



Luciana  
De Laurentiis

# SMART WORKING: LA SECONDA STAGIONE

SUGGERIMENTI E DOMANDE  
PER LAVORARE  
IN MODO PIÙ INTELLIGENTE



FrancoAngeli

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

# Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani

---

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati  
possono consultare il nostro sito Internet:  
[www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page  
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Luciana  
De Laurentiis

# **SMART WORKING: LA SECONDA STAGIONE**

**SUGGERZIONI E DOMANDE  
PER LAVORARE  
IN MODO PIÙ INTELLIGENTE**

Prefazione di Giulio Xhaet

FrancoAngeli

Isbn: 9788835164807

Progetto grafico di copertina di *Elena Pellegrini*

1a edizione Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

*A mio padre, che mi ha insegnato il valore  
di lavorare con il sorriso.*

*A mio marito, che mi ha sostenuta e  
spronata in ogni scelta lavorativa.*

*A mia figlia, perché il lavoro le porti gioia,  
soddisfazione, riconoscimento.*





---

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Giulio Xhaet</i>	pag.	11
<b>Introduzione</b>	»	13
<b>Smart working in Italia: a che punto siamo?</b>		
<b>Analisi del contesto</b>	»	19
<b>5 suggerimenti per smart worker</b>		
<b>1. Smart working: lo stai facendo davvero?</b>	»	27
<b>2. Networking: per chi e perché è necessario?</b>	»	38
<b>3. Leadership: che cosa cambia per te?</b>	»	45
<b>4. Feedback: come darli e chiederli a distanza?</b>	»	53
<b>5. Personal e professional branding: come si sposta il confine?</b>	»	61
<b>Bonus track. Che smart worker sei?</b>	»	72

## 5 suggerimenti per aziende smart

1. Smart working: perché no?	pag.	81
2. Di che cosa c'è bisogno davvero per cominciare?	»	89
3. Quali stili manageriali? Quale nuova leadership?	»	103
4. Generazioni diverse al lavoro: come affrontare insieme i cambiamenti?	»	111
5. Quali nuove competenze cercare e promuovere?	»	122
Bonus track. 5 trend della comunicazione interna: quanto sono destinati a durare?	»	132
Conclusioni	»	141

## 5 punti di vista esterni

1. Smart working: cambio stagione	»	145
di <i>Annalisa Galardi</i>	»	145
2. Quando la cultura aziendale incontra la tecnologia	»	152
<i>Una conversazione con Raffaele Boiano</i>	»	152
3. Vivere lo spazio sospeso: la nuova prossemica ibrida del digitale diffuso	»	163
di <i>Giulio Ceppi</i>	»	163

<b>4. Intelligenza artificiale e lavoro: opportunità e sfide</b>	pag.	172
di <i>Roberto Reale</i>	»	172
<b>5. Dov'è che vogliamo andare?</b>	»	176
di <i>Riccarda Zezza</i>	»	176
<b>Bibliografia</b>	»	181
<b>Ringraziamenti</b>	»	189



---

# Prefazione

di *Giulio Xhaet\**

L'ennesimo libro sullo smart working? Suvvia, guardiamoci negli occhi e confessiamo che cosa stiamo pensando: ce n'era davvero bisogno?

Dopo averlo letto, sono convinto che sì, c'era bisogno di un libro sullo smart working *come quello che tenete in mano*.

E almeno per tre motivi.

Innanzitutto, la concretezza di esperienze vissute sulla propria pelle, con tutto il senso di urgenza e pragmaticità che si porta dietro. Le pagine che state per esplorare non sono il frutto di teorie astratte o di consigli riciclati altrove. Esistono molti libri che argomentano esperienze altrui. A dirla tutta, molti elargiscono consigli e riflessioni sensate, sono scritti dannatamente bene, ispirano e affascinano. E va bene così. Ma questo testo fa qualcosa'altro: ti prende per mano raccontandoti in prima persona fatti accaduti e decisioni prese quando il decalogo delle strategie del perfetto smart worker o dell'azienda perfettamente smart non reggeva più. Qui si va oltre le regole da seguire, si entra nei contesti da governare.

Poi, la persona che ha lavorato per anni a questo saggio crede in ciò che fa. E, guardate, so bene che il 90% di post motivazionali recuperabili su LinkedIn, Instagram e compagnia social

\* Partner & Head of Communication Newton Group.

racconta di persone che credono fortemente nel loro lavoro, che “trova un lavoro che ti appassiona e non lavorerai un giorno della tua vita”, e altre frasi da “Baci Perugina corporate”.

