

i&G MANAGEMENT

Quale futuro per il lavoro ibrido?

Newsletter di aggiornamento realizzata
in collaborazione con 24 ORE Professionale



i&G MANAGEMENT

PaulEkman
ACADEMY24ORE
PROFESSIONALE

Newsletter realizzata da
24 ORE Professionale per:
I&G Management

Proprietario ed Editore:
Il Sole 24 Ore S.p.A.

Sede legale
e amministrazione:
Viale Sarca, 223 - 20126
Milano

Redazione:
24 ORE Professionale
© 2024 Il Sole 24 ORE S.p.a.
Tutti i diritti riservati.
È vietata la riproduzione
anche parziale e con
qualsiasi strumento.

Chiusa in redazione:
12 dicembre 2024

I&G Management: “Chi siamo”

3

Quale futuro per il lavoro ibrido?

4

a cura di Massimo Berlingozzi, Partner I&G Management

Smart e remote working, nuove normative e implicazioni

11

di Camilla Fino

Il Sole 24 Ore, estratto da “Norme&Tributi Plus Lavoro”, 11 Novembre 2024

Fra smart working e nuove professioni: ecco come il modello “ibrido” influenzerà la vita lavorativa

20

di Gianni Rusconi

Il Sole 24 Ore, estratto da “MANAGEMENT”, 26 febbraio 2024

Da Amazon stop allo smart working: ecco perché è difficile valutare se ci sarà un seguito

23

di Cristina Casadei

Il Sole 24 Ore, estratto da “ECONOMIA”, 18 settembre 2024

Smart working, cosa abbiamo imparato in questi quattro anni?

26

di Gianluca F. Delfino,

Il Sole 24 Ore, estratto da “ECONOPOLY”, 18 settembre 2024

Workation, la nuova dimensione emotiva dello smart working

30

di Giacomo Petruccelli

Il Sole 24 Ore, estratto da “Alley Oop”, 11 Giugno 2024



I&G Management: “Chi siamo”



I&G Management è una società di consulenza e formazione nata a Milano nel 1988. Acquisisce negli anni un solido portafoglio di aziende multinazionali, con cui collabora occupandosi prevalentemente di formazione manageriale.

Con l'inizio degli anni duemila prende avvio un processo di rinnovamento finalizzato a rispondere al meglio alle esigenze di un mondo che stava cambiando. Sotto la spinta di uno straordinario sviluppo degli strumenti di comunicazione, cominciano a mutare la natura e la velocità delle relazioni tra le persone. Di fatto, un aumento della complessità organizzativa che richiedeva adeguate risposte. Il tema dell'intelligenza emotiva diviene da allora la competenza distintiva che guida lo sviluppo di nuovi progetti e che ha portato I&G Management a essere l'unica società italiana autorizzata e accreditata da Paul Ekman a divulgare le sue teorie e i modelli psicologici nell'ambito del comportamento emotivo.

In linea con questa strategia è nata la Scuola di Coaching a indirizzo Emotivo Comportamentale, che introduce le esperienze sviluppate nell'ambito delle competenze emotive all'interno di un settore in pieno sviluppo con forti richieste da parte delle aziende.

Nel 2022 è nata la Paul Ekman Academy, un network internazionale che attraverso la Paul Ekman Community coordina le attività di formatori esperti in competenze emotive.

Il forte orientamento all'innovazione, legato anche alle modalità di divulgazione e distribuzione delle attività formative, si consolida attraverso la partnership con Persona Global, provider a livello mondiale di strumenti di valutazione, metodologie di analisi organizzativa e moduli di formazione specialistica rivolti alle aziende. Le Survey e le Metodologie di Persona Global sono disponibili in oltre 70 paesi e in 38 lingue. I&G Management, in quanto sede italiana di Personal Global, si occupa della formazione di nuovi Trainer e promuove lo sviluppo di società affiliate.

