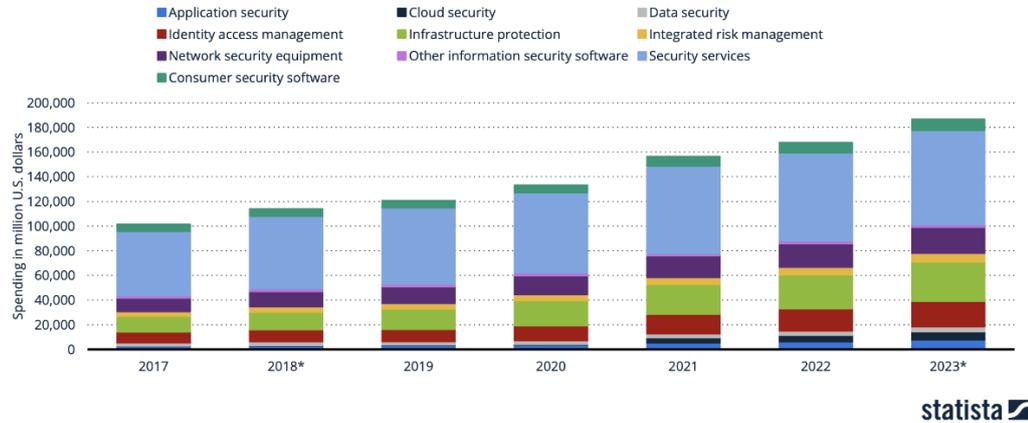
Si illustra l'incremento delle capacità tecnologiche di cui le aziende si sono dotate. In merito alla sicurezza informatica riportiamo la figura seguente che evidenzia l'aumento della spesa per la sicurezza dei dati aziendali dal 2017 al 2023, in cui si osserva un incremento di più di 160.000 milioni di dollari U.S

²⁷ Future of Secure Remote Work Report, 2020

Fig. 6

Information security spending worldwide from 2017 to 2023, by segment (in million U.S. dollars)

Total spending on global information security market 2017-2023, by segment



Fonte: Work from home & remote work, Statista.

Di seguito si riportano i risultati della seconda intervista²⁸

D1. Come avete adattato le metodologie e le pratiche di gestione agile per soddisfare le esigenze specifiche dei servizi pubblici nel contesto del remote working?

Abbiamo iniziato ad approcciarci alla digital transformation recentemente, perché siamo una società nata da poco (2003) ma, nonostante ciò, abbiamo strutturato una strategia chiara sul lavoro agile.

La PA non era pronta agli strumenti e ai collaboration tool ma la pandemia è stato un acceleratore per lo sviluppo delle metodologie di lavoro basate sul digitale.

Il modello di lavoro agile della PA permette oggi anche il modo di concepire l'attuazione degli interventi, tra questi la verifica degli avanzamenti e le forniture. Sui temi agile si parla di un modello già fondato su dei tool di lavoro digitali (tipo Jira) piuttosto che Google drive, one drive. Le big che hanno sviluppato queste soluzioni (tipo Microsoft teams) hanno aiutato anche le multinazionali, con la metodologia agile, che si basa su interlocuzione continue, sprint plan, fondando tutto sul coworking con questo mindset nuovo.

²⁸ Intervistato: G.G, Senior Manager di una società italiana multinazionale di consulenza che opera per imprese e pubblica amministrazione.

D2. Quali strumenti e tecnologie avete implementato per facilitare la comunicazione e la collaborazione tra i team nel contesto di lavoro agile nel settore pubblico?

Gli strumenti di cui sopra permettono di confrontarsi anche con i fornitori.

Si possono adattare strumenti di *communication* e *collaboration* che potrebbero facilitare anche una connessione di remote working la partecipazione dei dipendenti pubblici alle attività, e alle attività di sorveglianza, controllo e monitoraggio, perché la PA è attore e non spettatore. Poiché alcuni ruoli sono ricoperti dal cliente il monitoraggio, quindi, avviene proprio tramite questi tool di cui abbiamo parlato, come Figma ²⁹, strumento attraverso cui si fa il design e la progettazione dei sistemi. Per esempio, con alcuni clienti, qui è stata fatta la condivisione degli output. Prima la PA vedeva da vicino la prototipazione, i mockup, mentre con questo sistema si consente, non solo la possibilità di fare review ma anche di permettere al cliente di dare il feedback.

D3. Quali sono e in che modo avete affrontato le sfide nel contesto del lavoro agile nei servizi pubblici?

La sfida principale vissuta anche dai manager è diffondere proprio la conoscenza dei tool e ridurre l'alfabetismo digitale che esiste nella PA, risolti con degli affiancamenti o delle proposte metodologiche che potessero agevolare l'applicazione dei modelli agili con le esigenze stesse della PA, tempi della PA, la burocrazia. Immaginandosi, nel contesto agile in cui si ha necessità di avere dei feedback immediati, iterativi e continui che si devono incrociare e rendere compatibili con le esigenze della burocrazia legate ai controlli. È da citare l'approccio di Designers Italia che riflettono uno steam di attività metodologiche dedicate alla validazione attraverso scambi continui. La sfida è quella di rendere l'output agile, la struttura, policy, la normativa e la burocrazia che non sono sempre agili.

²⁹ Figma: "Co-create in one space", work together in real time and empower designers to create in new ways. Keep workflows efficient with tools that give every team visibility throughout process, Figma.com

D4. Come avete bilanciato le esigenze di trasparenza e responsabilità pubblica con la flessibilità e l'adattabilità all'approccio agile?

Sulla responsabilità amministrativa si è tenuto conto del CAD³⁰, il codice Amministrazione digitale, soprattutto in tema di sicurezza della corrispondenza trasmessa per via telematica.

I funzionari pubblici, con strumenti informatici, non possono, secondo il CAD, andare a duplicare o cedere a terzi qualsiasi tipo di informazioni anche in forma sintetica. In questo caso quindi, i dati si considerano di proprietà del mittente finché non arriva la consegna al destinatario.

Il codice si presenta come testo unico della sicurezza e gestione dei dati della pubblica amministrazione. All'art.50 leggiamo che *“i dati della pubblica amministrazione sono formati, raccolti e conservati, resi disponibili e accessibili con l'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione che ne consentano la fruizione e la riutilizzazione, alle condizioni fissate dall'ordinamento da parte delle altre pubbliche amministrazioni e dai privati; restano salvi i limiti alla conoscibilità dei dati previsti dalle leggi e dai regolamenti, le norme in materia di protezione dei dati personali ed il rispetto della normativa comunitaria in materia di riutilizzo delle informazioni del settore pubblico.*

D5. Quali impatto a lungo termine prevedete che il lavoro agile avrà sul settore dei servizi pubblici?

L'impatto del lavoro agile sul settore pubblico è critico, perché nella PA, il lavoro è sempre stato inteso come lavoro a cascata “waterfull”: procedimento unico, lineare, una volta che finisce lo step si inizia quello dopo.

Con il lavoro agile è il contrario.

Una metodologia di lavoro di questo tipo ha impatti forti nella PA, nel breve termine ha comportato un cambiamento delle modalità di approccio al lavoro anche dei funzionari pubblici che man mano è sempre più considerato un'azione con aspettative alte, così come l'erogazione dei pubblici servizi, soprattutto per la flessibilità del lavoro: sono state inserite delle forme organizzative flessibili che hanno consentito nel

³⁰ Il Cad, codice dell'amministrazione digitale è un testo unico che riunisce e organizza le norme riguardanti l'informatizzazione della Pubblica Amministrazione nei rapporti con i cittadini e le imprese. Decreto legislativo del 7 marzo 2005, n. 82.

breve termine di bloccare la linearità del lavoro pubblico, mentre nel lungo termine hanno reso efficiente la funzione amministrativa, andando ad incidere sul benessere lavorativo tenendo forte il welfare, nel senso che i lavoratori fragili, con questa nuova forma di svolgimento delle loro mansioni lavorative hanno trovato una forma di protezione rispetto alle loro esigenze di salute.