Peccato che, a furia di conoscere persone dentro e fuori le organizzazioni, professionisti, consulenti, manager e top manager, ho toccato con mano come dietro le quinte dei palchi e delle bacheche si nascondano quasi sempre persone con una fede modesta in ciò che fanno, e un disincanto, se non cinismo, rispetto all’impatto del loro lavoro. Luciana devo dire di no. Quando leggerete di strategie di engagement, di ascolto, di empowerment delle persone, sappiate che in queste cose ci crede davvero. E, guarda caso, nel suo team si respira sempre un’aria sorridente, che sa di buono.

Infine, questo è un libro da leggere perché lo smart working è *tuttora al centro* di un cambiamento strutturale nel mondo del lavoro, a partire dalle nuove generazioni. Ogni giorno vengo coinvolto in progetti che riguardano la gestione e lo sviluppo di gruppi che lavorano in modalità ibrida. Finita l’emergenza della pandemia, siamo entrati in un periodo di assestamento ancora molto più complesso e sfaccettato sul medio e lungo periodo, dove nuove abitudini e comportamenti stringono alleanze e, allo stesso tempo, danno battaglia alle tecnologie digitali, e dove le aspettative ed esigenze di GenZ e Millennial faticano a coabitare con quelle di GenX e Baby Boomer.

Ammetto quindi di tifare apertamente per *Smart working: la seconda stagione* e per Luciana, che mi ha sempre colpito per la sua “caparbia umiltà”, una predisposizione d’animo che, fosse un pensiero ricorrente, suonerebbe per lo più così: “Ma chi sono io per proporre e fare cose ambiziose, importanti? Però la vorrei proprio fare, e credo sia giusto, quindi, accidenti, sì, la farò”.

In bocca al lupo, Luciana, al tuo team e a tutte le persone che credono nell’impatto del loro lavoro.

---

# Introduzione

Una sera dei primi anni '70 in un piccolo paese sulla costa adriatica abruzzese. Mia madre siede alla macchina da cucire, sta realizzando dei sacchetti porta scarpe per conto di una fabbrica del luogo. Mio fratello, che è più grande, ha l'autorizzazione a usare le forbici e taglia i fili dalle cuciture dei sacchetti appena passati sotto la macchina. Io ho il compito di rivoltare sul dritto i sacchetti e fare in modo che dal rovescio le punte escano bene verso l'esterno. Persino mio nonno è coinvolto, ha usato le sue abilità di falegname per realizzare un bastoncino che faciliti l'inserimento del cordoncino all'interno della coulisse di chiusura del sacchetto. La stanza in cui lavoriamo vicini è piena all'inverosimile di fili, tela da cucire multicolore, sacchetti già finiti e impilati in ordine per il ritiro.

Si trattava di lavoro a domicilio, probabilmente a cottimo, era utile alle aziende artigiane, soprattutto tessili e della pelletteria, per adattarsi meglio alla variazione delle commesse ed era in linea con le abitudini e le esigenze della vita familiare dell'epoca. Di certo era una soluzione che mia madre, in quel periodo, con noi bambini ancora piccoli, aveva preferito ad altre forme di impegno lavorativo che ha poi scelto più avanti. Quelle serate di collaborazione familiare mi sono tornate in mente nell'avvicinarmi alla stesura di questo libro sui nuovi modelli organizzativi di lavoro agile. So bene che quello non era smart working, per una serie di ragioni che troveranno spazio in queste pagine, ma

rispondeva di fatto a un'esigenza che resta alla base di tutte le forme di flessibilità lavorativa e cioè la possibilità di conciliare tempi, spazi, bisogni individuali a cavallo tra vita personale e professionale.

Questo libro vuole essere una guida alla riflessione sui temi dello smart working in Italia, osservandolo da tre punti di vista differenti:

- quello delle lavoratrici e dei lavoratori;
- quello delle aziende che vogliono adottare forme di remotizzazione del lavoro;
- quello di professionisti esperti provenienti da aree di lavoro flessibile molto diverse tra loro.

Perché una guida alla riflessione? Perché venga prima o insieme all'azione. Perché troppo spesso nel mondo del lavoro accade che ci si affretti ad agire, a stilare piani d'azione, a compiere passi immediati e concreti nell'ambito di un progetto, senza passare in precedenza da un serio ambito di riflessione e di pensiero.

