Luca Solari, Francesco Rotondi

AGILE, SMART, DA CASA

I nuovi mondi del lavoro

FrancoAngeli

HR Innovation

AIDP

AIDP

Associazione Italiana
per la Direzione del Personale

HR Innovation

Direzione:
Paolo Iacci e Luca Solari

Il rapporto individuo-organizzazione è in fase di profondo cambiamento. I bisogni, le aspettative e i valori del soggetto sono negli ultimi anni profondamente mutati, così come le conformazioni organizzative e le dinamiche che le percorrono. Ne consegue che chi si occupa di gestione e sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni deve rivedere profondamente non solo la strumentazione in suo possesso ma il significato stesso della sua azione. Mai come in questo momento, infatti, la funzione HR sta riflettendo e modificando ruolo, metodi e senso del proprio agire. La globalizzazione dei mercati da un lato e lo sviluppo tecnologico dall'altro stanno sollecitando la funzione verso un suo profondo rinnovamento. Oggi più che mai la risorsa umana dev'essere posta al centro di questo cambiamento. Questo implica tenere in gran conto anche il diverso atteggiamento del soggetto di fronte al lavoro e al suo ruolo e le implicazioni di questo nuovo approccio sul versante dell'organizzazione.

L'Associazione Italiana per la Direzione del Personale da oltre mezzo secolo riunisce a titolo individuale tutti gli operatori che si occupano di gestione e sviluppo delle persone all'interno delle organizzazioni. Di fronte a uno scenario come quello descritto AIDP vuole quindi favorire il dibattito attorno a questi temi: obiettivo di questa Collana è raccogliere ed offrire le più significative idee, tendenze ed esperienze a livello nazionale ed internazionale che possano aiutare l'innovazione in atto non solo nella funzione HR ma più in generale nella gestione e nella crescita delle persone all'interno delle organizzazioni.

Il target di riferimento non è, infatti, solo quello degli operatori di settore in senso stretto ma più in generale tutti coloro che si occupano delle persone come fattore indispensabile di crescita delle imprese e, con esse, dell'intero sistema economico, sociale e civile.

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.

Luca Solari, Francesco Rotondi

AGILE, SMART, DA CASA

I nuovi mondi del lavoro

FrancoAngeli

AIDP

HR Innovation

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

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

Parte prima
di *Luca Solari*

1. Da dove viene il nuovo lavoro? pag. 9

2. Come e perché essere smart? » 19

3. Come diventare smart? » 29

Parte seconda
di *Francesco Rotondi*

4. Come nasce l'istituto del lavoro agile » 35
   4.1. Premessa » 35
   4.2. Il telelavoro: strumento senza successo di delocalizzazione della prestazione » 36
   4.3. Il lavoro agile nella contrattazione collettiva prima della Legge n. 81/2017 » 40
   4.4. Cenni sulla disciplina dello smart working fuori dai confini nazionali » 44

5. Il lavoro agile nella Legge 81/2017 » 49
   5.1. Il lavoro agile: disciplina vigente » 49
      a) Definizione ed elementi essenziali » 49
      b) Patto di lavoro agile » 51

c) Principio di non discriminazione e di parità di trattamento pag. 53
d) Potere di controllo e disciplinare » 54
e) Tutela della salute e sicurezza » 55
f) Tutela assicurativa » 56
g) Diritto alla disconnessione » 57
5.2. Dal telelavoro al lavoro agile: differenze » 60
5.3. Smart working e Covid-19 » 63

6. Criticità sistemiche dell'attuale disciplina del lavoro agile: uno sguardo al futuro muovendo da una diversa idea di subordinazione » 67

Parte prima
di *Luca Solari*

1 Da dove viene il nuovo lavoro?*

La pandemia ha solo accelerato un processo di ridefinizione della dimensione spaziale e temporale del lavoro che era già nei fatti avviato, sebbene con entusiasmo altalenante da parte di chi doveva gestirlo. Questa rigidità ha una spiegazione molto chiara nella difficoltà di transizione che in effetti ancora oggi sperimentiamo. Il lavoro e la sua organizzazione infatti sono l'elemento costitutivo della costruzione sociale moderna, costruzione sociale che è nata attorno al concetto stesso di organizzazione del lavoro.

