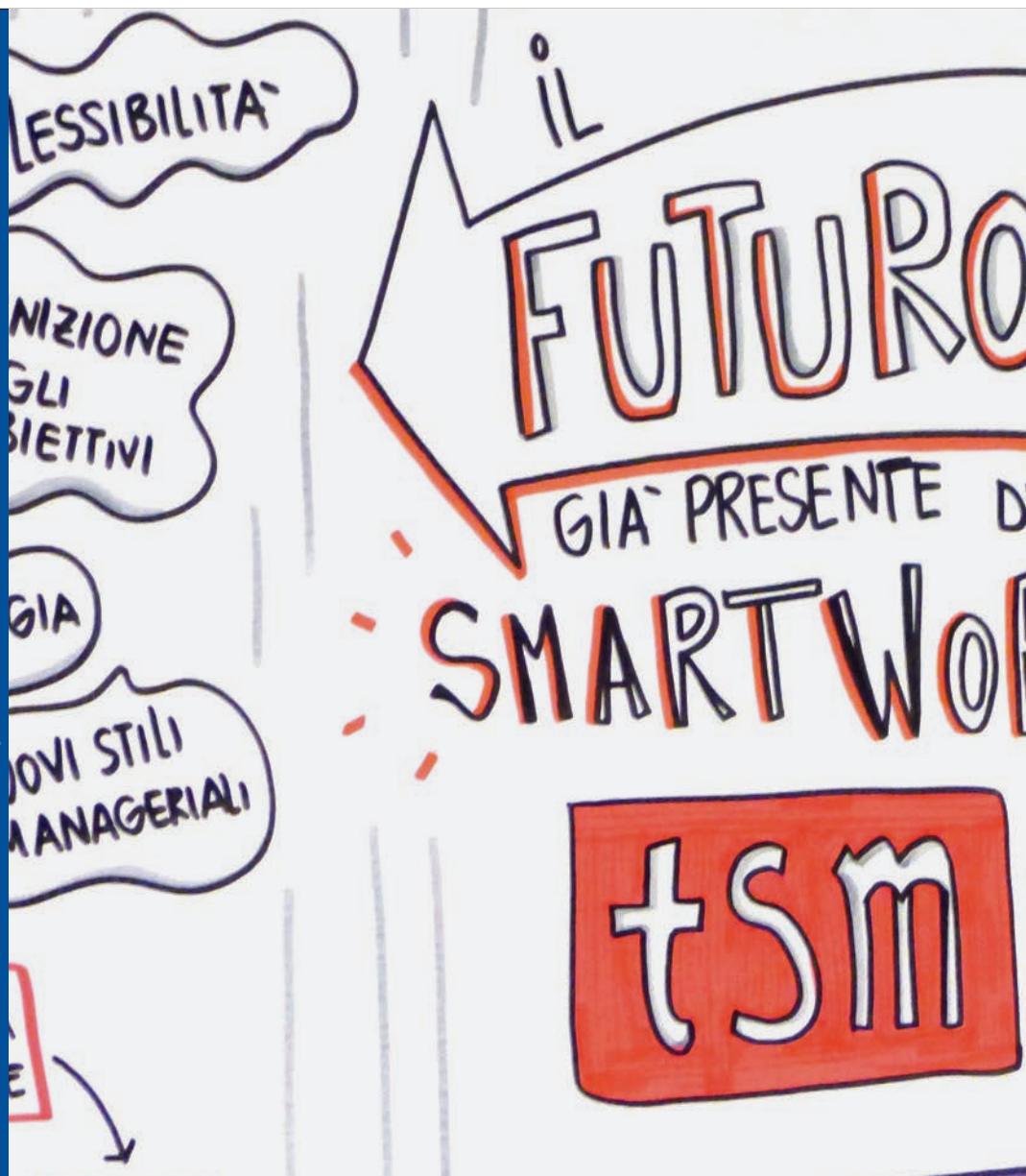


A cura di Paola Borz e Maura De Bon

Il futuro già presente dello smart working

Strategie formative, ruoli e opportunità
per il management



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.

tsm-Trentino School of Management è la Scuola costituita da Provincia autonoma di Trento, Regione Autonoma Trentino-Alto Adige/Südtirol e Università degli Studi di Trento per contribuire allo sviluppo sociale ed economico del territorio trentino attraverso la formazione permanente, l'aggiornamento e l'accrescimento diffuso delle competenze.