C'è da dire che se pensiamo ad oggi l'utilizzo e la diffusione del lavoro agile nella PA è ancora un po' basso rispetto agli altri paesi nordeuropei, ma contando il forte fermento, grazie all'introduzione di regolamentazioni legislative sul lavoro agile, si può prevedere in futuro un largo ricorso ad esso.

Dall'intervista si evince che la Pubblica Amministrazione si sta adattando a un mondo in rapida evoluzione. È notorio la lentezza della burocrazia e dei processi della PA, per questo l'adattamento alla digitalizzazione ha richiesto un processo di ammodernamento a tutti i livelli: dal punto di vista tecnologico e dalla sicurezza dei dati, cercando attivamente di adottare strumenti e metodologie moderne, come Jira, Google Drive e Microsoft Teams, dimostrando, tuttavia, una chiara volontà di modernizzare le proprie operazioni e di rispondere alle esigenze di un pubblico sempre più digitale. Tutto questo considerando il livello di alfabetizzazione digitale pre-pandemico e seguendo le buone pratiche dell'approccio di Designers Italia. Sotto tale aspetto, il Legislatore è intervenuto con il CAD (Codice Amministrazione Digitale) regolamentando le procedure per la sicurezza e la gestione dei dati, sottolineando l'importanza di garantire che la digitalizzazione avvenga in un modo che rispetti la privacy e la sicurezza dei dati. così che in pochi anni l'utenza della PA, attraverso l'identità digitale può eccedere alla maggior parte dei servizi.

L'intervista si conclude con una visione ottimista, chiarendo che, nonostante le sfide, l'adozione del lavoro agile nella PA ha il vantaggio di portare a miglioramenti significativi nel benessere dei dipendenti e nell'efficienza delle operazioni.

Di seguito si riportano i risultati della terza intervista³¹

D1: Quali cambiamenti operativi avete dovuto implementare per adattare l'approccio agile alle specifiche esigenze del remote working?

Nella nostra azienda abbiamo deciso di realizzare una vera e propria transizione digitale completa per stare sempre al passo delle nuove tecnologie, per questo abbiamo adottato strumenti digitali innovativi come JIRA per gestire al meglio progetti, riunioni e collaborazione in team, introducendo anche ritmi di check-in quotidiani per mantenere la trasparenza e responsabilità nel lavoro.

D2: In che modo avete gestito le sfide logistiche e di approvvigionamento associate all'adozione dell'approccio agile nel contesto del remote working?

Le principali sfide che abbiamo dovuto affrontare sono state l'introduzione di nuove procedure digitali che hanno richiesto la formazione dei dipendenti e la diffusione di una cultura nuova di approccio al lavoro, come per esempio la revisione delle nostre catene di approvvigionamento e logistica, facendoci concentrare su soluzioni di cloud storage per condividere materiali utili del lavoro.

D3: Come avete monitorato e valutato la produttività e l'efficienza operativa dei team nel contesto del remote working agile?

Grazie all'utilizzo di strumenti digitali già citati si è potuto monitorare la produttività in tempo reale dei dipendenti ponendo l'accento più sulla qualità della prestazione che sui tempi di connessione, facendoci concentrare più sul raggiungimento di obiettivi e risultati, andando a valutare scostamenti rispetto alle previsioni, utili per una migliore programmazione nel lungo termine.

D4: Quali strategie avete adottato per mantenere una cultura aziendale coesa e un forte senso di appartenenza tra i dipendenti nel contesto del remote working agile?

Nel dopo pandemia, periodicamente, abbiamo realizzato incontri in presenza tesi a creare la coesione dei team, creare la sintonia tra colleghi per stimolare il senso di

³¹ Intervistato: A.P., Direttore Operativo di una grande società di distribuzione organizzata

appartenenza a un gruppo, alternando questi incontri in presenza con incontri a distanza. Tutto questo ha inciso anche sulla produttività dei dipendenti e siamo riusciti a tranne fuga di cervelli con conseguenze positive sull'azienda stessa.

D5: Quali impatti a lungo termine prevedete che il remote working agile avrà sulle operazioni aziendali e sulla struttura organizzativa dell'azienda?

Sicuramente tutto quello che abbiamo sperimentato con la pandemia ha permesso l'affermarsi di una nuova modalità di lavoro che prima, in diversi settori, era inconcepibile e che ormai si è affermata nella prassi lavorativa in tutto il mondo, diventando di fatto la modalità di lavoro più diffusa, e lasciando presagire che per il futuro sarà sempre più usato.

Da quest'ultima intervista emerge tra le righe che il ricorso sistematico del lavoro agile e il monitoraggio delle performance dei dipendenti può da un lato garantire l'efficienza, ma dall'altro, sicuramente e a lungo andare va a determinare ansia e stress nei dipendenti, processi di disaffezione che vengono affrontati in seguito.

Anche in questo caso si evince la capacità di adattamento alle necessarie trasformazioni richieste dal lavoro a distanza, come l'implementazione di nuovi strumenti come JIRA, ma anche cercando di trasformare la propria cultura lavorativa. Tuttavia, anche con questi strumenti, l'efficacia della nuova modalità di lavoro dipende dalla cultura aziendale, per questo la formazione dei dipendenti, la promozione della responsabilità e l'incoraggiamento alla collaborazione sono elementi chiave per garantire che la transizione al lavoro agile sia un successo. Con uno sguardo al futuro, è chiaro che le metodologie agili avranno un impatto duraturo sul modo in cui le aziende operano.

3.2: Interpretazione dei risultati: come il remote working influisce sulla struttura organizzativa

L'indagine sul lavoro a distanza permette di ottenere risultati importanti allorché questi vengono interpretati attraverso l'utilizzo di strumenti di analisi matematica come la regressione lineare multipla, essa consente di verificare, attraverso l'analisi dei dati opportunamente raccolti, come una variabile dipendente varia al variare di due o più variabili indipendenti.

L'applicazione del modello di regressione multipla ai dati raccolti porta ai seguenti risultati:

Fig. 7

```
. regress Comevalutilimpattodellavoro Sesso Annodinata Professione
```

Source	SS	df	MS	Number of obs = 107		
Model	10.9272442	3	3.64241473	F(3, 103) = 3.21		
Residual	116.941915	103	1.13535839	Prob > F = 0.0262		
Total	127.869159	106	1.20631282	R-squared = 0.6255		
				Adj R-squared = 0.0588		
				Root MSE = 1.0655		

Comevalutil~o	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
Sesso	.2233345	.2067972	1.08	0.283	-.1867989	.0334679
Annodinata	-.0853181	.0829277	-1.03	0.306	-.2497855	.0791494
Professione	-.1244486	.0494376	-2.52	0.013	-.2224965	-.4264007
_cons	3.419693	.3890874	8.79	0.000	2.64803	4.191356

Modello di regressione tramite Stata

- *il coefficiente* indica la relazione tra la variabile dipendente e indipendente volta per volta. Quando il valore è negativo, significa che c'è una relazione inversa, ovvero, nel caso ad esempio di "anno di nascita" se l'anno di nascita diminuisce (cioè chi è nato prima degli anni 90, quindi l'anno di nascita è minore, ad esempio negli anni 70 allora è più soddisfatto) allora la soddisfazione (variabile dipendente) sale.
- *_cons* è irrilevante perché rappresenta la regressione della variabile dipendente su sé stessa
- *la colonna t*, quella di *T di student*, ha la funzione di mostrare la significatività. Attraverso la colonna "t" si riescono ad individuare i valori della t di student ottenuti dal rapporto tra il coefficiente e l'errore standard.