Tutto nel mondo in cui viviamo è determinato dai luoghi e dai ritmi del lavoro. La scuola e l'istruzione, l'organizzazione della vita familiare, la determinazione dei nostri cicli di sonno e di alimentazione, ogni aspetto ruota attorno ad un'idea che è nata e si è radicata in pochi anni a partire dall'inizio del '900, quando si sono diffusi il lavoro salariato e la fabbrica.

L'organizzazione della società a valle della rivoluzione del management scientifico del lavoro è rimasta a lungo immutata. L'articolazione della società in funzione del momento produttivo, inizialmente pensato con al centro la fabbrica, ha determinato scelte precise sul rapporto tra spazio e tempo.

Se in precedenza gli spazi personali e quelli lavorativi avevano a lungo convissuto, si attua a seguito dell'avvento della specializzazione e della determinazione scientifica del lavoro e della produzione una decisa compartimentalizzazione, ben rappresentata dalla battaglia sindacale per i tre usi del tempo: 8 ore per il lavoro, 8 ore per il sonno e 8 ore per la vita personale e il divertimento.

* Ringrazio Simone Gabbriellini e Alice Tomaselli dell'Università degli Studi di Trento per il prezioso supporto di rilettura e integrazione del testo.

Il fatto che i confini siano diversi e ancora oggi in molti casi non rispettosi di una necessità di equilibrio e di protezione dell'essere umano dalla fatica psicologica e fisica, non modifica la realtà: tutta la società è plasmata attorno ad un momento focale, la produzione, ed organizzata in funzione di questa attività pulsante.

Chiaramente lo sviluppo dell'economia e la sua terziarizzazione hanno modificato il concetto di lavoro, ma non hanno alterato in modo sostanziale questa netta separazione di spazi e tempi tra vita personale e lavorativa. Non è un caso che si chieda alle persone "dove" lavorano, più che "per chi" o "in che contesto". Il lavoro quindi abbisogna di un luogo fisico e di conseguenza, poiché la fisicità richiede permanenza, di un tempo ad esso dedicato.

Vi sono le eccezioni, anche importanti, come la vastissima platea di chi opera nelle funzioni di vendita o di manutenzione, ma anche in questi casi è evidente il dato di eccezionalità della distribuzione spaziale che è comunque temperato dall'ossessione per il controllo almeno del dato temporale. In sostanza se nella fabbrica in ogni istante so dove sei e cosa fai (tanto che le prime forme di resistenza furono proprio volte al recupero del controllo del tempo da parte degli operai attraverso il rallentamento volontario dei cicli quando si definivano i tempi e metodi oppure il sabotaggio), quando sei fuori dal confine cerco almeno di controllare il tempo nel quale operi con timesheet e documenti (che se in sé non garantiscono che poi le persone abbiano effettivamente "fatto", con una curiosa conseguenza poiché assorbono tantissimo tempo nella compilazione, quasi a voler recuperare in ogni caso il controllo del tempo, fosse anche del tutto improduttivo!).

Dato conto delle eccezioni legate al contenuto stesso delle attività, è necessario evidenziare come sia stata sempre presente una quota a parte anche limitata di lavoro svolto al di fuori del paradigma del controllo dello spazio e tempo. La si rintraccia in settori nei quali era possibile identificare piccole e semplici operazioni misurabili di fatto a cottimo, spesso assemblaggi di componenti meccanici o elettronici a bassa intensità di tecnologia o attività di natura puramente manuale (imboscamento, spedizioni ecc.). Tale modalità ha riguardato negli anni dello sviluppo industriale italiano molte comunità locali perché spesso non tracciabile e caratterizzata da rapporti di lavoro in nero con conseguente riduzione dei costi ed evasione fiscale.