Quale futuro per il lavoro ibrido?

a cura di
Massimo Berlingozzi
Partner I&G Management

Quando, dalle lontane terre del Nuovo Galles del Sud, il primo esemplare imbalsamato di ornitorinco arrivò in Inghilterra, gli scienziati di allora pensarono allo scherzo di un tassidermista. Correva l'anno 1798, e fu necessario attendere fino al 1884 per arrivare alla prova in grado di mettere d'accordo una schiera di contrariati naturalisti, incapaci di accettare la natura, ai loro occhi bizzarra, di un mammifero con il becco da uccello, che allattava i cuccioli e deponeva le uova. L'ornitorinco non è un ibrido in senso biologico, ma le sue caratteristiche e l'atteggiamento stupefatto di chi si trovò a studiarlo, si configurano come una perfetta metafora per spiegarci, meglio di qualsiasi ragionamento, la difficoltà di accettare il reale quando la coesistenza degli opposti si pone come minaccia a identità familiari e solide, perché sedimentate nel tempo. Il principio identitario genera sicurezza, diversamente il concetto di ibrido ci ha sempre messo in crisi (neppure l'etimologia ci aiuta, poiché è incerta), non dobbiamo dunque meravigliarci se un futuro del lavoro incerto, sempre più soggetto a forze centrifughe che lo allontanano dalle sue caratteristiche originarie, ci disorienti e crei confusione nei nostri pensieri.

Eppure, sembrava cosa fatta, la dimensione "agile" del lavoro capace di concedere ampia autonomia riguardo allo spazio e al tempo dedicato al proprio impegno, merce rara prima del lockdown pandemico (470.000 persone nel nostro paese), nel giro di poche settimane aveva raggiunto un picco di più di sei milioni di lavoratori. Certo, non si è trattato di vero smart working, ma qualcosa nella testa di tutti noi, durante quell'esperienza, ha cominciato a cambiare. Accelerando processi che avrebbero richiesto molti anni per assumere tali dimensioni, la remotizzazione del lavoro imposta dalla crisi pandemica ci ha fatto intravedere un pezzo di futuro. Una trasformazione antropologica del mondo del lavoro che dà inizio a un radicale cambiamento delle nostre abitudini legate allo

spazio fisico e all'utilizzo del tempo, tanto da ricordarci quanto avvenne all'inizio della rivoluzione industriale con l'abbandono delle campagne. Ed è proprio a quelle immagini, apparentemente lontanissime, che dobbiamo tornare se vogliamo comprendere davvero la portata delle trasformazioni in atto: un mondo nel quale lavorare significava recarsi in un luogo preciso, uno spazio fisico che rappresentava un ambiente sociale di aggregazione capace di generare senso di appartenenza e idea di comunità. Tutto questo avveniva in un tempo definito, scandito da rituali consolidati che separavano il tempo del lavoro dal cosiddetto tempo libero, all'interno di uno scenario sostanzialmente stabile, che in moltissimi casi arrivava a coprire l'intero arco della vita lavorativa, influenzando profondamente gli stili di vita e il riconoscimento sociale delle persone.

Un mondo che aveva cominciato ad andare in crisi sotto la spinta della globalizzazione e con l'avvento delle nuove tecnologie. Eppure, alcuni capisaldi di quel modello resistevano, la divisione tra il tempo dedicato al lavoro e il resto della vita restava netta, lo spazio fisico, la sede di lavoro, restava per la maggior parte di noi un luogo pubblico, distinto e anche riconoscibile nelle sue forme dagli spazi della nostra vita privata. Tutto questo non è più vero, moltissimi di noi ormai lavorano in treno, in aereo, nella propria auto, a casa propria e mentre sono in vacanza, ma soprattutto è cambiato qualcosa dentro di noi, sono molti ad ammettere ormai che non sarebbero più capaci di tracciare una linea netta che divida il tempo di lavoro dal resto della vita. Nella nostra mente, in particolare, non vi è più soluzione di continuità. Certo, questo non vale, almeno per ora, per tutte le tipologie di lavoro, ma se guardiamo le cose attentamente ci accorgiamo di essere comunque di fronte a un cambiamento epocale. La rivoluzione digitale modifica, dissolvendoli in larga parte, gli ancoraggi alla dimensione fisica del lavoro, quelli riferibili ai concetti di spazio, tempo e velocità. La dislocazione dei lavoratori in luoghi diversi, la destrutturazione dell'organizzazione temporale, il vorticoso aumento nella velocità dei sistemi di comunicazione, determinano una netta cesura con la tradizionale organizzazione del lavoro. Con la loro radicale trasformazione scompaiono di fatto gli assi cartesiani di un sistema sostanzialmente immutato dall'inizio della rivoluzione industriale. Così come sarebbe stato ingenuo descrivere l'esodo dalle campagne, a cui abbiamo accennato, come un semplice spostamento di persone, quando invece stava nascendo un nuovo mondo, una nuova civiltà, oggi