Fig. 8

TAVOLA 4A Valori critici della F di Fisher corrispondenti a un'area nella coda destra (α) pari a 0,05.

		Gradi di libertà al numeratore																						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	20	24	30	40	60	100	200	∞
Gradi di libertà al denominatore	1	161,45	199,50	215,71	224,58	230,16	233,99	236,77	238,88	240,54	241,88	242,98	243,90	244,69	245,36	245,95	248,02	249,05	250,10	251,14	252,20	253,04	253,68	254,31
	2	18,51	19,00	19,16	19,25	19,30	19,33	19,35	19,37	19,38	19,40	19,40	19,41	19,42	19,42	19,43	19,45	19,45	19,46	19,47	19,48	19,49	19,49	19,50
	3	10,13	9,55	9,28	9,12	9,01	8,94	8,89	8,85	8,81	8,79	8,76	8,74	8,73	8,71	8,70	8,66	8,64	8,62	8,59	8,57	8,55	8,54	8,53
	4	7,71	6,94	6,59	6,39	6,26	6,16	6,09	6,04	6,00	5,96	5,94	5,91	5,89	5,87	5,86	5,80	5,77	5,75	5,72	5,69	5,66	5,65	5,63
	5	6,61	5,79	5,41	5,19	5,05	4,95	4,88	4,82	4,77	4,74	4,70	4,68	4,66	4,64	4,62	4,56	4,53	4,50	4,46	4,43	4,41	4,39	4,37
	6	5,99	5,14	4,76	4,53	4,39	4,28	4,21	4,15	4,10	4,06	4,03	4,00	3,98	3,96	3,94	3,87	3,84	3,81	3,77	3,74	3,71	3,69	3,67
	7	5,59	4,74	4,35	4,12	3,97	3,87	3,79	3,73	3,68	3,64	3,60	3,57	3,55	3,53	3,51	3,44	3,41	3,38	3,34	3,30	3,27	3,25	3,23
	8	5,32	4,46	4,07	3,84	3,69	3,58	3,50	3,44	3,39	3,35	3,31	3,28	3,26	3,24	3,22	3,15	3,12	3,08	3,04	3,01	2,97	2,95	2,93
	9	5,12	4,26	3,86	3,63	3,48	3,37	3,29	3,23	3,18	3,14	3,10	3,07	3,05	3,03	3,01	2,94	2,90	2,86	2,83	2,79	2,76	2,73	2,71
	10	4,96	4,10	3,71	3,48	3,33	3,22	3,14	3,07	3,02	2,98	2,94	2,91	2,89	2,86	2,85	2,77	2,74	2,70	2,66	2,62	2,59	2,56	2,54
	11	4,84	3,98	3,59	3,36	3,20	3,09	3,01	2,95	2,90	2,85	2,82	2,79	2,76	2,74	2,72	2,65	2,61	2,57	2,53	2,49	2,46	2,43	2,40
	12	4,75	3,89	3,49	3,26	3,11	3,00	2,91	2,85	2,80	2,75	2,72	2,69	2,66	2,64	2,62	2,54	2,51	2,47	2,43	2,38	2,35	2,32	2,30
	13	4,67	3,81	3,41	3,18	3,03	2,92	2,83	2,77	2,71	2,67	2,63	2,60	2,58	2,55	2,53	2,46	2,42	2,38	2,34	2,30	2,26	2,23	2,21
	14	4,60	3,74	3,34	3,11	2,96	2,85	2,76	2,70	2,65	2,60	2,57	2,53	2,51	2,48	2,46	2,39	2,35	2,31	2,27	2,22	2,19	2,16	2,13
	15	4,54	3,68	3,29	3,06	2,90	2,79	2,71	2,64	2,59	2,54	2,51	2,48	2,45	2,42	2,40	2,33	2,29	2,25	2,20	2,16	2,12	2,10	2,07
	20	4,35	3,49	3,10	2,87	2,71	2,60	2,51	2,45	2,39	2,35	2,31	2,28	2,25	2,22	2,20	2,12	2,08	2,04	1,99	1,95	1,91	1,88	1,84
	24	4,26	3,40	3,01	2,78	2,62	2,51	2,42	2,36	2,30	2,25	2,22	2,18	2,15	2,13	2,11	2,03	1,98	1,94	1,89	1,84	1,80	1,77	1,73
	30	4,17	3,32	2,92	2,69	2,53	2,42	2,33	2,27	2,21	2,16	2,13	2,09	2,06	2,04	2,01	1,93	1,89	1,84	1,79	1,74	1,70	1,66	1,62
	40	4,08	3,23	2,84	2,61	2,45	2,34	2,25	2,18	2,12	2,08	2,04	2,00	1,97	1,95	1,92	1,84	1,79	1,74	1,69	1,64	1,59	1,55	1,51
	60	4,00	3,15	2,76	2,53	2,37	2,25	2,17	2,10	2,04	1,99	1,95	1,92	1,89	1,86	1,84	1,75	1,70	1,65	1,59	1,53	1,48	1,44	1,39
	100	3,94	3,09	2,70	2,46	2,31	2,19	2,10	2,03	1,97	1,93	1,89	1,85	1,82	1,79	1,77	1,68	1,63	1,57	1,52	1,46	1,39	1,34	1,28
	200	3,89	3,04	2,65	2,42	2,26	2,14	2,06	1,98	1,93	1,88	1,84	1,80	1,77	1,74	1,72	1,62	1,57	1,52	1,46	1,39	1,32	1,26	1,19
	∞	3,84	3,00	2,61	2,37	2,21	2,10	2,01	1,94	1,88	1,83	1,79	1,75	1,72	1,69	1,67	1,57	1,52	1,46	1,39	1,32	1,24	1,17	1,01

Tabella di Fisher

Il test consente di confrontare il valore di t individuato nella tabella ottenuta con il valore di tabulato che in questo caso deve considerare 107 gradi di libertà considerando un intervallo di confidenza del 95% con un alfa del 5 %. Il valore così trovato è 1.39. Per far sì che si tratti di valori significativi c'è bisogno che i t non siano compresi nell'intervallo “-1.39; +1.39”. L'unico valore di t non compreso nell'intervallo è “professione”

- *colonna $P > |t|$* : L'errore fissato (dato che l'intervallo di confidenza è del 95 %) è del 5%, quindi tutte le variabili indipendenti con valore <0.05 saranno significative, cioè nel caso in questione la “Professione” è una variabile che incide molto sul grado di soddisfazione mentre l' “anno di nascita” e il “sesso” essendo rappresentati da valori >0.05 non incidono.
- *95% Conf. Interval*: se l'intervallo di confidenza contiene lo zero, la variabile non è significativa, se invece non contiene lo zero la variabile è significativa.
- *TEST DI FISHER SNEDECOR*: Questo test si serve di una distribuzione F per verificare la significatività dell'intero modello quindi si devono includere nell'analisi tutte le variabili indipendenti.
- *L'ipotesi nulla (H_0)* verifica che i coefficienti siano tutti pari a zero, il che significherebbe assenza di regressione.
- *L'ipotesi alternativa (H_1)* si verifica se almeno uno dei coefficienti delle variabili indipendenti è diverso da 0.