Gli archivi RAI degli anni '60 e '70 sono ricchi di documentari sulle aree produttive del Veneto, della Lombardia, dell'Emilia Romagna e delle Marche e rivelano come questa tipologia di lavoro sia stata a lungo una delle modalità di impiego non censito della manodopera

femminile, nei tempi nei quali predominava (anche nelle parti sindacali) l'idea che il lavoro "vero", quello in fabbrica, dovesse in primo luogo essere assegnato agli uomini, eredità culturale dalla quale il nostro paese fa fatica a liberarsi.

Questa sorta di *putting-out system* (con questo termine si identifica la particolare forma del lavoro tessile, soprattutto nelle Fiandre, in Francia e in Inghilterra nella fase pre-industriale caratterizzata dalla distribuzione a noleggio di telai manuali nelle campagne ad uso della componente femminile per la produzione di pezze di tessuto, prima dell'avvento della meccanizzazione e della conseguente urbanizzazione della manifattura) chiaramente ha prosperato sulla base degli indebiti vantaggi di costo e sull'utilizzo di un controllo legato al risultato (in sostanza un sistema di cottimo esasperato, a volte anche con l'imposizione di quote minime di produzione).

Sebbene oggi il fenomeno sia nel nostro Paese meno accentuato a causa del miglioramento dei sistemi di controllo, della terziarizzazione delle attività verso Paesi a costo del lavoro (e normativa) ancora più convenienti e della maggiore consapevolezza delle persone, meno disponibili di un tempo, non è del tutto scomparso e colpisce soprattutto lavoratori in condizioni di debolezza istituzionale maggiore come i lavoratori immigrati.

Se questo breve excursus storico, che ha solo l'obiettivo di contestualizzare il tema delle nuove forme di lavoro oltre i confini abituali di spazio e tempo ha evidenziato gli elementi più controversi di questo processo, veniamo ora agli aspetti che invece rappresentano un'innovazione potenzialmente positiva.

Il controllo del lavoro tramite la sua localizzazione e definizione temporale ha avuto origine dall'aggregazione seguita allo sviluppo della meccanizzazione dei processi di produzione. In realtà, la progressiva trasformazione delle tecnologie di generazione di energia per le macchina ha presto consentito scelte progettuali nuove. Ad esempio è divenuto possibile separare fasi di processo in capannoni diversi o in siti produttivi, poiché l'uso dell'energia elettrica ha ridotto la dipendenza spaziale da una fonte di energia (inizialmente le macchine a vapore) e poiché il miglioramento delle tecnologie di trasporto ha portato ad una riduzione importante del costo logistico.

Questi processi però non hanno attraversato il confine della fabbrica con facilità, poiché attorno ad esso come ricordavo si era ormai costruito un mondo.

Se si è avuta una distribuzione dei processi produttivi globale per ragioni legate, anche se non solo, ai differenziali di costo produttivo,

ciò è avvenuto in larga misura conservando l'idea che fosse utile in ogni caso aggregare spazialmente i lavoratori. Per estensione, la stessa logica è stata applicata anche al lavoro di ufficio che è nel tempo cresciuto costantemente attorno alla fabbrica e poi attorno alle attività economiche di tipo produttivo con lo sviluppo di un sistema di servizi così ampio da essere oggi largamente dominante nelle economie più avanzate. Se all'inizio dalla fabbrica si è spostato nella sezione uffici, ha poi creato le palazzine uffici e infine si è espanso al tessuto urbano con sedi separate e tipicamente collocate nel centro dei paesaggi urbani. Il nomadismo quotidiano del lavoro ne è stata una conseguenza poiché difficilmente i lavoratori potevano abitare vicino alla sede ed erano quindi costretti a spostarsi per raggiungere il proprio lavoro.

Nel tempo e con variabilità legata alla struttura dei centri urbani dei diversi Paesi la collocazione degli uffici ha poi seguito diverse fasi. Nella realtà italiana ad esempio vi è stato un lungo processo di rilocalizzazione fuori dal centro città dovuto sia ai costi, sia all'opportunità di realizzare valore tramite la cessione di fabbricati ad elevato valore patrimoniale. L'evoluzione successiva ha visto in tempi più recenti un percorso opposto con la scelta di localizzarsi in zone centrali in ragione della sempre maggiore finanziarizzazione delle operazioni di real estate e della forte riduzione degli spazi conseguente alle nuove logiche di progettazione degli uffici.