è impensabile immaginare di aver potuto infrangere elementi così essenziali per la definizione dell'identità del lavoro, come lo sono i concetti di spazio e di tempo, senza aver messo in moto cambiamenti così profondi che solo il tempo ci consentirà di comprendere nella loro vera portata. Alcuni effetti, per altro discontinui e disomogenei nel loro manifestarsi, sono tuttavia già oggi ampiamente osservabili, e di questo proveremo a occuparci.

Smart working: remota è la distanza o la sua vera comprensione?

Con la fine della pandemia si è aperta una grande opportunità per il mondo del lavoro: affiancare al lavoro tradizionale, da oggi definito "in presenza" (con una sorta di neologismo che non avrebbe avuto alcun significato prima di questo grande e forzato esperimento sociale), il cosiddetto lavoro agile. I vantaggi sembravano essere molteplici: riduzione dei costi per le aziende, minor impatto ambientale, produttività garantita a dispetto di antichi pregiudizi, grandi vantaggi sul fronte work life balance apprezzati dalla maggior parte dei lavoratori. Ma come accade spesso nelle vicende umane quando non si creano le condizioni per poter sviluppare la necessaria consapevolezza, si è generato un dibattito fortemente connotato da elementi ideologici ed emotivi. Chi vede nella dimensione agile del lavoro un processo di vera innovazione, accusa coloro che vogliono riportare i lavoratori all'interno delle aziende di ostacolare il cambiamento, fino a spingersi a parlare di restaurazione di vecchie logiche di potere. Chi invece crede che il lavoro non possa prescindere da un'organizzazione caratterizzata da persone che si relazionano insieme nel medesimo spazio, considera i sostenitori dello smart working idealisti, sognatori, oppure, nel migliore dei casi, osservatori superficiali della complessità del lavoro.

Nella pratica ciò che è avvenuto, al di là delle diverse posizioni in campo, è che molte delle soluzioni adottate sono state fortemente condizionate da legittime, e umanamente comprensibili, valutazioni di tipo utilitaristico, sia per quanto riguarda le aziende sia per i lavoratori. C'è anche chi all'interno delle aziende, accettando pragmaticamente i cambiamenti in atto, ha iniziato a lavorare per capire come poter organizzare una struttura ibrida del lavoro, con il rischio però di aggredire il fenomeno limitandosi alla sola dimensione organizzativa, ma il valore del lavoro, in una fase di grandi mutamenti, non

può ridursi alla mera efficienza del suo funzionamento. L'elaborazione di un pensiero adeguato a comprendere l'impatto che queste trasformazioni hanno avuto rispetto ai processi di lavoro e alle relazioni tra le persone, diviene quindi una risorsa fondamentale per poter determinare quali situazioni possono essere vantaggiosamente gestite a distanza e quali invece necessitano di una qualità esprimibile esclusivamente in presenza.

La gestione di questa fase di transizione ha visto infatti le aziende, anche con caratteristiche simili, operare scelte molto diverse. Ma mentre l'accettazione di soluzioni ibride, anche se in misura e con livelli di convinzione diversi, cominciava faticosamente a farsi strada, ecco che Amazon (la notizia è di qualche settimana fa) annuncia che a gennaio 2025 tutti dovranno tornare in azienda. Può una posizione così netta, sostenuta da un'azienda con un milione e mezzo di dipendenti, passare senza lasciare il segno? Ovviamente no, e infatti nei giorni successivi sono comparsi diversi articoli con titoli che potrebbero essere riassunti in una semplice domanda: "2025, fine dello smart working?".