Questa collana nasce proprio per raccogliere materiali inerenti tematiche che contribuiscono ad alimentare con costanza e garanzia di qualità la riflessione sulle problematiche del management, della formazione e dell'aggiornamento del personale, in particolare della Pubblica Amministrazione, nonché ricerche e approfondimenti di più ampia ricaduta.

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

A cura di
Paola Borz e Maura De Bon

Il futuro già presente dello smart working

Strategie formative, ruoli e opportunità
per il management

FrancoAngeli

tsm-Trentino School of Management

Atti del workshop “Il futuro già presente dello smart working. Quali strategie, quale ruolo per il management” organizzato da tsm-Trentino School of Management in collaborazione con la Provincia autonoma di Trento che si è svolto a Trento il 13 aprile 2018, nel contesto della Trento Smart City Week tenutasi dal 15 al 18 aprile 2018.

In copertina: Sketch note (2018), di Federica Tabone

Copyright © 2021 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.

Indice

Presentazione , di <i>Paola Borz</i>	pag. 9
Prefazione , di <i>Barbara Poggio</i>	» 11
Introduzione , di <i>Maura De Bon</i>	» 15

Parte prima

Il contesto: tra presente e futuro

1. La gestione manageriale del lavoro a distanza per accogliere il futuro già presente , di <i>Paola Borz</i>	» 25
1. Il focus sulle parole chiave	» 26
2. Lo smart working in Italia	» 29
3. Il futuro già presente: le sfide per le organizzazioni e il management	» 34
4. Lo smart working come acceleratore per fare “pratica d’innovazione”	» 37
5. Perché lo smart working è uno strumento strategico	» 40
6. Come lo smart working può essere un alleato per manager proiettati al futuro	» 43
7. Il supporto dello <i>human resource management</i> al cambiamento introdotto con lo smart working	» 48
8. Gli elementi di successo dello smart working	» 49
9. Come sviluppare innovazione e accompagnare il cambiamento: l’esperienza di tsm	» 52
10. Per concludere	» 54

Parte seconda Le esperienze

- 1. Smart work acceleratore di innovazione e cambiamento. L'esperienza della Provincia autonoma di Trento, di *Stella Giampietro*** pag. 59
 1. Il contesto » 59
 2. Il progetto: dall'avvio a oggi » 60
 3. Le caratteristiche dell'esperienza TelePAT » 63
 4. I risultati: monitorare per migliorare » 65
 5. La strategia » 67
 6. Il presente e il futuro » 69

- 2. Smart working in Città. L'esperienza del Comune di Torino, di *Elena Miglia*** » 71
 1. Premessa » 71
 2. L'attuazione dello smart working nel Comune di Torino » 74

- 3. Lo smart working in AXA Italia, tra cultura della fiducia e responsabilizzazione delle persone, di *Pascal Bénard*** » 81
 1. Lo smart working in AXA Italia: il ruolo dei manager » 81
 2. Il percorso » 82
 3. I benefici organizzativi dello smart working » 83
 4. I fattori chiave di successo » 85
 5. La gestione del cambiamento » 86
 6. Opportunità e aree di miglioramento » 88

- 4. La sperimentazione del lavoro agile in TIM: benessere e trasformazione digitale, di *Giovanni Andrea Iapichino*** » 91
 1. Premessa » 91
 2. Quale strategia HR per l'indeterminatezza » 93
 3. La sperimentazione di TIM » 96
 4. Conclusioni » 103

Parte terza
Una proposta di metodo

1. Lo smart working come acceleratore del cambiamento pre e post Covid-19 , di <i>Maura De Bon, Marcella Chiesi, Claudia Miti</i>	pag. 107
1. Cosa ci insegna l'esperienza di smart working in lockdown	» 107
2. Le differenze tra lo smart working e l' <i>home working</i> : luci e ombre del lockdown	» 108
3. Il modello alla prova del lockdown	» 111
2. Un modello sartoriale per avere successo con lo smart working e le azioni di coaching e formazione esperienziale , di <i>Maura De Bon, Marcella Chiesi, Claudia Miti</i>	» 119
1. Le premesse alla sartorialità degli interventi di accompagnamento al cambiamento	» 120
2. Per iniziare: conoscere l'azienda, contestualizzare la <i>vision</i>	» 123
3. Accompagnare il cambiamento sviluppando ruoli e competenze	» 125
4. Formazione esperienziale e <i>coaching</i> alleati del cambiamento organizzativo	» 133
5. Dalla teoria alla pratica: le esperienze di <i>smart workers</i> e manager	» 136
6. La rete (relazionale) a supporto dello smart working nelle organizzazioni pubbliche e private	» 142
7. Considerazioni conclusive	» 146
Bibliografia	» 149
Sitografia	» 152
Principali riferimenti normativi	» 153
Gli autori e le autrici	» 155