Un fenomeno che non ho ancora citato ma che assume un ruolo centrale nell'evoluzione del lavoro è stato lo sviluppo delle tecnologie di gestione delle informazioni e delle decisioni. Già lo storico Chandler aveva evidenziato, nella sua analisi dell'evoluzione del sistema economico: il ruolo delle tecnologie di mobilità (nel suo caso le ferrovie che hanno congiunto Est e Ovest degli Usa). Un impatto ancora più importante è stato quello delle tecnologie che hanno reso meno necessario spostare persone e informazioni come oggetti, consentendo alle prime di entrare in contatto a distanza e alle seconde di muoversi prima velocemente da un posto all'altro e oggi di essere un po' ovunque, ma raggiungibili facilmente (grazie alle tecnologie definite di cloud).

Queste tecnologie hanno avuto un impatto molto forte sull'organizzazione della nostra vita quotidiana e ce ne siamo accorti in particolare durante la pandemia del Covid-19 quando le limitazioni spaziali ci hanno costretto a trovare nuove strade per svolgere molti dei nostri task quotidiani a lavoro, ma anche a casa. Dal loro avvento avevano peraltro già modificato molte delle nostre abitudini. E lo stesso è accaduto per il lavoro.

Queste tecnologie hanno reso possibile lo sviluppo di modelli di governo delle imprese realmente globali, la creazione di catene di creazione del valore estremamente diffuse ma ben coordinate, la velocizzazione (possibile) di diversi processi decisionali interni e così via. Quando poi l'accesso si è democratizzato con la rivoluzione del personal computer prima, seguita dalla diffusione delle reti di telecomunicazione mobile e delle tecnologie di connessione di smartphone, tablet e computer, si sono create le condizioni per una possibile rivoluzione del lavoro.

I primi esempi, pionieri dei tempi, sono stati rappresentati dal telelavoro che nasce come termine di ricerca e pratica gestionale negli anni '70 negli USA, prima come telecommuting e poi come telework. Da subito si evidenziano i possibili benefici per le imprese (riduzione dei costi di real estate) e per le persone (bilanciamento lavoro-famiglia e gestione delle previsioni di legge americana per le persone diversamente abili). In seguito si evidenziano anche le esternalità positive per l'ambiente con la riduzione delle emissioni legate alla mobilità dei lavoratori. Dagli inizi il fenomeno si diffonde rapidamente soprattutto negli Usa, caratterizzati da ampie aree urbane e lunghi trasferimenti per raggiungere 11,5 milioni di lavoratori a inizio nuovo millennio. Da allora questo fenomeno è stato quindi oggetto di molta ricerca che però tende a riflettere gli assunti ideologici degli autori. In essa infatti si ritrovano troppo spesso conferme ambigue, in alcuni casi volte ad evidenziare i vantaggi per i lavoratori, in altri a sottolineare le problematiche in termini di isolamento e di perdita di opportunità di carriera e crescita. Nelle prime fasi dalla ricerca emergeva con evidenza la presenza di due gruppi di lavoratori, uno composto da uomini con ruoli professionali e a tempo pieno ed un secondo a prevalenza femminile attivo part-time in mansioni di natura impiegatizia. La descrizione era tuttavia quella di un lavoro quasi mai completamente da remoto, evidenziando da subito la sua natura in realtà ibrida.

Una seconda e più recente fase è quella in cui il lavoro svolto fuori dal contesto dell'ufficio ha assunto una fisionomia più interconnessa grazie alla diffusione delle reti di comunicazione. Poiché il telelavoro non aveva avuto un particolare successo si è assistito ad un processo di ridefinizione a partire dal nome di questo fenomeno. Sono stati coniati diversi neologismi, quali lavoro agile, lavoro flessibile, *new ways of working* e tra di essi quello che nel nostro paese ha avuto (incomprensibilmente) più successo, ovvero smart working, battezzato anche dalla normativa.