La F statistica è pari a 3.21 e il suo valore tabulato (nella tabella di Fisher Snedecor di cui sopra) in corrispondenza di 3 e 103 gradi di libertà è maggiore rispetto al valore tabulato della F che è invece pari a 2.70. Da ciò deduciamo che il modello nel suo complesso risulta essere significativo quindi spiega in modo sufficiente le relazioni che esistono tra le variabili indipendenti e la variabile dipendente.

- *Prob > F*: ulteriore elemento che spiega la significatività dato da $0.0262 < 0.05$
- *R-Squared*: indica la bontà del modello ed è compreso tra 0 e 1. Più si allontana dallo zero più il modello è significativo, ed è questo il caso in cui il valore è di 0,6255
- *Adj R-squared*: rappresenta l' R quadro corretto per i gradi di libertà
- *Root MSE*: è un parametro che non dice molto sulla validità del modello
- *model residual*: indica parte della variabilità dei dati, ciò che il modello non riesce a spiegare
- *dF*: mostra che viene analizzato l'effetto di 3 variabili indipendenti sulla variabile dipendente a cui si aggiungono le 103 osservazioni per raggiungere il risultato di 106 totale (escluso della costante).
- *MS*: dato da SS (somma dei quadrati)/df

Questo contributo analitico ci conferma ipotesi che in effetti avevamo già anticipato in merito al grado di soddisfazione dei lavoratori rispetto allo smart working, remote working o lavoro agile.

3.3: Implicazioni economiche e legislative del remote working sulle strutture organizzate

Come più volte discusso, il lavoro agile ha comportato una rivoluzione dei tradizionali sistemi aziendali, creando modifiche dell'assetto organizzativo ma anche patrimoniale dell'azienda, sarebbe interessante continuare questa ricerca andando ad analizzare i bilanci delle aziende che sono nate negli ultimi anni in epoca digitale e sicuramente troveremo rivoluzionato l'assetto delle immobilizzazioni. Mentre il patrimonio delle aziende tradizionali è impiegato in maniera prevalente in immobili, nelle aziende più tecnologiche, dove il lavoro si svolge maggiormente a distanza, avremo una prevalenza dei valori delle immobilizzazioni immateriali. Tuttavia, il fenomeno è stato compreso nella sua interezza portando, quindi, le aziende tradizionali ad adeguarsi ai cambiamenti.

Le implicazioni economiche del lavoro agile sono molteplici, per addentrarci nell'argomento riportiamo l'articolo di Andrea Muratori ai tempi della pandemia, quando il ricorso al lavoro a distanza ebbe la spinta esponenziale e tutto ciò che accadeva lasciava conseguenze e tracce irreversibili. Muratori scriveva:

“Milano è da diversi mesi meno affollata, più silenziosa, insolita: la solitamente affollata Via Vittor Pisani, che collega la Stazione Centrale a Piazza della Repubblica, è semivuota; il vicino centro direzionale di Porta Nuova se la cava meglio per la presenza di turisti e visitatori, ma manca la vitalità degli affari di un tempo; la zona circostante piazza affari è irriconoscibile. Le conseguenze più visibili dello sdoganamento del lavoro agile sulle città, e in particolare sulla capitale economica e finanziaria italiana, sono queste: i centri principali sembrano rallentare, frenano mentre le attività legate ai business si decentralizzano. La pandemia di coronavirus ha portato con forza anche in Italia un'istituzione importante del mercato del lavoro le cui conseguenze vanno governate nel migliore dei modi.” A tal proposito va detto che anche il Ministero del lavoro e delle politiche sociali prese atto nel dicembre del 2021 che il lavoro agile, molto cresciuto durante la pandemia sarebbe stato una modalità che avrebbe caratterizzato anche il futuro mercato del lavoro. Pertanto, emanò un primo protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile, ad esso aderirono la Cgil, Cisl, Uil, Ugl, Cinfsal, Cisa, Usb, Confindustria, Confapi, Confcommercio, Confesercenti, Confartigianato, Cna, Casartigiani, Alleanza Cooperative, Confagricoltura, Coldiretti, Cia, Copagri, Abi, Ania, Confprofessioni, Confservizi, Federdistribuzione, Confimi. Confetra, segno che il fenomeno riguardava ormai tutti i settori dell'economia.

Le conseguenze economiche e sociali di questa modalità di lavoro sono state profonde e radicali e destinate a durare nel tempo. Dopo la pandemia, molti dipendenti sono stati richiamati al lavoro tradizionale ma la prassi di svolgere alcuni giorni a distanza si era ormai consolidata e alcuni di questi sono stati autorizzati a continuare il lavoro in remoto approfittando per ritornare ai loro centri originari. Pertanto, si può affermare che il lavoro agile si presenta come un regolatore sociale in grado di svuotare i centri congestionati delle cities e ripopolare luoghi che tendono all'abbandono. Chiaramente questo fenomeno ha un effetto sull'indotto dei trasporti locali, delle mense aziendali, dei manutentori, degli addetti alle pulizie, dei magazzinieri, per questi comparti si è vissuto un momento di crisi e tutt'ora siamo lontani dalla ripresa. Infatti, continuava Muratori, *“dopo la pandemia per contrastare il cosiddetto “effetto grotta”*

*i dipendenti milanesi sono stati invitati a ritornare in ufficio, e quindi forse accanto alle immagini spettrali delle città durante la pandemia dovremo presto abituarci alla visione di centri urbani meno congestionati ma, al contempo, meno vivi. [...] a questo porterebbe l'impatto sull'indotto dello sdoganamento dello smart working. Non solo le politiche prudenziali volte ad arginare una possibile nuova ondata di contagi ma anche dinamiche lavorative oramai consolidate fanno sì che almeno 3,5 milioni di persone (ma il dato va sicuramente rivisto al rialzo) abbiano in programma di lavorare da casa anche nei mesi autunnali. Gli effetti sull'indotto, riporta il quotidiano economico milanese, sono stati e saranno dirompenti: "Trasporti locali, mense aziendali, manutentori, addetti alle pulizie, magazzinieri. Per questi comparti la crisi generata dal lockdown è stata solo l'inizio: l'estrema prudenza con cui continueranno a essere gestiti i rientri nei luoghi di lavoro per evitare i contagi sarà, di fatto, una minaccia per la continuità dei conti di queste aziende, tranne per chi non ha saputo radicalmente rinnovare il proprio business".*³²

Sicuramente l'impatto economico sulle aziende e le ditte di trasporto è stato devastante. Altrettanto lo è stato per aziende ricettive e ristorative. Per questo, dal punto di vista economico, si è goduto anche di una importante riduzione di molti costi, come quelli di mensa, illuminazione, energia, pulizia, per un risparmio stimato del 30% sui costi di gestione³³ delle aziende. Tuttavia, secondo uno studio dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano i vantaggi di questa modalità di lavoro si misurano in termini di efficienza ed efficacia della produttività e riduzioni di costi per spazi fisici: si parla addirittura di un incremento della produttività di 13.7 miliardi di euro³⁴. Inoltre, secondo il rapporto del 2021 del McKinsey Global Institute le conseguenze dell'impatto della pandemia saranno lunghe e durature e porteranno a radicali trasformazioni economiche: sono stati chiusi molti uffici col vantaggio, per le aziende, di ridurre i costi fissi, mentre per i lavoratori si sono visti ridurre i costi per trasporti, mense e vestiario. In particolare, tre grandi tendenze si sono affermate destinate a durare nel tempo: accanto alle riunioni a distanza e al lavoro agile, sarà sempre più utilizzato il ricorso all'intelligenza artificiale, come anche Pwc

³² Andrea Muratore, su "Insider the news over the world", 2020.