Presentazione

di Paola Borz

Da anni nutro passione per lo smart working, ecco perché al mio arrivo a tsm-Trentino School of Management, nel 2017, ho deciso di introdurlo anche in questa realtà; ho inoltre pensato con i miei collaboratori e collaboratrici alla realizzazione del workshop “Il futuro già presente dello smart working. Quali strategie, quale ruolo per il management”¹ e alla pubblicazione di questo volume che, da una parte, raccoglie le rielaborazioni degli interventi svoltisi all’interno dell’evento e, dall’altra, integra riflessioni e stimoli in merito all’accompagnamento dell’introduzione di questo strumento organizzativo, a partire dalla leva formativa.

La formazione, in tutte le sue forme, è il cuore dell’attività di tsm-Trentino School of Management; valorizzarne l’apporto come leva e contributo importante al successo dei processi di cambiamento organizzativo è quasi un dovere che volentieri ci assumiamo nei confronti dei nostri stakeholder. Per questo motivo ci è sembrato coerente con le nostre finalità proporre un testo che possa supportare le organizzazioni interessate a introdurre o a ripensare lo smart working in chiave innovativa. I racconti dei progetti realizzati dalle quattro organizzazioni ospiti del workshop consentono di individuare gli elementi di continuità e specificità che hanno favorito il successo delle loro esperienze. Le considerazioni sulla formazione – e il suo ruolo chiave nel processo di cambiamento – hanno l’obiettivo di evidenziare come, soprattutto nella fase di avvio delle sperimentazioni e dei progetti pilota, percorsi formativi “cuciti su misura” dell’azienda possano valorizzare al meglio il potenziale innovativo che lo smart working può favorire e sollecitare, specie nei contesti dove è “vissuto” come parte integrante della strategia organizzativa.

¹ Il workshop, organizzato da tsm-Trentino School of Management in collaborazione con la Provincia autonoma di Trento, si è svolto a Trento il 13 aprile 2018, nel contesto della Trento Smart City Week, 15-18 aprile 2018.

Nel momento in cui, dopo lunghe riflessioni sull'opportunità di pubblicare questo contributo, eravamo pronte per consegnare il testo alle stampe, si è diffuso il coronavirus. I provvedimenti emanati hanno influito significativamente sull'incremento dello smart working. Pertanto, tsm-Trentino School of Management e i professionisti e le professioniste che con essa collaborano sono stati fin da subito coinvolti nell'attività formativa di supporto alle organizzazioni interessate a governare con lungimiranza quanto avviato; in un primo momento, in modo precipitoso, per rispondere tempestivamente alla necessità di garantire i servizi offerti.

Come ignorare quanto stava, sta, accadendo? Quale soluzione editoriale adottare? Una rilettura del testo per aggiornare alcuni passaggi e l'aggiunta di un ulteriore contributo a completamento della terza parte sulla proposta di metodo, sono state le soluzioni che abbiamo ritenuto opportuno adottare: da una parte per conservare lo spirito e l'obiettivo del lavoro svolto, dall'altra per iniziare a costruire la risposta a ciò che questa recente esperienza lascerà in eredità a chi continuerà a occuparsi di smart working e innovazione, e a chi vi si approccerà per la prima volta.

Mi auguro che la lettura delle pagine che seguono sia piacevole e mai scontata. Ringrazio tutti e tutte coloro che hanno contribuito, a vario titolo, alla realizzazione di questo testo, per il loro supporto e passione, e la capacità di aver colto l'invito a restituirci il futuro, già presente nei loro contributi.

Prefazione

di Barbara Poggio

In questo volume si parlerà di smart working, il “lavoro intelligente” o, come viene definito dalla normativa italiana, il “lavoro agile”. Il testo del volume, così come di questa prefazione, era in realtà già pronto prima dell'emergenza coronavirus, ma quanto avvenuto negli ultimi mesi ha posto la questione sotto una luce diversa, rendendo inevitabile un riferimento al nuovo contesto.