E se invece su questi temi iniziassimo prima con delle suggestioni? Con delle domande da porsi, sia dal punto di vista dei singoli smart worker, sia dal punto di vista dell'azienda che vuole avviarsi sulla strada dello smart working, oppure evolverne la natura stessa? Come potrebbero aiutare domande e suggestioni?

Per esempio, potrebbero essere utili proprio a contestualizzare le successive decisioni e azioni. O a creare uno spazio di progettazione partecipata, in cui si rivelino protagonisti attivi interlocutori diversi, dalle figure decisionali, alle lavoratrici e ai lavoratori, ai rappresentanti di contesti sociali e accademici, fino a esponenti della comunità e del territorio.

A domande e riflessioni proposte da me, si aggiungono, nella parte finale del libro, i punti di vista esterni di professionisti, che con le loro esperienze e le loro testimonianze aggiungono valore alle riflessioni, permettendo a chi legge di avere una vista d'insieme utile a crearsi una visione personale, a valutare le azioni più efficaci nel proprio contesto.



Non troverete in questo libro approfondimenti di natura giuridica, informatico-tecnologica o sindacale. Sono tutti aspetti rilevanti nella discussione e nell'evoluzione dello smart working. Queste pagine, però, sono soprattutto dedicate agli aspetti culturali e comportamentali generati da un nuovo modo di lavorare, aspetti legati alle persone, che siano esse smart worker, responsabili di smart worker e/o figure con potere decisionale che in realtà organizzative grandi, medie o piccole si apprestano a compiere passi verso nuovi modelli di progettazione e di strutturazione del lavoro.

Partiamo da noi, da chi, come smart worker, ha vissuto negli ultimi anni test, progetti pilota ed esperienze dirette di lavoro di remoto.

Sono dedicati proprio a noi i primi 5 capitoli con le prime 5 riflessioni, a noi che ci stiamo abituando a giornate di attività professionali svolte con frequenza cadenzata lontano dall'ufficio o da spazi di lavoro canonici. Questa nuova consuetudine ci ha magari fatto sentire persone che lavorano in modo innovativo, flessibile e ben adattate a nuove forme di equilibrio tra vita lavorativa e personale.

Ma è davvero così?

Ho una lunga esperienza personale in fatto di smart working, iniziata nel 2014, anno in cui ho cominciato a interessarmi al tema, per poi far partire nell'anno successivo sperimentazioni dirette nella mia organizzazione. Potevo definirmi smart worker già da anni nel momento in cui la pandemia ha fatto irruzione nelle nostre vite, amplificando abitudini nel mio caso già consolidate.

Eppure, l'accelerazione della remotizzazione lavorativa imposta dalla pandemia a livello globale ha sbaragliato alcune mie convinzioni, oltre che qualche comportamento che pur ritenevo già innovativo.

Proprio per questo ritengo importante partire da domande da porsi a livello personale, come smart worker che vivono in una nuova era del lavoro e che possono contribuire a farla evolvere fuori e dentro le organizzazioni di cui sono parte attiva.

Nella maggior parte dei casi anche chi da tempo sperimentava lo smart working ha vissuto dei cambiamenti a causa della

remotizzazione del lavoro che con l'arrivo della pandemia da Covid-19 ci ha costretti in una sorta di prigione domestica e ci ha fatto ripensare alcune nostre convinzioni su quello smart working di cui magari ci credevamo già esperti.

Ripartiamo, dunque, da noi con 5 capitoli (più 1) di riflessioni e suggestioni utili a compiere un passo avanti nell'essere smart worker di valore e persone più consapevoli nel portare avanti in armonia la propria vita, personale e professionale insieme.

Seguiranno i 5 capitoli (più 1) destinati al ripensamento in termini strutturali che ogni realtà, imprenditoriale, associativa, amministrativa che sia, avrà necessità di tener presente per progettare in modo organico un nuovo modello di organizzazione del lavoro. La definizione potrà spaziare da *smart* ad *agile* a *teal*, fino a *near working*, *south working* o assumere qualunque altra denominazione il futuro del lavoro proporrà, ma certamente si tratterà di forme di lavoro flessibile, nel tempo e nello spazio, con modelli di autonomia, responsabilità, leadership in costante trasformazione.