Di fronte a situazioni così diverse non è facile fare previsioni riguardo al futuro, lo scenario è quanto mai fluido per cui anche i dati a disposizione appaiono spesso contraddittori e poi, al di là dei dati, esiste il sentimento e l'opinione dei lavoratori: in molte delle aziende dove si sono svolti sondaggi hanno manifestato la loro determinazione a non voler tornare alla dimensione tradizionale del lavoro dopo aver sperimentato il lavoro agile. In Italia questa tendenza è confermata da una recente indagine svolta dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano che, oltre a registrare un aumento del 5% dello smart working per il 2025, conferma che il 73% di chi ne usufruisce si opporrebbe all'obbligo di rientrare definitivamente nelle sedi di lavoro.

Se nel prossimo futuro dovesse prevalere la tesi sostenuta da Andy Jassy, Ceo di Amazon, che nella lettera rivolta ai lavoratori afferma: "lo smart working apparterrà sempre più al passato, perché stare insieme in ufficio rende più semplice imparare, fare brainstorming e inventare", o comunque la scelta prevalente di altri giganti del settore tecnologico che stanno cercando di ridurre al minimo l'impatto di questo strumento (davvero singolare in questo senso la scelta di Zoom società leader nel fornire servizi per il lavoro a distanza), il rischio che si crei una

forte contrapposizione tra lavoratori e aziende è molto alto, e questo non potrà che ritardare ulteriormente lo sviluppo di strategie evolute riguardo alla dimensione ibrida del lavoro. È davvero questo l'unico esito possibile?

Scelte consapevoli per un futuro diverso

È opinione diffusa considerare gli strumenti, per loro natura neutri, dipenderebbe quindi solo da noi l'uso buono o cattivo che ne facciamo. Molte delle vicende precedentemente esposte, riguardo allo smart working, sono l'ennesima dimostrazione che questo modo di ragionare è sostanzialmente sbagliato. Può essere utile, a proposito, richiamare la lucida analisi di Marshal McLuhan, che valutava con estrema severità questa opinione, definendola "l'opaca posizione dell'idiota tecnologico", e spiegava come l'essenza delle innovazioni tecnologiche legate alla comunicazione, era da ricercare nel "mutamento di proporzioni, di ritmo, di schemi che introducono nei rapporti umani". Lo smart working non sfugge a quest'analisi, per cui il rischio di una sterile contrapposizione è intimamente legato a una mancanza di consapevolezza e di profondità di pensiero.

Chi nelle aziende pensa di poter riportare i lavoratori all'interno degli uffici, se non del tutto almeno in modo prevalente, non riesce a prendere atto che qualcosa è mutato per sempre nella testa delle persone, non solo perché il lavoro agile produce evidenti vantaggi nell'organizzazione della propria vita, ma perché i lavoratori sono stati capaci di dimostrare, superando un pregiudizio largamente diffuso, che buoni livelli di produttività si possono generare anche in totale assenza di controllo. Autonomia, indipendenza, libertà di scelta rispetto alla dimensione tempo, sono in fondo cambiamenti permanenti che la rivoluzione digitale ha portato nella vita di tutti noi, disintermediando attività e funzioni che prima contemplavano inevitabili relazioni di dipendenza. È aumentato, in sintesi, il senso di libertà e di autodeterminazione nella percezione delle persone.

Le aziende, dal canto loro, cominciano a considerare come marginale il beneficio sui costi di gestione, a fronte di qualcosa di più importante che rischia di sfuggirgli di mano. Il tema è legato al controllo, ma non si tratta più dell'antico controllo diretto sull'attività del lavoratore, il problema riguarda qualcosa di più sottile: l'engagement, quei meccanismi di identificazione,

fiducia, e di partecipazione emotiva agli obiettivi e ai destini della propria azienda. Un concetto efficacemente sintetizzato da Satya Nadella, Ceo di Microsoft, quando durante il lockdown affermò: “forse stiamo bruciando una parte del capitale sociale costruito prima, in questa fase in cui lavoriamo a distanza”. Per cui le aziende sembrano oscillare tra la necessità di accordare una parte di lavoro agile, in assenza del quale temono di perdere i giovani talenti, e il tentativo di ristabilire antiche certezze.