Nella prima stesura scrivevo di come nel nostro Paese lo sviluppo dello smart working fosse indietro rispetto ad altri, ma finalmente in crescita, anche grazie alla spinta normativa (D.lgs. 81/2017). Negli ultimi anni si è infatti assistito a un aumento piuttosto significativo del numero di accordi aziendali in materia di lavoro agile. Nel suo ultimo rapporto, relativo al 2018, l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano¹ aveva stimato la presenza di circa 570.000 lavoratori, con un incremento consistente negli ultimi due anni considerati. Il 58% delle imprese medio-grandi aveva già adottato questi strumenti e il 16% delle pubbliche amministrazioni aveva avviato progetti di lavoro agile.

La pandemia ha avuto tuttavia un impatto impreveduto e travolgente, portando in pochissimo tempo una platea molto più ampia di lavoratori (forse non tutti gli 8,2 milioni potenziali stimati da ISTAT, ma probabilmente circa la metà) a lavorare in remoto. Certo, più che di smart working, si è trattato di *home working* di emergenza: nella maggioranza dei casi si è infatti lavorato da casa per tutta la settimana, senza accordi pregressi, senza formazione, senza una chiara definizione degli orari, semplicemente spostando a domicilio le attività che si facevano in ufficio e, soprattutto, in moltissimi casi – e per le donne in particolare – dovendosi al contempo occuparsi di figli e altri familia-

¹ Osservatorio Smart Working, Politecnico di Milano (2019).

ri, vista la chiusura delle scuole e di altri servizi di cura e assistenza. Sebbene le prime rilevazioni effettuate restituiscano un quadro di maggiore soddisfazione dei dipendenti rispetto a prima, è evidente che le condizioni di lavoro della fase emergenziale abbiano avuto conseguenze negative sul piano della conciliazione, dell'autonomia, così come del diritto alla disconnessione. L'emergenza ha tuttavia rappresentato una potente spinta per le organizzazioni ad attivarsi, sia sul piano tecnologico sia su quello organizzativo, per rendere possibile il lavoro a distanza, segnando probabilmente una svolta irreversibile per l'organizzazione del lavoro, e consentendo l'avvio di un processo di apprendimento che altrimenti avrebbe richiesto tempi significativamente più lunghi. Ci si aspetta ora che molte realtà decidano di continuare sulla strada dell'utilizzo di questi strumenti e modalità lavorative, impegnandosi sia a garantire condizioni di maggiore sicurezza e sostenibilità, sia a investire sul piano della formazione e della riorganizzazione dei processi organizzativi.

Ma a cosa ci riferisce più propriamente quanto si parla di smart working? In primo luogo a un modello di lavoro che supera i tradizionali vincoli, legati a luogo e orario, e si muove nella direzione di una maggiore autonomia (o discrezionalità) dei lavoratori e delle lavoratrici nel definire le modalità del lavoro, a fronte di una maggiore responsabilizzazione.

La prospettiva che di solito si sottolinea, e che viene richiamata anche dalla normativa italiana, è quella di un doppio vantaggio (*win-win*), per la possibilità di coniugare l'aumento del benessere lavorativo e della conciliazione tra vita lavorativa e personale con una maggiore produttività. Con un beneficio che per il nostro Paese è stato stimato nel 2018 intorno ai 14 miliardi di euro. Ne guadagnano le aziende, ne guadagnano i lavoratori e le lavoratrici e ne guadagna anche il sistema Paese.

Questo modello di lavoro si basa su tre principali pilastri:

- l'*autonomia* (o *discrezionalità*) nella gestione dell'attività lavorativa, quindi la capacità di agire e decidere dei tempi e dei modi secondo i ritmi e le cadenze individuali. Un lavoro, dunque, calibrato e misurato sulle caratteristiche e le scelte di chi lo svolge (ovviamente, però, con il vincolo del risultato);
- la *flessibilità*, un termine che ha diverse accezioni. Qui intendo riferirmi alla "flessibilità positiva" per lavoratrici e lavoratori, ovvero la possibilità di gestire il lavoro in relazione anche ai diversi impegni e bisogni, non soltanto sul fronte familiare, ma anche di altre dimensioni dell'esperienza e in una più generale prospettiva di benessere e qualità della vita;
- la *definizione degli obiettivi concordati* da raggiungere, su cui lavoratori e lavoratrici vengono responsabilizzati e misurati. Questa forse è la maggiore sfida, perché implica un modo diverso di gestire il personale rispetto

a quello tradizionale. Richiede un ripensamento degli stili di leadership, più orientata a dimensioni come dialogo, fiducia, motivazione e delega, ma anche una diversa capacità di controllo (non nell'ottica del presidio della presenza, ma del raggiungimento dei risultati).