La mia notazione polemica sull'uso del termine "smart working" ha a che fare con l'impossibilità ad oggi di comprenderne appieno il significato. Se è smart per chi lo è? Per l'impresa, per il lavoratore o per le modalità di svolgimento e per il contenuto? Non è dato saperlo anche se assurge ormai quasi a frase fatta di conversazione la locuzione "lo smart working non è semplice teleworking o lavoro da casa" (di solito affermata con compiaciuta saggezza) alla quale mi viene spontaneo rispondere "e quindi, cosa sarebbe esattamente?" se non fosse che temo la risposta

Poiché è facile criticare, difficile rimediare, provo a dare una definizione di smart working da ricercatore di organizzazione, ovvero una modalità di progettazione del lavoro individuale e collettivo che:

1. **migliori l'utilizzo del tempo, riducendo il tempo non produttivo** (per arrivare al lavoro, per spostarsi all'interno del luogo in cui lavoro, per attendere di poter lavorare ecc.) per tutti coloro che ne sono influenzati (lavoratori, manager, clienti, fornitori ecc.);
2. **adoperi le migliori tecnologie**, intendendo sia le tecnologie informatiche e di comunicazione, sia quelle relative alla progettazione degli spazi, sia quelle relative al benessere psico-fisico della persona;
3. **riduca le attività routinarie e ripetitive a basso contenuto motivazionale**;
4. **consentendo un'esperienza di lavoro che definisco smooth e in flow**.

Può servire solo una piccola integrazione. Per smooth intendo un lavoro che fluisce senza intoppi, senza difficoltà, senza momenti di attesa che non siano utili ma determinati da ritardi o inefficienze come invece accade tanto spesso nelle organizzazioni oggi. Per in flow intendo un lavoro che catalizza così tanto la nostra attenzione per la sua dimensione realizzativa da portarci in quella sorta di sospensione del tempo e di altissima produttività che è appunto la condizione di flow secondo la psicologia del lavoro.

Se adottiamo questa definizione, la frase fatta che criticavo prima non ha più come oggetto l'antinomia lavoro in ufficio vs. lavoro a casa, poiché a tutta evidenza il lavoro può essere o meno smart sia a casa sia in ufficio. Si risolve, credo, così una montagna di incomprensioni e soprattutto, spero, si danno delle indicazioni più chiare a chi deve gestire la trasformazione del lavoro nelle imprese e nella società

che può usare quella semplice check-list per capire se il lavoro è smart e in quali aree si deve investire per renderlo smarter.

Poiché in questo libro ci occupiamo delle nuove forme di lavoro a partire dalle mille denominazioni e soprattutto a partire dalle conseguenze dei ripetuti e prolungati periodi di lockdown che abbiamo vissuto, credo sia utile dare una breve panoramica dei dati principali sul fenomeno con particolare attenzione al nostro Paese.

Come illustra ampiamente Francesco Rotondi in questo stesso volume, la definizione di smart working è indicata, dal punto di vista normativo, da una legge ad hoc (L. 81/2017) nei termini di lavoro agile quale "modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva".

In questo caso, l'intento del legislatore è stato quello di regolare una modalità di lavoro che, almeno a livello normativo, si intende connotata da specifiche caratteristiche quali l'organizzazione per obiettivi e l'autonomia di scelta del lavoratore su dove, quando e come svolgere la prestazione. Il contesto dell'emergenza pandemica ha dato nuova spinta agli interventi legislativi realizzati per facilitare il ricorso a questo istituto da parte di aziende private e Pubblica Amministrazione. Quest'ultima, già interessata dal lavoro agile dalla stessa legge 81/2017 e dalla Direttiva n. 3 del 2017 in materia di lavoro agile, ha conosciuto, a partire da febbraio 2020 nuove sperimentazione e provvedimenti. Tra gli ultimi, il Decreto Legge 30 aprile 2021, n. 56[1] sancisce la possibilità per le amministrazioni pubbliche di continuare a ricorrere alla procedura semplificato per lo smart working, in attesa della definizione della disciplina del lavoro agile nei contratti del pubblico impiego e comunque non oltre il 31 dicembre 2021. Il decreto ha eliminato la soglia minima che prevedeva l'utilizzo del lavoro agile da parte di non meno del 50% del personale giustificandola con una maggiore attenzione a principi di regolarità, continuità ed efficienza nell'erogazione dei servizi ai cittadini.