Secondo la ricerca Gallup “State of the Global Workplace: 2023 Report”<sup>1</sup>, in Europa solo il 14% di chi lavora sente un effettivo coinvolgimento nell'attività lavorativa. Nel 2022, 4,6 milioni di persone hanno cominciato a seguire l'hashtag #QuietQuitting su TikTok. Per “quiet quitting” (abbandono silenzioso) si intende, di fatto, lo svolgere la propria attività lavorativa facendo quanto strettamente necessario, ciò che viene richiesto dal contratto nel tempo dato, per poi dedicarsi alla propria vita privata. Un segnale di attenzione verso un corretto equilibrio di vita personale e lavorativa, di cui le aziende hanno il dovere di preoccuparsi, perché può rivelare un più nascosto bisogno di ricerca di senso del proprio lavoro in un ambiente sano, ricco di relazioni basate su autonomia e fiducia.

Un'efficace cultura condivisa di smart working può favorire il senso di appartenenza all'organizzazione e, in particolare, il

1. “State of the Global Workplace: 2023 Report”, Gallup, <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.

benessere di chi vi lavora: ecco perché è necessario da parte delle aziende fare delle scelte coerenti con il proprio contesto e non semplicemente seguire il flusso.

In conclusione, si aggiungono 5 punti di vista esterni di esponenti di contesti differenti, figure che guardano a queste nuove forme di organizzazione del lavoro in base a esperienze diverse o da angolature singolari che emergono nelle interviste.

Condivisioni utili ad ampliare il punto di vista sul fenomeno smart working che comincia a far riferimento a un numero sempre maggiore di persone nel mondo del lavoro pubblico e privato.

Spunti che non hanno l'ambizione di sgombrare il campo dai dubbi, ma di aggiungere suggestioni interessanti per sé, per il contesto presente, per il nuovo che verrà.

Un pensiero va a Roberto Reale, che è venuto a mancare nei giorni in cui questo libro veniva chiuso per la stampa. Ci fa particolarmente piacere dare spazio alle riflessioni che ha voluto condividere per questa pubblicazione.

### **Nota relativa al linguaggio nel testo**

Nelle pagine che seguono ho cercato di usare parole e frasi il più possibile rispettose di generi, orientamenti, provenienze, ambiti, settori, unicità.

Ho ridotto dove possibile l'uso del maschile sovraesteso, ma senza ricorrere a segni come \*,  $\Theta$ , 3 per non appesantire la lettura e per evitare che diventasse inaccessibile a persone con disabilità o bisogni speciali.



---

# Smart working in Italia: a che punto siamo? Analisi del contesto

Tre milioni e seicentocinquatamila: è questo il numero di smart worker che si ipotizza lavoreranno in modalità agile in Italia nel 2024. La stima è dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano.

Ma come si arriva a questi numeri? In che modo si è diffusa ed evoluta questa nuova modalità di lavoro nel corso degli anni?

6 febbraio 2014: parte da Milano la Giornata del Lavoro Agile<sup>1</sup>, prima sperimentazione in Italia, nell'ambito del nuovo Piano territoriale degli orari, per promuovere un'organizzazione del lavoro in linea con le trasformazioni della città.

Lo scopo dell'iniziativa, promossa dal Comune di Milano insieme a vari enti e associazioni, era di verificare da un lato i vantaggi ambientali, di riduzione del traffico e delle emissioni CO<sub>2</sub> e PM10, dall'altro i benefici per i lavoratori in termini di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Già nel 2014 si ricomprendeva nella nomenclatura di lavoro agile una serie di diversi modelli organizzativi: dall'*home working* al *telelavoro*, dal *co-working* fino al *work-shift*, il turno di lavoro adattabile alle proprie esigenze.

1. Comune di Milano, "Giornata Lavoro Agile", <https://www.comune.milano.it/documents/20126/110021/Giornata+del+lavoro+agile.pdf/236cb5ad-051a-cf70-c38b-99d8659e9c3d?t=1542384827300>.

È proprio dall'istituzione di quella giornata che ho cominciato a interessarmi al tema smart working. Dall'eco mediatica suscitata da quell'esperimento milanese partirono una serie di analisi, valutazioni e consultazioni, per poi avviare nell'azienda in cui lavoro una sperimentazione pilota, che dopo diverse evoluzioni è oggi un accordo strutturale che prevede una flessibilità ampia, secondo la quale il lavoro può svolgersi in un luogo diverso dall'abituale sede lavorativa per due terzi delle giornate lavorative su base trimestrale.