Non va inoltre dimenticata quella che è la condizione abilitante, ovvero la *tecnologia*. È la presenza di dispositivi sempre più maneggevoli, sempre più potenti, ma al tempo stesso di facile uso, che riduce il ruolo di spazi e orari in cui la prestazione viene fornita. Sono le tecnologie digitali a offrire la possibilità di rendere virtuale lo spazio di lavoro, abilitare e facilitare nuovi modi di comunicazione e di collaborazione, consentire la creazione di reti di relazioni tra colleghi.

È possibile individuare molte implicazioni positive nell'implementazione di strumenti e processi di smart working. Dal punto di vista di lavoratrici e lavoratori vi è, senza dubbio, la possibilità di conciliare meglio i tempi di vita e di lavoro, e quindi di garantire una maggiore qualità della vita e una più elevata soddisfazione lavorativa. Tutto ciò può avere conseguenze positive anche per le aziende in termini di miglioramento del clima organizzativo, riduzione di assenze e di turn-over, riduzione della conflittualità, crescita della produttività. Si registrano anche minori costi, legati alla riorganizzazione degli spazi e alla limitazione del cartaceo. Inoltre si riscontrano ricadute sul contesto sociale più ampio, legate alla riduzione degli spostamenti (e quindi dell'inquinamento, così come del rischio di incidenti).

Esistono tuttavia anche delle criticità. Tra queste il rischio di isolamento, nel caso in cui il lavoro in remoto non venga alternato alla presenza sul luogo di lavoro, com'è appunto avvenuto nei mesi precedenti. Alcune ricerche paventano anche una possibile riduzione della creatività e innovazione, maggiormente facilitate dall'interazione faccia a faccia. Infine il problema dell'incapacità di relazionarsi in modo sano con le tecnologie, fino a restarne sopraffatti (da qui il concetto di diritto alla disconnessione). In tal senso è assolutamente necessario che questi processi vengano accompagnati da percorsi di formazione, per sviluppare la capacità di gestirli in modo appropriato e difendersi dal rischio di invasione della vita e del tempo privato, così come da un costante monitoraggio.

Queste considerazioni ci aiutano a mettere in evidenza una dimensione importante e imprescindibile dell'implementazione dello smart working in contesti organizzativi, vale a dire l'esigenza di rivedere i modelli e processi organizzativi, così come gli stili di leadership. In tal senso la scelta dello smart working può (e deve) anche rappresentare una sollecitazione per le aziende a ripensare i propri modelli e le proprie pratiche organizzative, necessità oggi tanto più cogente a fronte dei nuovi scenari emergenti.

Introduzione

di Maura De Bon

Solo pochi anni fa lo smart working, o lavoro agile, era un'esperienza che riguardava pochi nel nostro Paese. Allo stesso tempo, a livello internazionale, contributi autorevoli delineavano scenari di forte crescita a breve termine. Nel 2016 il World Economic Forum lo individuava come il più potente fattore di cambiamento per gli anni successivi: più dei cambiamenti climatici, dell'affermarsi della classe media nei Paesi emergenti o dell'invecchiamento della popolazione in quelli sviluppati¹. Nello stesso anno, il 34% dei manager interpellati al Global Leadership Summit affermava che più della metà dei loro dipendenti entro il 2020 avrebbe lavorato da remoto, e il 25% dichiarava di essere convinto che addirittura tre quarti dei loro collaboratori e collaboratrici avrebbero svolto la propria attività fuori dal tradizionale ufficio².