³³ Michele Patella, Remote working: la possibile evoluzione «smart» post Covid-19, Il Sole24Ore, 2020

³⁴ Smart Working: vantaggi e svantaggi per l'azienda e per i lavoratori, Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano.

ha già iniziato a fare; diminuzione dei ruoli meno qualificati mentre continueranno a crescere i ruoli con competenze di spessore. Queste trasformazioni porteranno almeno 100 milioni di lavoratori a dover cambiare occupazione. Certamente, i tradizionali ruoli per i quali i lavoratori svolgevano la stessa mansione per tutta la vita lavorativa non esistono più, la complessità e la velocità del mondo moderno implica una grande capacità di trasformazione e di adattamento. La soluzione, a questo punto, è il ricorso alla metodologia del *long life learning* per fare in modo che le proprie competenze professionali non risultino rapidamente superate dalle nuove prassi lavorative, ed ecco, quindi, la necessità di un continuo processo formativo, teso ad acquisire quelle soft skills sempre richieste dal mercato, o competenze trasversali.

E tutto questo non potrebbe essere che l'inizio.

La pandemia ha cambiato l'economia favorendo la decentralizzazione e la digitalizzazione, ma al contempo questo ha avuto conseguenze umane non secondarie. Tra ritorni a casa di cittadini, studenti e lavoratori stanziati nelle grandi città o fuori sede bisogna attendersi un imponente spostamento del volume di spese e di consumi dai grandi centri urbani ai borghi della provincia. A pagare grandi conseguenze sarà, senza ombra di dubbio, il mercato immobiliare, da cui rischia di provenire un nuovo "terremoto" sull'indotto. In un recente report l'Ufficio studi di Immobiliare.it, uno dei principali siti di annunci per vendita e affitto di appartamenti, ha sottolineato come la disponibilità di appartamenti per fuorisede o lavoratori in trasferta sia aumentata su base annua del 149%, con picchi del +290% a Milano e del +270% a Bologna. Di conseguenza, è plausibile che presto accada ciò che sta verificandosi in California di fronte al riflusso dalle metropoli dei dipendenti del settore tecnologico: i prezzi delle case (in vendita e in affitto) nella San Francisco Bay Area sono in netto calo, con percentuali dal 10 al 15%. Una fattispecie del genere implicherebbe nuove perdite all'indotto dei servizi di intermediazione, dell'erogazione di prestiti e mutui, dell'edilizia e del valore dei terreni.

Sul fronte degli utenti della nuova tipologia di lavoro, riduzione dei costi legati alla mobilità, vicinanza alla famiglia e maggior tempo libero possono sembrare vantaggi per i lavoratori connessi allo smart working.

Tuttavia, è bene sottolineare come sia necessario trovare un bilanciamento adeguato tra tempi di lavoro e tempi di vita nel contesto di una modalità di lavoro in cui lo sfruttamento delle tecnologie informatiche può dare ai datori l'impressione di trovarsi di fronte a dipendenti perennemente connessi e disponibili. C'è il rischio che,

non regolamentato, lo smart working diventi una sorta di nuova forma di cottimo, mentre al contempo vanno indagate le conseguenze psicologiche di un'eccessiva identificazione dell'abitazione con il luogo di lavoro. Nella fase postpandemica, sarà necessario recuperare la ratio dello smart working: *la gestione flessibile e per obiettivi del rapporto di lavoro, slegato da precisi vincoli di spazio e di tempo.*

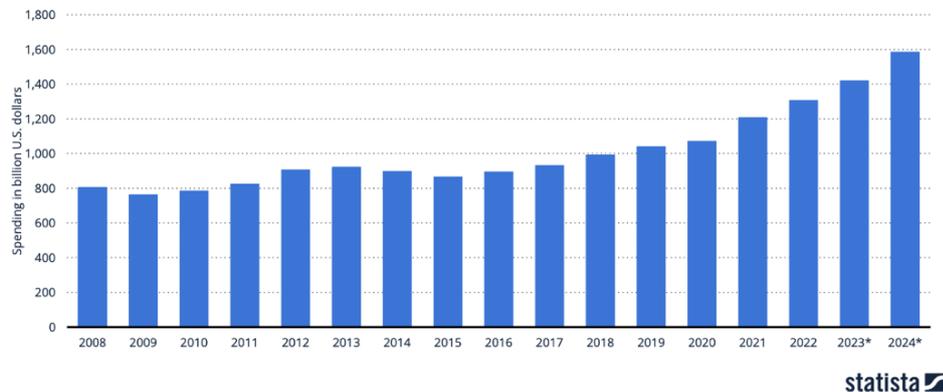
Dato che oramai anche le aziende si sono abituate al *new normal* si vedrà un minore sfruttamento degli spazi aziendali: ad esempio Deloitte, uno dei grandi colossi statunitensi della revisione, ha frenato sullo spostamento della sua sede operativa italiana di Milano dalla periferica via Tortona al centralissimo Corso Italia. Il lavoro agile impone la risposta a domande complesse per le quali spesso, con ogni probabilità, la soluzione ideale sta nel mezzo: coniugare smart working e vita d'ufficio nel migliore dei modi per abituare i dipendenti a considerare permanente il nuovo paradigma, gestendolo al contempo nel migliore dei modi. La soluzione sta nella buona volontà delle imprese nell'adattare la mentalità alle nuove esigenze e nella lungimiranza dei legislatori. Ma gli effetti sono già tangibili, e in certi contesti irreversibili: la politica economica, in futuro, dovrà in particolare aiutare le aziende travolte dal crollo dell'indotto legato alle nuove dinamiche lavorative, che potrebbero doversi abituare a giri d'affari ben più modesti. Piuttosto, aziende e istituzioni dovrebbero sfruttare l'urgente necessità di trasformare le organizzazioni e le normative rendendole più flessibili, cogliendo l'opportunità di raggiungere un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata e per ridurre le disuguaglianze di genere.

Con lo sviluppo del lavoro agile abbiamo assistito ad una sempre maggiore spesa relativa alle Information Technology, come si può notare nella figura sottostante dal 2008 al 2022 che è aumentata in modo esponenziale e facendo le opportune proiezioni per il 2023 e il 2024 si stima un incremento altrettanto alto.

Fig. 9

Information technology (IT) services spending forecast worldwide from 2008 to 2024 (in billion U.S. dollars)

IT services global spending forecast 2008-2024



Fonte: *Work from home & remote work*, Statista

3.4: Limiti dello studio

Il lavoro di indagine fin qui svolto ci ha fatto comprendere in modo più esaustivo la dinamica di cambiamento in atto nel mondo del lavoro riguardo all'utilizzo del lavoro agile, ne abbiamo evidenziato i lati positivi per il lavoratori, le aziende, le conseguenze sulle città e sui borghi isolati, ne abbiamo evidenziato gli aspetti economici e legislativi ma per il futuro ciò che conta è verificare se davvero sui lavoratori il lavoro agile implica solo conseguenze positive come il risparmio di tempo e denaro oppure se questa modalità lavorativa implica anche aspetti negativi, come ad esempio la difficoltà di separare la vita privata dalla vita lavorativa, la percezione di isolamento rispetto all'organizzazione dalla quale dipende, lo stress fisico e mentale dovuto ad un utilizzo intenso delle tecnologie digitali, fenomeno dovuto al mancato rispetto dei tempi di disconnessione.³⁵

Numerose sono le implicazioni che il lavoro agile può avere in termini psicologici.