Nel tempo, altre città hanno lanciato la Giornata del Lavoro Agile, che in qualche edizione ha avuto una declinazione in formula settimanale (Settimana del Lavoro Agile), sperimentazioni promozionali che si fermano comunque al 2019. Il 2020 ha infatti segnato uno spartiacque: l'isolamento forzato per contrastare il diffondersi della pandemia da Covid-19 ha creato le condizioni per implementare forme di remotizzazione del lavoro imprevedute, innovative e, in qualche caso, insperate.

Sono passati diversi anni da quei primi eventi promozionali delle Giornate del Lavoro Agile, alcuni decreti-legge, varie sperimentazioni nel privato e nel pubblico, una pandemia che ha ridisegnato il modo con cui guardare al mondo del lavoro e anche i parametri che costituiscono la relazione vita-lavoro.

La disciplina di riferimento quando si parla di smart working in Italia è la Legge 22 maggio 2017, n. 81 (articoli 18-24), modificata dalla Legge 4 agosto 2022, n. 122 (che ha convertito con modificazioni il D.L. 21 giugno 2022, n. 73, c.d. Decreto Semplificazioni Fisco). Le disposizioni sullo smart working previste dal Decreto Semplificazioni e successive modifiche si applicano anche ai rapporti di lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni<sup>2</sup>. Ulteriori evoluzioni sono state introdotte in un accordo tra Ministero e Parti sociali nel Protocollo Nazionale per lo Smart Working nel settore privato<sup>3</sup>. Durante le fasi pandemiche e fino ai primi mesi del 2023, di fatto era possibile applicare il lavoro

2. Articolo 1, comma 2, del Decreto Legislativo n. 165/2001.

3. <https://www.ticonsiglio.com/smart-working/>.

da remoto avvalendosi della procedura semplificata e senza alcun accordo individuale siglato con i dipendenti.

Si trattava però di un'eccezione alla regola, poiché la legge prevede la firma di un accordo che disciplini il rapporto di lavoro in termini di contratto applicato, data d'inizio e di fine dello smart working, tempi di riposo e che regoli il diritto alla disconnessione, gli obiettivi da raggiungere, gli strumenti tecnologici e dispositivi di protezione in dotazione, le modalità di recesso.

Oltre l'aspetto giuslavoristico e dopo le sperimentazioni in epoca pandemica, qual è oggi la situazione in termini di applicazione dello smart working in ambito pubblico e privato in Italia?

I dati della ricerca 2023 dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano<sup>4</sup> indicano che dopo il picco di lavoratori in smart working, raggiunto durante la pandemia, e una successiva riduzione nei due anni successivi, si osserva nel 2023 un consolidamento e un ritorno alla crescita dei numeri di lavoratori in modalità ibrida.

In Italia, gli smart worker nel 2023 si sono attestati a 3,585 milioni e si stima che diventino 3,650 milioni nel 2024. La crescita, pur leggera rispetto ai 3,570 milioni del 2022, si rivela importante se paragonata all'epoca pre-pandemia, quando erano solo 570.000 circa: siamo al 541% in più.

Sono le grandi imprese italiane a occupare il maggior numero di lavoratori da remoto, circa 1,88 milioni, grazie a formule strutturate di smart working, in via di estensione anche a figure professionali più operative e tecniche, precedentemente non ancora coinvolte.

Le PMI, piccole e medie imprese, vero tessuto connettivo dell'economia italiana, adottano forme flessibili di lavoro da remoto nel 56% dei casi e hanno aumentato lievemente il numero di smart worker, arrivati a 570.000 nel 2023, comunque solo il 10% del totale.

4. [http://www.lavorosi.it/fileadmin/user\\_upload/PRASSI\\_2023/Smart\\_Working\\_in\\_Italia\\_\\_umentano\\_i\\_lavoratori\\_da\\_remoto.pdf](http://www.lavorosi.it/fileadmin/user_upload/PRASSI_2023/Smart_Working_in_Italia__umentano_i_lavoratori_da_remoto.pdf).

Osservatori.net, Digital Innovation, Comunicati Stampa, "Torna a crescere lo Smart Working in Italia: 3,6 milioni di lavoratori da remoto", <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-italia-numeri-trend>.