Alle soglie del 2020 le informazioni disponibili nel nostro Paese ci raccontavano che il lavoro da remoto non aveva ancora raggiunto la diffusione e lo sviluppo che studi e ricerche appena richiamati avevano prospettato. Tuttavia era innegabile che negli ultimi anni ci fosse stata una spinta significativa anche in Italia nell'approccio a modalità lavorative più flessibili, e che tale spinta fosse indirizzata verso una via di non ritorno. La trasformazione dell'assetto economico e sociale e dei modelli organizzativi del lavoro, influenzati dalla diffusione e dallo sviluppo delle tecnologie informatiche, hanno sicuramente favorito negli anni l'evoluzione delle modalità di svolgimento delle prestazioni di lavoro³, sostenendo l'espansione del lavoro da remoto e portando lo smart working a rappresentare un tema di grande interesse per le organizzazioni pubbliche e private. Nel 2017, l'annuale rapporto dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano riportava che in

¹ World Economic Forum, 2016.

² Marro (2016).

³ Maiani (2018).

Italia c'erano 305.000 *smart workers*⁴, in quello del 2018 il numero era salito a 480.000⁵. L'ultima rilevazione disponibile indica, come già ricordato, in 570.000 il numero di *smart workers*, con un incremento del 20% rispetto al 2018⁶. Seppure a fine 2019 il fenomeno risultasse essere ancora sbilanciato sulle grandi imprese, era in crescita l'interesse delle piccole medie imprese (PMI) e degli enti pubblici, dimostrando una propensione alla sua diffusione decisamente maggiore al più tradizionale telelavoro.

Il 2020 ha decisamente scombinato le carte. Il diffondersi della pandemia Covid-19 ha comportato la decisione da parte del Governo di decretare il lockdown con conseguente sospensione di tutte le attività lavorative ritenute non essenziali, se non svolgibili da remoto. Le esperienze si sono moltiplicate e hanno coinvolto man mano un numero sempre maggiore di aziende e, di conseguenza, di lavoratori e lavoratrici che si sono sperimentati in una modalità definibile più come *home working* che *smart working*. Certo è che nello spazio di poche settimane sono state superate difficoltà che prima sembravano insormontabili, avviate esperienze precedentemente ritenute in alcuni casi improponibili.

Indipendentemente da questa inaspettata quanto prorompente situazione, rimane il fatto che lo *smart working* stava via via conquistando sempre maggiore diffusione e apprezzamento. Ciò sicuramente favorito dal fatto che le caratteristiche di flessibilità spazio/temporale che lo contraddistinguono si prestano bene a contesti organizzativi che necessitano di rispondere sempre meglio alle continue sollecitazioni esterne e interne per avere successo ed essere competitivi.

In questo scenario non va dimenticata la crescente consapevolezza dell'importanza del capitale umano, del valore aggiunto delle persone come fattore strategico per il successo aziendale. A cui segue il delinarsi di una nuova modalità di interpretare la relazione di scambio tra lavoratori, lavoratrici e organizzazione, andando a tratteggiare quello che è un nuovo modo di gestire collaboratori e collaboratrici⁷: da una parte abbiamo la richiesta alle singole

⁴ Con un incremento di oltre il 60% in 5 anni (Osservatorio Smart Working, Politecnico di Milano, 2017).

⁵ Osservatorio Smart Working, Politecnico di Milano (2018).

⁶ Osservatorio Smart Working, Politecnico di Milano (2019).

⁷ Se da una parte la sfida delle organizzazioni, sollecitate dallo sviluppo tecnologico e digitale, è promuovere innovazione e cambiamento organizzativo per essere competitive, raggiungere gli obiettivi di business, rispondere all'evoluzione dei modi di produzione e delle richieste dei propri clienti esterni e interni, dall'altra è sempre più matura la consapevolezza che le persone sono la chiave per attuare qualsiasi cambiamento organizzativo. Le persone sono infatti l'elemento competitivo che può fare la differenza: capacità, competenze e talenti che lavoratori e lavoratrici possono mettere a disposizione sono le basi su cui costruire il cambiamento necessario alle imprese.

persone (e ai team) di essere partner attivi e imprenditivi nella realizzazione degli obiettivi aziendali, per essere competitivi sui mercati, rispondere all'evoluzione del contesto e delle sue richieste, generare innovazione e miglioramento continui; dall'altra, c'è l'impegno delle aziende – coerente anche con obiettivi di attrazione dei talenti, mantenimento di elevata motivazione e di ingaggio professionale – di valorizzare le persone e l'unicità del loro apporto nella diversità delle loro caratteristiche professionali e personali. Questo viene fatto, per esempio, personalizzando le risposte a bisogni e desideri sia di sviluppo professionale sia di *work-life balance*; puntando sull'accrescimento di *capabilities* – utili dentro e fuori i contesti lavorativi – nella prospettiva *long life learning*, che offre modelli gestionali più flessibili e posizionati sul valore del risultato, piuttosto che su quello della presenza fisica⁸.