1. https://www.lavoro.gov.it/notizie/pagine/proroga-dei-termini-nuove-disposizioni-sullo-smartworking-nella-pa.aspx/.

Secondo i dati dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano[2], che ha assunto il ruolo di principale momento di verifica del fenomeno almeno in termini di percezioni degli attori coinvolti, nel 2019 in Italia gli smart worker erano circa 570 mila. Iniziative strutturate riguardavano maggiormente le grandi imprese (58% con mediamente il 48% della popolazione aziendale coinvolta) rispetto a piccole e medie imprese (12%) e pubblica amministrazione (16%). I dati riferiti al 2020 hanno risentito invece dell'impatto dell'emergenza Covid-19 e hanno visto, durante il lockdown, grandi imprese (97%), piccole e medie imprese (58%) e pubblica amministrazione (94%) estendere la possibilità di lavorare da remoto, facendo salire il totale di colore che lavorano con questa modalità a 6,58 milioni.

La dimensione aziendale sembra aver continuato ad essere rilevante anche nei mesi che hanno seguito l'inizio della crisi sanitaria.

Secondo i dati ISTAT[3] riferiti al periodo Giugno-Novembre 2020 lo smart working è stato adottato dall'8,0% delle microimprese (3-9 addetti), dal 19,1% delle piccole (10-49 addetti) e da oltre la metà delle medie (50-249 addetti) fino al 77,4% delle grandi imprese (250 addetti e oltre). Differenze che si riscontrano anche sul piano settoriale, dove sempre secondo il rapporto ISTAT, tra i primi dieci settori nei quali è più diffuso il lavoro a distanza, nove appartengono al terziario (con quote non inferiori al 75% nel caso di trasporto aereo, consulenza informatica, servizi assicurativi e pensionistici, servizi di fornitura di personale) e uno, la farmaceutica (66,3% di imprese), all'industria.

BVA-Doxa[4] ha recentemente pubblicato i risultati di una ricerca volta a fotografare lo stato psicologico ed emotivo dei lavoratori presso le aziende italiane, a seguito delle paure e delle incertezze legate al rientro in azienda dopo il prolungato periodo di lavoro da remoto.

Le situazioni lavorative e economiche sono quelle in cui la percentuale di insoddisfatti è maggiore. Vi è una forte correlazione tra benessere psicologico e benessere lavorativo, e il primo ha subìto, a causa del lockdown, un forte colpo: il 25% dei lavoratori intervistati ha sviluppato disturbi di ansia e/o del sonno.

L'86% degli intervistati dichiara che farà ricorso a modalità di lavoro a distanza nelle prossime settimane. Riguardo invece al rientro

2. https://www.osservatori.net/it/ricerche/infografiche/smart-working-futuro-lavoro-oltre-emergenza-infografica.

3. https://www.istat.it/it/files/2020/12/REPORT-COVID-IMPRESE-DICEMBRE.pdf.

4. https://drive.google.com/file/d/1hTV9_hviyAcWuOCG2P0BI_S6wJZFB3Uy/view.

in azienda, le paure principali riguardano il contatto con gli altri e il conseguente rischio di contagio, l'incertezza del posto di lavoro e i cambiamenti di mansione.

BusinessInsider[5] porta l'attenzione anche su un altro tema, il cosiddetto *south working*, fenomeno che ha riguardato tra i 45mila e i 100mila lavoratori che, nel periodo di lockdown, sono tornati temporaneamente nelle regioni del Sud, contribuendo allo svuotamento di centri come Milano e ponendo al centro della discussione la necessità di una differenza di stipendio tra collocazioni geografiche diverse. Se è vero infatti che in remoto si lavora di più (in Italia, secondo le stime di Bloomberg, rispetto al pre pandemia l'aumento medio è stato di un'ora al giorno, mentre in Paesi come Usa, UK e Austria la giornata lavorativa si è allungata di due ore e mezza.), è anche vero che il costo della vita è diverso da città a città, e specialmente tra grande città e la campagna: in questa ottica, lo stipendio verrebbe conteggiato sulla base del contributo apportato all'azienda, sulla propria produttività, così come sulla zona di residenza.