Sono ancora di meno le occasioni di smart working nelle microimprese, quelle che impiegano fino a 10 persone, e in cui solo 620.000 svolgono smart working, per il 9% del totale. Una tendenza più positiva sembra quella in corso nelle pubbliche amministrazioni, dove modelli di smart working sono adottati dal 61% degli enti pubblici, che coinvolgono circa 515.000 lavoratori, il 16% del totale.

Sono ormai certificati anche i risultati e i vantaggi in termini di riduzione del traffico, impatto ambientale e di marketing territoriale. Si è calcolato che lavorare da remoto per due giorni a settimana evita ogni anno l'emissione aggiuntiva di 480 kg di CO<sub>2</sub> per ciascuna delle persone che sceglie lo smart working. Inoltre, le città si vanno ridisegnando in modo diverso, per il fatto che ben il 14% degli smart worker ha già cambiato casa o intende farlo e grazie alla frequentazione di sedi aziendali più vicine di quella assegnata, aree di lavoro condivise come gli spazi di co-working e altri luoghi cittadini, sperimentati almeno occasionalmente, secondo le analisi dell'Osservatorio dello Smart Working del Politecnico di Milano, già dal 44% dei lavoratori da remoto.

Diverse sono le best practise italiane<sup>5</sup>: le iniziative di Baker Hughes, con il progetto “Future of Work”, della Presidenza del Consiglio dei Ministri, grazie al progetto “Più Smart in Digital”, di Storeis, con il progetto “Work-from-anywhere you want” e ancora l'iniziativa SmartBo nell'ambito di valorizzazione dei territori o il recente accordo Luxottica sul contratto integrativo siglato a dicembre 2023, che prevede un nuovo modello di orario, con 20 venerdì all'anno a casa e la parità retributiva del full time.

In via di sperimentazione aggiuntiva vengono promosse ora anche in Italia altre forme di flessibilità, come la settimana corta, anche per figure professionali ancora escluse dallo smart working, l'eliminazione delle timbrature, l'introduzione di ferie illimitate e il “temporary distant working”, che permette di lavorare da remoto per un periodo limitato, ma continuativo, anche per dei mesi, in qualche caso anche dall'estero.

5. <https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/business-case?obs=4773>.



I risultati della ricerca mettono però in guardia da una diffusione che non è matura, che ancora vive di una narrazione che confina lo smart working al solo concetto di lavoro da casa e di convinzioni limitanti secondo le quali si tratta di uno strumento di welfare, una forma di supporto alla genitorialità, un compromesso necessario o, persino, un diritto ormai acquisito.

Sottolinea Mariano Corso, responsabile scientifico dell'Osservatorio Smart Working:

È quindi necessario rimettere a fuoco lo smart working, identificandolo per quello che è realmente: [...] uno strumento di innovazione per ridisegnare la relazione tra lavoratori e organizzazione<sup>6</sup>.

Perché si raggiunga un uso maturo dello strumento, è necessario che siano pianificate, presenti e valorizzate le quattro dimensioni dello smart working propriamente detto:

- policy organizzative;
- tecnologie;
- riorganizzazione degli spazi;
- comportamenti e stili di leadership.

Nei capitoli che seguono avremo modo di approfondire i quattro aspetti citati da più punti di vista.

Che cosa ci aspetta nel prossimo futuro?

Secondo i dati dell'Osservatorio<sup>7</sup>, di fatto tutte le grandi imprese prevedono di mantenere lo smart working anche in futuro, benché un 6% delle aziende intervistate si dichiarino incerte riguardo a questa decisione. Negli enti pubblici, l'incertezza è ancora maggiore,

6. Osservatori.net, Digital Innovation, Comunicati Stampa, "Torna a crescere lo Smart Working in Italia: 3,6 milioni di lavoratori da remoto", <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-italia-neri-trend>.

7. [http://www.lavorosi.it/fileadmin/user\\_upload/PRASSI\\_2023/Smart\\_Working\\_in\\_Italia\\_\\_umentano\\_i\\_lavoratori\\_da\\_remoto.pdf](http://www.lavorosi.it/fileadmin/user_upload/PRASSI_2023/Smart_Working_in_Italia__umentano_i_lavoratori_da_remoto.pdf).

Osservatori.net, Digital Innovation, Comunicati Stampa, "Torna a crescere lo Smart Working in Italia: 3,6 milioni di lavoratori da remoto", <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-italia-neri-trend>.

con il 20% che non sa come evolverà l'iniziativa di smart working, in particolare nelle amministrazioni di dimensioni più piccole.