Probabilmente l'esperienza Covid-19 ha reso più evidente l'urgenza per le aziende – pubbliche e private – di favorire lo sviluppo tecnologico e digitale, di rinnovarsi, mettendo in discussione pratiche e processi; assieme al bisogno che ogni lavoratore e lavoratrice dia il meglio di sé, contribuendo al raggiungimento degli obiettivi aziendali, e che manager e direzioni delle risorse umane (HR) assumano un ruolo sempre più centrale come “abilitatori (e abilitatrici) dello sviluppo e del reperimento di competenze chiave per le organizzazioni”⁹.

È questo il tema sviluppato nell'evento che tsm-Trentino School of Management ha realizzato nell'ambito della Trento Smart City Week che si è svolta il 13 aprile 2018 e al quale è dedicata la seconda parte del libro. Il workshop ha posto l'attenzione sul potenziale innovativo dello smart working, sul ruolo della funzione HR, del management e, in particolare, dei manager e delle manager “di riferimento”¹⁰ quali elementi chiave nella promozione dell'innovazione e del cambiamento organizzativo. Ha voluto cogliere le peculiarità e le convergenze del modo di essere smart nelle aziende, a partire dalle testimonianze di due enti pubblici – la Provincia autonoma di Trento e il Comune di Torino – e due aziende private – AXA Italia e TIM – alle quali è stato proposto, nello sviluppo delle loro relazioni, di mettere a fuoco tre aspetti:

- quali opportunità, quali complessità, quale leadership si possono delineare per HR e manager impegnati nella gestione di *smart workers* e, in generale, dei gruppi di lavoro nei quali sono presenti *smart workers*;

⁸ UBS (2016).

⁹ Gardini (2017).

¹⁰ Per “manager di riferimento” intendo il responsabile o la responsabile diretta dei lavoratori e delle lavoratrici in smart working.

- quale opportunità e quali complessità può rappresentare per le aziende e quali politiche e attività di *change management* possono essere messe in campo per raggiungere gli obiettivi organizzativi;
- quali stimoli all’innovazione, quali sviluppi alla luce dei risultati di monitoraggio e valutazione possono essere delineati per il futuro, a partire dalle esperienze maturate.

Nei mesi successivi a quell’appuntamento è stato avviato il lavoro di redazione degli atti per offrire a tutti – aziende, professionisti, persone interessate – riflessioni, proposte, strumenti, risultati condivisi in quell’occasione. Tuttavia, l’effervescenza del tema, che si è concretizzata in nuovi progetti (per esempio il progetto VeLA)¹¹, i numerosi contributi dell’Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano e di altri soggetti che a vario titolo hanno fornito informazioni, riflessioni, strumenti, ai propri stakeholder, ci ha indotto a chiederci se la restituzione dei soli atti fosse sufficiente. Poiché la realtà evolveva velocemente, abbiamo pensato che poteva essere interessante arricchire e sostenere i racconti delle esperienze al centro del workshop, concedendoci il tempo di rielaborare e portare a sintesi la proposta di metodo che abbiamo affinato nel tempo attraverso l’accompagnamento di aziende pubbliche e private nell’implementazione del telelavoro, nel passato, e dello smart working, in anni più recenti.

Dobbiamo ammettere che la genesi di questo testo non è stata semplice, e quando tutto sembrava convergere verso la consegna di quanto elaborato è arrivata l’emergenza coronavirus. Con esso sono giunte le misure adottate dal Governo per il contenimento e la gestione dell’emergenza epidemiologica e i relativi DPCM, nei quali sono state previste anche precise indicazioni che hanno favorito il ricorso allo smart working¹². Nella fase 1 di lockdown

¹¹ Il progetto “VeLA – Veloce, Leggero, Agile” coinvolge nove amministrazioni pubbliche, con capofila la Regione Emilia Romagna. Ha come obiettivo il trasferimento agli enti ri-usanti la buona pratica di modalità di lavoro agile, TelePAT 2.0, già in uso presso la Provincia autonoma di Trento, www.pongovernance1420.gov.it.