Il lavoro da remoto è un fenomeno nuovo in queste dimensioni e comporta oggi una situazione di incertezza per le imprese che devono decidere come organizzarsi in una prospettiva (auspicabile) di superamento progressivo della pandemia. Se inizialmente, ricordiamoci quanto accaduto nell'autunno del 2020, si pensava possibile un ritorno al passato, la percezione largamente maggioritaria (con significative eccezioni, proprio a livello politico, laddove più si è distanti tradizionalmente dalla realtà, a giudicare dall'atteggiamento del Ministro Brunetta sulla PA) è che il cosiddetto *new normal* sarà caratterizzato da un lavoro ibrido. Anche in questo caso serve spiegare che lavoro ibrido ha come riferimento la sola localizzazione del lavoratore, ipotizzando un lavoro fatto in parte in ufficio e in parte a casa.

Molta dell'attenzione è quindi oggi rivolta alle condizioni per la realizzazione di questo lavoro ibrido, concentrandosi su temi come:

- percentuale di lavoratori coinvolti e percentuale di lavoro non in ufficio;
- definizione di regole e accordi sindacali a supporto del nuovo assetto;
- organizzazione della presenza con sistemi di prenotazione e definizione delle modalità di co-presenza.

5. https://it.businessinsider.com/il-grande-dilemma-del-lavoro-agile-quanto-pagare-chi-si-trasferisce-allestero-o-al-sud/.

Purtroppo quasi assente è la ripresa del concetto di lavoro smart nell'accezione del tutto particolare (ma coerente con l'aggettivo utilizzato) che ne dò in questo libro. Poiché sono consapevole della grande importanza di questa fase di nuovo disegno del lavoro per le imprese italiane e più in generale per la comunità, voglio nel capitolo successivo sviluppare una serie di considerazioni su che cosa si dovrebbe fare e su quali sono i temi più critici da affrontare.

2 Come e perché essere smart?

La domanda più importante a cui un libro sullo smart working deve rispondere riguarda oggi le scelte operative necessarie per integrare questa nuova modalità al fine di progettare il lavoro (e le organizzazioni) all'interno della propria realtà. In una fase di transizione tra la pandemia e il cosiddetto *new normal* molte imprese sono impegnate in percorsi di preparazione al futuro, alcuni dei quali vedono coinvolto me e la mia società OrgTech. Questo osservatorio privilegiato che riguarda anche imprese italiane con uno sguardo globale mi consente di sviluppare alcune considerazioni a supporto del top management.

Uno dei temi che è affrontato con maggiore frequenza riguarda la configurazione del rapporto tra lavoro in ufficio e lavoro a distanza, spesso a casa, ma non solo. Si tratta di una questione importante per le implicazioni sia economiche sia organizzative. Dal punto di vista economico, infatti, questa scelta ha come correlato il processo di ridefinizione delle scelte di real estate che ha già portato diverse organizzazioni a rivedere le esigenze di spazio con possibili recuperi di efficienza.

Per fare alcuni esempi concreti tra i tanti possibili che hanno fatto interventi sulla prima delle tre B dello smart working (*Bricks/Bytes/Behaviors*):

In **SIEMENS**, con il progetto "Siemens Office" nato nel 2011, l'ufficio è diventato luogo privilegiato per innovazione, socializzazione e comunicazione con i colleghi e ciò ha fatto riorganizzare gli spazi: open space, activity-based working, sale riunioni, quiet room, phone booth, ma anche palestra, mensa e orti aziendali).

In **BMW**, con il progetto "Smart working: roadmap to a sustainable implementation @ BMW Italia" in atto dal 2016, gli uffici hanno