36

Alcuni studiosi di psicologia del lavoro, come Allen e colleghi, hanno evidenziato come alle dinamiche tipiche del lavoro in ufficio o comunque in presenza si aggiunge

³⁵ Ferdinando Toscano, Salvatore Zappalà "Smart working in Italia: origine, diffusione e possibili esiti" *Psicologia sociale* (ISSN 1827-2517) Fascicolo 2, maggio-agosto 2020.

³⁶ Allen, Golden & Shockley, 2015; Gajendran & Harrison, 2007

nel lavoro agile la dinamica familiare o dei tele centri, pertanto si auspicano studi tramite diario che consentirebbero di studiare le dinamiche e le relazioni causali di molte variabili nel tempo, questi studi permetterebbero di misurare i cambiamenti nei livelli di identificazione o soddisfazione lavorativa dei lavoratori agili.³⁷ Molti studi hanno evidenziato l'insorgere di stress, ansia e disturbi del comportamento associati al lavoro agile.

L'essere sempre connessi, raggiungibili e disponibili può accentuare il conflitto tra lavoro e famiglia, essere “*always on*” può compromettere la serenità personale perché il confine tra lavoro e vita privata tende a scomparire. L'iper-connettività può essere fonte di conflitti personali e familiari, si parla di tecnostress o di burnout in questi casi.

Si chiede pertanto la regolazione giuridica del *diritto alla disconnessione* ossia del diritto del lavoratore ad interrompere i contatti con il datore di lavoro, non rispondere a mail, spegnere il cellulare, senza incorrere in sanzioni disciplinari per inadempimento della prestazione lavorativa.

In Francia e in Germania sono state prodotte interessanti esperienze relativamente al lavoro da remoto sia relativamente alla contrattazione collettiva sia esperienze di prassi aziendali pioneristiche come avvenuto in Volkswagen o BMW.³⁸

³⁷ Università degli studi di Modena e Reggio Emilia, dipartimento di economia Marco Biagi, “Covid-19 e pubblica amministrazione: implicazioni dello smart working per il management e per la salute mentale dei lavoratori”

³⁸ Carla Spinelli, “Il lavoro a distanza” atti del convegno presso l'Università Cattolica di Milano 2017.

CONCLUSIONI

Riassunto dei risultati – Contributi al campo del remote working e della struttura organizzativa

Questo studio ha dimostrato che il lavoro Agile si è affermato sempre di più negli ultimi, costringendo le aziende a ripensare all'organizzazione di gruppi ed individui. Questo è il lavoro Agile: ripensare il lavoro ponendo al centro il collaboratore al quale offrire strumenti tecnologici e ambienti confortevoli, sia dentro che fuori l'ufficio.

Le aziende che hanno sperimentato con successo il lavoro agile, nel processo hanno utilizzato: la *formazione*, per affermare la cultura aziendale di questa modalità di lavoro e per diffondere le conoscenze nell'utilizzo dell'ITC; lo *stile manageriale*, in cui attraverso la delega, il controllo e la trasparenza, si è visto adottare un management caratterizzato da una diffusa responsabilizzazione, attraverso la fissazione di goals chiari, misurabili e condivisi; la *gestione degli spazi*, sia che il lavoro venga svolto in ufficio, sia che il lavoro venga svolto a casa, il datore di lavoro non può venir meno alla sua responsabilità in merito alla sicurezza dei lavoratori, per cui anche il Legislatore è intervenuto a tal proposito, disciplinando il diritto del lavoratore agile alla tutela contro le malattie professionali e gli infortuni sul lavoro. Pertanto, anche nel lavoro agile, valgono gli stessi diritti dei lavoratori tradizionali, anche in merito alla fornitura e all'utilizzo dei DPI (Dispositivi di Protezione Individuali)³⁹. Chiaramente estesa ai lavoratori agili anche la tutela INAIL, che, oltre

³⁹ *Alla prestazione resa in modalità di lavoro agile si estende l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni e le malattie professionali: l'analisi di tale prestazione di lavoro non differisce da quella compiuta in azienda, pertanto la classificazione tariffaria segue quella della medesima prestazione svolta in azienda; Il lavoratore "agile" deve essere assicurato all'Inail se, per svolgere l'attività, è esposto alle fonti di rischio ex art. 1 del DPR n. 1124/1965, fra cui rientra il c.d. rischio elettrico per l'uso di macchine da ufficio (computer, tablet, videotermini); Il lavoratore "agile" è coperto dalla tutela INAIL anche per gli infortuni connessi alle attività prodromiche/accessorie purché strumentali allo svolgimento delle proprie mansioni; L'accordo individuale è lo strumento utile ad individuare i rischi lavorativi ai quali il lavoratore è esposto e i riferimenti spazio-temporali per riconoscere le prestazioni infortunistiche; in mancanza di indicazioni sufficienti, per l'indennizzabilità dell'infortunio saranno necessari specifici accertamenti per verificare che l'attività svolta all'atto dell'infortunio fosse*

a ribadire le disposizioni legislative, ha fornito le proprie indicazioni in tema di sicurezza sul lavoro; il *modello tecnologico e multifunzionale*, dove la creazione di team multifunzionale, supportati da adeguati strumenti tecnologici richiesti dalla peculiarità dell'azienda, diventano il modello organizzativo vincente per la ricerca di un equilibrio in cui alternare il lavoro in presenza con il lavoro a distanza. La fiducia tra datore di lavoro e lavoratore, la responsabilità e l'autorganizzazione, sono la base di partenza per lo svolgimento sereno del progetto di lavoro e per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

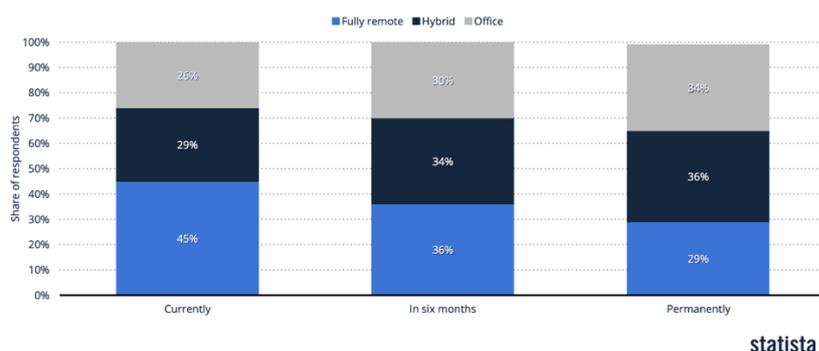
Tuttavia, non sempre si trova tutti d'accordo nella decisione della tempistica giusta tra lavoro a distanza e lavoro in presenza. Infatti, come dimostrato nel nostro studio, supportato anche dalla figura di cui sotto, l'opinione pubblica nel tempo, prendendo coscienza dei rischi e delle opportunità dello SW, comincia a preferire il modello ibrido rispetto all'inizio in cui la percentuale degli intervistati preferiva il modello *Full remote*.

Tutto questo, pertanto, risponde esattamente allo studio del fenomeno in oggetto, ed è coerente con le ipotesi riportate in premessa, anche riguardo all'impatto che il lavoro a distanza ha avuto e sta avendo sulla sostenibilità ambientale.