¹² Il DPCM 1 marzo 2020 interviene sulle modalità di accesso allo smart working indicando che la modalità di lavoro agile può essere applicata a ogni rapporto di lavoro subordinato per la durata dello stato di emergenza come da delibera del Consiglio dei Ministri del 31 gennaio 2020 (ovvero per sei mesi che definiscono come data ultima il 31 luglio 2020). Tuttavia si riferisce alle zone e Regioni indicate nei precedenti decreti che avevano introdotto il lavoro agile in via provvisoria (DPCM del 23 febbraio 2020 e DPCM del 25 febbraio 2020).

Il DPCM dell’8 marzo 2020 estende la misura ad altri territori e province italiane, mentre il DPCM dell’11 marzo 2020 rende applicabile tale modalità di lavoro, legata alla situazione di emergenza, a tutto il territorio nazionale.

Il DPCM del 26 aprile 2020 raccomanda il massimo ricorso allo smart working per tutte le attività che sono svolgibili a distanza e in particolare dal proprio domicilio.

e nella successiva fase 2, il lavoro da remoto ha permesso ad aziende pubbliche e private di garantire la continuità delle loro attività e l'erogazione di servizi.

Le aziende si sono trovate ad avviare in poco tempo una modalità di lavoro che normalmente, come emergerà nei racconti delle esperienze e nelle rielaborazioni più teoriche che seguono, richiede un processo di cambiamento e innovazione che va accuratamente valutato e accompagnato per poter esprimere tutto il suo potenziale. I citati dati dell'Osservatorio dello Smart Working, presentati a fine 2019, mettevano in evidenza una quota rilevante di organizzazioni, soprattutto tra PMI e le pubbliche amministrazioni, non ancora pronte o non interessate all'implementazione di progetti di smart working. Per contro il Rapporto annuale dell'ISTAT del 2020¹³ indica il coinvolgimento nello smart working durante il lockdown di oltre quattro milioni di lavoratori e lavoratrici, dato peraltro in continua crescita¹⁴, che indirettamente ci racconta che molte delle organizzazioni "incerte" si sono adoperate per attivare questo strumento.

Tuttavia, più che sui numeri, rispetto ai quali sarà importante capire cosa succederà una volta finita l'emergenza, è rilevante ai fini del nostro ragionamento soffermarsi sulle modalità con cui le aziende hanno avviato e gestito "d'urgenza" le esperienze dello smart working e come queste siano riconducibili o meno a quanto descritto soprattutto nella terza parte del libro. In altre parole, quanto successo ci ha spinto a porci alcune domande, in particolare la seguente: le esperienze di smart working avviate durante l'emergenza Covid-19 cosa ci dicono e cosa ci insegnano rispetto alla proposta di metodo che proponiamo?

Il decreto legge n.18 del 17 marzo 2020 (convertito nella legge n. 27 del 24 aprile 2020) determina, da una parte, che fino alla fine dell'emergenza i lavoratori e le lavoratrici dipendenti disabili o con una persona con disabilità all'interno del nucleo familiare, hanno diritto di svolgere le prestazioni di lavoro, in modalità agile, se compatibili con le caratteristiche di tale modalità; dall'altra, che i lavoratori e le lavoratrici del settore privato con ridotta capacità lavorativa hanno priorità nell'accoglimento delle istanze di svolgimento delle prestazioni lavorative in modalità agile.

Infine, il decreto legge n. 34 del 19 maggio 2020 indica che i genitori lavoratori dipendenti del settore privato, con almeno un figlio a carico minore di 14 anni, hanno diritto allo smart working se tale modalità è compatibile con le caratteristiche della prestazione lavorativa svolta e se nel nucleo familiare non c'è un genitore non lavoratore o che beneficia di strumenti di sostegno al reddito o ancora nei casi di sospensione o cessazione dell'attività lavorativa. Nello stesso Decreto viene inoltre esplicitato che la modalità di lavoro agile potrà essere applicata a ogni rapporto di lavoro subordinato fino alla cessazione dello stato di emergenza e, comunque, non oltre il 31 dicembre 2020, sia nel settore pubblico che in quello privato.

¹³ ISTAT (2020).

¹⁴ Il Rapporto dell'ISTAT individua un potenziale di 8,2 milioni di possibili *smart workers*.