Anche le PMI seguono questa tendenza, il 19% non sa se e come la propria organizzazione contemplerà ancora in futuro lo smart working.

Sono molte le testimonianze di misurazioni aziendali e accademiche dei benefici che l'adozione dello smart working apporta in termini di miglioramento dell'engagement, riduzione del tasso di assenteismo, minore turnover, maggiore capacità di attrazione e retention di talenti, aumento del senso di appartenenza e della soddisfazione lavorativa, derivante da un maggior senso di benessere e di work-life integration. Resta importante chiedersi se lo stiamo facendo nel modo più appropriato, che crei vantaggi al business e contribuisca ad aumentare la soddisfazione personale e professionale di chi lavora nelle organizzazioni che adottano forme di effettiva flessibilità lavorativa.

Per la mia generazione andare al lavoro era essenzialmente un "moto a luogo", oggi è un moto diffuso tra luoghi, un "siamo al lavoro".

Sarebbe però davvero riduttivo pensare allo smart working come un semplice spostamento topografico. **Per smart working non si può intendere semplicemente la liberazione dall'ufficio.**

Significa, in realtà, liberarsi dall'idea che esista una sola opzione, un solo modello lavorativo.

Significa immaginare molti modi differenti di svolgere le proprie attività lavorative, per sfruttare i vantaggi che derivano dall'adottare nuove forme di collaborazione consentite dalla tecnologia o formule innovative per trovare la propria concentrazione e ispirazione. Restando flessibili nello scegliere dove e come lavorare meglio e quando invece capire perché sia necessaria una co-presenza fisica negli stessi spazi.

Focalizziamoci sul fattore chiave della reale efficacia di queste nuove forme di organizzazione lavorativa: le persone.

Quali sono gli aspetti importanti per le persone? Quali cambiamenti vanno affrontati? A quali comportamenti riservare un'analisi più attenta?

Scopriamolo insieme nei capitoli che seguono, dedicati a chi dello smart working è protagonista.

# 5 suggestioni per smart worker



# Smart working: lo stai facendo davvero?

Stai facendo smart working oppure semplicemente lavorando da casa? Che cosa c'è di smart nelle tue giornate lavorative lontano dai luoghi tipici dedicati alla professione?

Iniziamo chiarendo che cosa non è smart working:

- non è un nuovo modo di indicare il telelavoro;
- non si tratta di una forma di welfare aziendale;
- non significa lavorare da casa una volta a settimana o tutti i giorni.

Al di là della semplice traduzione da smart working a “lavoro intelligente”, per scoprire di più sul concetto di smart working e orientarci su quello che potrebbe anche diventare in futuro, partiamo da alcune definizioni.

La prima, la più istituzionale a livello nazionale, è quella contemplata dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e contenuta nell'articolo 18 della Legge n. 81/2017<sup>1</sup>:

1. Pubblicata in Gazzetta Ufficiale, la Legge 22 maggio 2017, n. 81, reca “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg>.

Il lavoro agile (o smart working) è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'**assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi**, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività.

Usciamo ora dall'ufficialità istituzionale e passiamo alla definizione dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano:

Una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una responsabilizzazione sui risultati<sup>2</sup>.

Ma, a volte, le definizioni da sole non bastano a farci capire come interpretare un vero e proprio nuovo modo di lavorare.

Che fossimo già abituati allo smart working oppure no, le nuove, prolungate occasioni che l'isolamento forzato dalla pandemia ha creato, ci hanno spinto a un uso più sistematico del lavoro da remoto.

Come abbiamo già indicato nel capitolo di apertura, i dati rilevano che in Italia si è passati dai circa 500.000 smart worker del 2019 a circa 3,6 milioni nel 2023.

Pur con gli alti e bassi dovuti all'aumento dei numeri durante la pandemia e a un progressivo calo, l'assestamento attuale vede milioni di persone in Italia lavorare oggi da remoto.

Siamo certi di aver sfruttato bene tutte le occasioni create dal contesto per rinnovare il nostro approccio nell'affrontare la quotidianità lavorativa? O ci siamo limitati a continuare con le stesse modalità, trasferendo semplicemente le riunioni dalle sale meeting fisiche a quelle virtuali e la nostra scrivania dall'ufficio al salotto di casa?

2. Osservatori.net, Digital Innovation, Blog, "Smart Working: cosa significa e perché è così importante?", [https://blog.osservatori.net/it\\_it/cos%C3%A8-lo-smart-working](https://blog.osservatori.net/it_it/cos%C3%A8-lo-smart-working).