Fig. 10

Public opinion on the state of remote work worldwide in 2022

Poll on the state of remote work worldwide 2022



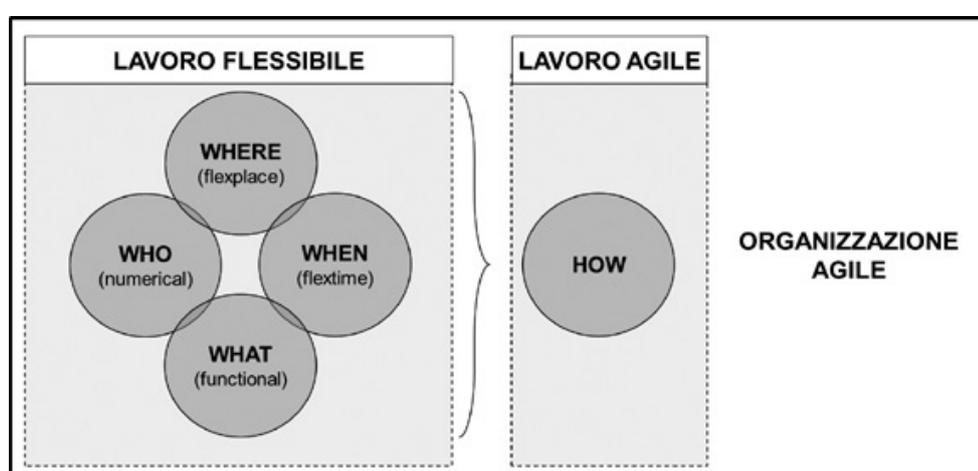
Fonte: *Work from home & remote work*, Statista.

strettamente connessa con quella lavorativa (in quanto necessitata e funzionale) sebbene svolta all'esterno dei locali aziendali. INAIL, circolare n. 48/2017

Il lavoratore "agile" deve essere assicurato solo in assenza di previa copertura assicurativa; in presenza di questa, deve essere denunciato dal datore di lavoro ai fini assicurativi solo se le attività svolte in modalità agile siano diverse da quelle svolte in ambito aziendale (così determinando una variazione del rischio).

In particolare, ci sono stati migliore anche nel settore pubblico, grazie all'utilizzo del lavoro agile che è risultato una potenziale soluzione a tutte le sfide che si riscontrano in questo ambito, portando ad una impensabile opportunità di trasformazione organizzativa e ad un aumento dell'efficienza, della soddisfazione dei dipendenti e della qualità del servizio. Da questo punto di vista, quindi i manager di settore diventano attori nel guidare il cambiamento e non più spettatori, promuovendo una cultura di flessibilità e innovazione.

Fig. 11



Modello di interpretazione del lavoro agile e flessibile, Giovanni Valotti, Marta Barbieri, Giorgio Giacomelli, Lorenza Micacchi, Francesco Vidè, *Public Management*, 2020

Con la figura di cui sopra si desumono quattro spazi di flessibilità. Innanzitutto, il *Where*, indica uno spazio di flessibilità, che può essere la casa o un altro luogo. Alcune aziende, tuttavia, impongono di lavorare da casa, senza dare al lavoratore la libertà di scelta; successivamente si va a riflettere sul *When*, ossia il quando svolgere la prestazione lavorativa, spostandosi da forme di controllo in presenza a forme di responsabilizzazione e autocontrollo nel raggiungimento degli obiettivi prefissati. Infatti, molte aziende multinazionali, superano le prassi del monte ore settimanali, chiedendo al lavoratore di lavorare più ore al giorno ma per meno giorni alla settimana (*compressed hours*), oppure richiedendo ai dipendenti un numero fisso di ore all'anno (*annualized hours*). In merito a chi fa cosa, c'è piena autonomia e flessibilità nell'attribuire compiti e mansioni ai dipendenti, sempre che questi siano *multiskilled*, cioè che abbiano competenza su tutto il processo produttivo. Infatti, molte multinazionali, prevedono programmi di formazione di *job rotation* proprio per

formare i dipendenti all'idea della flessibilità e della mutabilità delle mansioni ricoperte.

Fin qui si è parlato di flessibilità lavorativa.

Il lavoro agile, richiede un passaggio ulteriore, in quanto, non solo bisogna decidere dove e quando lavorare, cosa fare e chi lo deve fare, ma riguarda anche la decisione su come organizzare il lavoro delle persone, quali modelli di integrazione utilizzare, quali processi organizzativi mettere in campo e come orientare il lavoro individuale verso l'autonomia e la responsabilizzazione. Il vero *Agile Working* è possibile solo in una *Agile Organization*, caratterizzata dalla rapidità del cambiamento, dall'adattamento, dalla valorizzazione dei ruoli, dalla diffusione di una cultura organizzativa che si basi sulla condivisione dei valori e sul senso di appartenenza.

Fig. 12



Catena del valore del lavoro nella pubblica amministrazione Giovanni Valotti, Marta Barbieri, Giorgio Giacomelli, Lorenza Micacchi, Francesco Vidè, *Public Management*, 2020

Una volta definito il modello organizzativo che, come si è suggerito e verificato, nel modello ibrido trova il suo *optimum*, bisogna verificare tre condizioni: garantire la *sicurezza* fisica e psicologica ai dipendenti, come già anzi citato; *l'equità* nel trattamento dei lavoratori agili rispetto ai propri colleghi; ed, infine, il miglioramento del *benessere* dei lavoratori, mettendo questi nelle condizioni di percepire un equilibrato *work/life balance*.

Dunque, concludiamo dicendo che le aziende pubbliche e private, nel rispetto dei presupposti appena enunciati, possono scegliere a seconda delle loro peculiari gestioni di adottare modelli di lavoro agile più o meno estesi, in senso orizzontale o verticale.

Riflessioni finali

Rispetto alle considerazioni puramente tecniche e di convenienza economica e sociale, nonché ambientale, nel successo già in essere e nel potenziale futuro dello sviluppo Agile ci sono valutazioni ed aspetti puramente filosofici, come il bisogno di libertà dell'individuo, a tal proposito si consiglia la lettura per approfondimento di cinque testi davvero significativi sull'argomento che contengono storie e racconti di persone che hanno scelto di poter gestire il proprio lavoro, dove, come e quando vogliono. Si potrebbe iniziare con la lettura di *"4 ore alla settimana"* di Timothy Ferris:

"Un libro che, oltre a dare spunti pratici su come riuscire a trovare lavoro in smart working, ti fa capire come questo modello lavorativo possa rivoluzionare la tua vita rendendola migliore. Il tutto è focalizzato sull'aver più tempo e lavorare meno, lavorare smart e per obiettivi. Un must per tutti quelli che sognano una vita più leggera."

Si potrebbe proseguire con *"Le coordinate per la felicità"* di Gianluca Gotto, un libro per sognatori, che narra la storia di un ragazzo che si è ribellato alla convenzione del nine-to-five per inseguire la sua libertà, il giovane vive viaggiando accompagnato dal suo laptop nello zaino per lavorare da qualsiasi luogo, un viaggio non nell'ovvio del precostruito a priori, ma un viaggio nell'incognito. Poi *"Sognavo la libertà"* di Fabio Faccin, in questo libro si parla di un giovane che fugge dal lavoro snervante presso una web agency con tante ore di straordinario e che poi finalmente con fatica approda ad un lavoro da svolgere in remoto. Il libro *"Smart Working"* parla appunto di questa modalità di lavoro e ovviamente non poteva che essere firmato da Domenico De Masi, uno dei più grandi teorici di questo modello, che contiene lo studio definitivo su storia, metodi, critica e normative sullo smart working ad opera del suo maggiore studioso e teorico italiano. Infine, si potrebbe citare il libro di Francesco Grandis *"Sulla strada giusta"* la storia vera dell'autore, ex ingegnere destinato a passare le sue ore del giorno fra magazzini e programmazione di robot, si ritrova ad un certo punto a mollare tutto e fare il giro del mondo.

Durante questi viaggi scopre i "nomadi digitali", una categoria di lavoratori che svolgono le proprie attività da remoto, e così decide di intraprendere anche lui questo cammino.

Questi testi citati sono da leggere per comprendere le libertà e il potenziale dello smart working e del lavoro in remoto.

Ma quindi, cosa significa realmente adottare un approccio Agile? Alla base c'è sicuramente un rapido cambiamento di tipo culturale che si basa su uno spirito di adattamento e flessibilità, che per le aziende si traduce nella riconsiderazione del loro modello organizzativo in un mercato in continua evoluzione. Questo approccio vede il passaggio dall'individualismo alla collaborazione creando interazioni umane sempre più importanti e diversificate confermando il superamento di un modello organizzativo basato sulla divisione del lavoro dando alle persone un senso maggiore di appartenenza e di responsabilità nei progetti aziendali. Tutto questo necessita di una continua reattività dei sistemi aziendali rispetto ai cambiamenti in atto, non si tratta di arrivare a un punto fermo ma di cercare sempre nuovi equilibri dove il più delle volte si arranca nel buio. Sono i feedback che danno l'idea della direzione da seguire, un efficace funzione di controllo che superando il pensiero degli orari da rispettare si concentri sui risultati raggiunti, portando alla conclusione che la leadership non è più una figura autoritaria e di controllo ma semplicemente un mediatore e un facilitatore del lavoro in team. Sotto l'aspetto squisitamente linguistico, come abbiamo detto, *nomen omen*, parlare di *Smart* oggi, esprime un concetto di adattabilità, snellezza, rapidità, intelligenza, competenza, interdisciplinarietà, perfino di ecletticismo, questi sono i parametri entro cui si muove il lavoro agile o smart che si voglia dire. Un neologismo entrato nella lingua italiana atto a diventare d'uso comune e ad identificare un nuovo modo di organizzare le cose.

BIBLIOGRAFIA

- ◇ Agrain, P. (2012). *Sharing: Culture and the Economy in the Internet Age*. Amsterdam University Press.
- ◇ Blanpain, R. (1995, Novembre 11). Verso l'impresa virtuale. Convegno telework.
- ◇ Bracchi, G., & Campo Dall'Orto, S. (1995). Il telelavoratore viaggia sulle autostrade informatiche. *L'impresa*, 10.
- ◇ Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age*. W.W. Norton & Company.
- ◇ Butera, F. (2020). Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda. *Studi Organizzativi*, 1.
- ◇ Capperton, G., & Vanhoutte, P. (2004). Il manifesto dello smart Working. Quando, dove e come lavorare meglio. Sunmakers.
- ◇ Corso, M. Flessibilità, tecnologia, responsabilità. Lo smart working è il futuro.
- ◇ De Masi, D. Introduzione a Scarpitti, G., & Zingarelli, D. Il telelavoro: teorie e applicazioni.
- ◇ Deloitte. (2015). *Facebook's Global Economic Impact*.
- ◇ Donati, P. (2008). *La cura della famiglia e il mondo del lavoro. Un piano di politiche familiari*. Franco Angeli.

- ◇ Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013). *The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerization?* Oxford Martin School.
- ◇ Lo Riccio, G., & Micheli, S. (2003). *Lo spettacolo dell'architettura. Profilo dell'archistar.* Mondadori.
- ◇ Nyberg, A. J., Shaw, J. D., & Zhu, J. (2021). *The People Still Make the (Remote Work-) Place: Lessons from a Pandemic.* *Journal of Management.*
- ◇ Pais, I. (2014). *Crowfundind and free labor: gift, exploitation or investment.* *Sociologia del Lavoro*, 13.
- ◇ Patella, M. (2020). *Remote working: la possibile evoluzione «smart» post Covid-19.* *Il Sole24Ore.*
- ◇ Penna, M., Felici, B., Roberto, R., Rao, M., & Zini, A. (2020). *Il tempo dello Smart Working. La PA tra conciliazione, valorizzazione del lavoro e dell'ambiente.* Ed. ENEA, Unità Studi, Analisi e Valutazioni.
- ◇ Priore, M. J., & Label, C. F. (1984). *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity.* Basic Books.
- ◇ Rifkin, J. (2014). *The Zero Marginal Cost Society.* Palgrave Macmillan Trade.
- ◇ Sapuppo, V.G. (2020, Settembre 7). *Smart Working in Italia? No. Il labile confine tra il telelavoro e lavoro agile.* *Lavoro.*
- ◇ Spinelli, C. (2017). *Il lavoro a distanza.* Atti del convegno presso l'Università Cattolica di Milano.
- ◇ Toscano, F., & Zappalà, S. (2020). *Smart working in Italia: origine, diffusione e possibili esiti.* *Psicologia Sociale*, 2.

- ◇ Valotti, G., Barbieri, M., Giacomelli, G., Micacchi, L., & Vidè, F. (2020).
Il lavoro agile: un'occasione da non perdere. Public of Management.

- ◇ Circolare n.48/2017, INAIL.

SITOGRAFIA

- ◇ <https://www.zerounoweb.it/smart-working/smart-working-quanto-si-sta-diffondendo-in-italia/>
- ◇ https://www.researchgate.net/publication/341651440_smart_working_in_Italia
:origine, diffusione e possibili esiti.
- ◇ <https://statista.com>
- ◇ http://www.telelavorare.org/materiale_formativo/org_aziendale/cap1_1_frame.html
- ◇ www.gensler.com/gri/wpi-tool-development
- ◇ smartworkingmagazine.com
- ◇ www.gensler.com/gri/wpi-tool-development

INDICE DELLE FIGURE

- ◇ **Fig. 1:** Il Sole24Ore - La curva degli Smart Worker: I lavoratori da remoto. Dati in migliaia di unità
- ◇ **Fig. 2:** Report dell'Osservatorio SW del Politecnico di Milano
- ◇ **Fig. 3:** Zoom Video Communication's revenue worldwide from fiscal year 2019 to 2023 (in million U.S. dollars), Work from home & remote work, Statista.
- ◇ **Fig. 4:** Osservatorio per lo Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano
- ◇ **Fig. 5:** What's the biggest benefit you see to working remotely?, Work from home & remote work, Statista.
- ◇ **Fig. 6:** Information security spending worldwide from 2017 to 2023, by segment (in million U.S. dollars), Work from home & remote work, Statista.
- ◇ **Fig. 7:** Modello di regressione tramite Stata
- ◇ **Fig. 8:** Tabella di Fisher
- ◇ **Fig. 9:** Information technology (IT) services spending forecast worldwide from 2008 to 2024 (in billion U.S. dollars), Work from home & remote work, Statista.
- ◇ **Fig. 10:** Public opinion on the state of remote work worldwide in 2022, Work from home & remote work, Statista

- ◇ **Fig. 11:** Modello di interpretazione del lavoro agile e flessibile, Giovanni Valotti, Marta Barbieri, Giorgio Giacomelli, Lorenza Micacchi, Francesco Vidè, Public Management, 2020

 - ◇ **Fig. 12:** Catena del valore del lavoro nella pubblica amministrazione Giovanni Valotti, Marta Barbieri, Giorgio Giacomelli, Lorenza Micacchi, Francesco Vidè, Public Management, 2020
-