Quali nuove abitudini lavorative abbiamo davvero messo in campo? In che modo diverso abbiamo sfruttato autonomia e flessibilità tipiche del lavoro smart?

In Fastweb, l'organizzazione in cui lavoro, ho contribuito alla creazione e alla condivisione di un nuovo mindset che abbiamo chiamato "Working Smarter" ed è nato ben prima di quel lavoro da casa "forzato" a cui la pandemia ha costretto molte persone in tutto il mondo. Quando anni fa ho cominciato a lavorare alla progettazione di una cultura del "Working Smarter", l'idea di base da subito è stata creare un rinnovato mindset condiviso, che permettesse di raggiungere gli obiettivi, prendendosi la responsabilità di identificare di volta in volta:

- le attività da svolgere – focalizzate o creative, individuali o collaborative;
- gli spazi e i worksetting appropriati per il tipo di attività e per i tempi di svolgimento, in azienda o fuori, da casa ma non solo;
- gli strumenti tecnologici e i processi per svolgere le attività del momento nel modo più efficace ed efficiente.

Nella mia esperienza, per far sì che questo approccio si diffonda in azienda, è necessario un nuovo patto tra smart worker e responsabili aziendali: un'alleanza che si basi su fiducia e capacità di autonomia responsabile. Solo così la flessibilità che caratterizza il vero smart working si può esprimere compiutamente a vantaggio di tutti gli attori in campo.

Questa nuova alleanza deve trovare terreno fertile in un insieme di valori, comportamenti, cultura aziendale, tecnologie, spazi di lavoro rinnovati, ma protagonisti chiave sono proprio gli smart worker: il cambiamento si realizza sempre a partire dalle persone.

Per questo motivo, il mio invito per te, che stai leggendo queste pagine, è di partire da domande e suggestioni di tutti i capitoli, anche quelli più specificatamente dedicati alle aziende, per trovare nuovi stimoli e nuovi comportamenti, per affrontare gli scenari di un mondo del lavoro in evoluzione, per cogliere nuove opportunità, per produrre valore per te e per chi fruirà del tuo lavoro.

Il lavoro si è adattato nel tempo a contesti storici, culturali, sociali, tecnologici molto diversi, pur nella ripetitività di gesti o azioni che spesso rimane inalterata nel tempo.

Questa epoca è però la prima in cui aumenta la frequenza e la diffusione dei *knowledge worker*, i primi che hanno potuto definirsi anche *nomad worker* grazie alla connessione in rete di aziende e persone: una condizione tecnologica e una connessione senza precedenti, sempre più diffusa e accessibile.

È la rete connessa che ha consentito l'interscambio non solo di beni e servizi, ma anche di apprendimento, conoscenza, esperienza: è anche alla rete che si deve la grande evoluzione in atto nel mondo del lavoro.

Per quanto vedo e vivo a livello personale, sia all'interno dell'organizzazione nella quale lavoro, sia nel contatto con tante diverse realtà con cui interagisco e che ho avuto occasione di osservare, chi sfrutta in modo più efficace lo *smart working* non si limita semplicemente a lavorare da casa o da luoghi diversi, che di fatto sono però sempre gli stessi.

Il lavoro diventa davvero "smart" se prevede forme di alternanza tra i possibili luoghi di lavoro e di discrezionalità di tempo e spazi, in considerazione degli obiettivi da raggiungere entro limiti stabiliti.

Queste forme di autonomia, unite alla disponibilità e all'uso di tecnologie digitali, permettono di sperimentare nuovi modi di vivere e lavorare, di inseguire le proprie passioni, spostandosi per allargare la propria rete di contatti e collaborazioni, fino a esplorare culture e territori diversi.

Le evoluzioni in corso nel mondo del lavoro a distanza hanno portato anche l'affermarsi di altre pratiche: da qualche anno si citano il *near working* e il *south working*.

Con "near working" si intende la possibilità di svolgere l'attività lavorativa in un luogo il più vicino possibile alla propria abitazione. Può trattarsi di una possibilità fornita dalla propria azienda che consenta di lavorare nella filiale o nella sede più vicina alla propria residenza, indipendentemente dal luogo di lavoro assegnato.

Può anche essere il frutto di una scelta autonoma: cercare hub o spazi di *co-working* più vicini a casa rispetto alla propria abituale