In realtà è tutto da dimostrare che non sia possibile ottenere un elevato coinvolgimento attraverso adeguate strategie e progetti di smart working. Le aziende hanno ragione a sottolineare come alcuni processi di lavoro non funzionano, o funzionano molto male a distanza, ma costruire efficaci strategie di lavoro ibrido significa proprio saper riconoscere queste differenze trovando il giusto equilibrio tra le diverse modalità di lavoro. Se vogliamo che questo accada è fondamentale richiamare tutte le parti coinvolte a un forte senso di responsabilità, capace di evitare qualunque forma di polarizzazione intesa come rivendicazione dei propri diritti da un lato e del proprio potere dall'altro, per impegnarsi quindi nello sviluppo di nuove sensibilità e competenze.

Cosa avviene quando si deve essere capaci di gestire e motivare collaboratori non più in presenza per larga parte del loro tempo? La dimensione digitale del lavoro riduce enormemente la quantità di segnali legati alla parte più antica e istintiva della nostra comunicazione. Lo spazio virtuale è per sua natura più neutro e simmetrico nella definizione delle relazioni, condizione che può rivelarsi anche favorevole quando lo scopo dell'interazione è prevalentemente informativo, ma del tutto sfavorevole nelle situazioni che richiedono di valorizzare lo scambio emotivo-relazionale, e quest'ultima funzione è troppo importante per essere abbandonata, poiché intimamente legata alla qualità delle relazioni e al benessere delle persone. La minore possibilità di gestire le dinamiche di relazione nella loro sede naturale impone la capacità di farlo utilizzando le moderne tecnologie di comunicazione. Il gesto istintivo dev'essere sostituito dalla parola consapevole, capace di rendere esplicito, attraverso il dialogo, quanto era implicitamente chiaro nella relazione naturale. Si tratta di una competenza tutt'altro che elementare (tecnicamente definita metacomunicazione) e quasi del tutto estranea alla cultura del lavoro che abbiamo conosciuto finora. Allora si comprende

quanto sia importante per il lavoro del futuro riuscire a gestire strategicamente queste due diverse dimensioni, reale e virtuale, presenza e distanza, guidati da scelte consapevoli rispetto ai diversi contesti, ma anche attraverso l'acquisizione di nuove competenze: agire una relazione e saper parlare sulla relazione sono abilità completamente diverse.

Serviranno ancora alcuni anni per comprendere pienamente le grandi trasformazioni che stanno attraversando il mondo del lavoro, pochi dubbi invece riguarderanno l'inizio, quella cesura netta rappresentata dalla pandemia. Ma il cambiamento più profondo, forse, è già osservabile. Riguarda, riprendendo le parole lungimiranti di McLuhan, "il mutamento di proporzioni, di ritmo e di schemi introdotto nei rapporti umani". Un esempio ci può aiutare a comprendere meglio quest'ultimo passaggio.

Così come i pesci di David Foster Wallace, che non s'interrogano sull'acqua in cui nuotano, anche un nostro antico progenitore non avrebbe compreso la parola "lavoro", perché tale attività coincideva con il tempo della vita, non vi era alcuna distinzione. Bisognerà attendere il XII secolo per ritrovare nel francese *labeur* e nell'inglese *labour*, termini capaci di descrivere, anche se limitatamente all'attività agricola, un'idea del lavoro assimilabile in qualche modo a quella moderna. Ma il concetto di lavoro, così come lo intendiamo noi, è di fatto figlio della rivoluzione industriale. Oggi, come abbiamo visto, i pilastri che sorreggevano quell'edificio sono crollati, uno dopo l'altro. Così quella distinzione che, nella concretezza dei gesti, non esisteva per quel nostro progenitore lontano, oggi, per molti di noi, non esiste più nel nostro "spazio mentale". Se è vero che "gli esseri umani non hanno mai abitato il mondo ma, sempre e solo, la sua rappresentazione", forse non è così lontano il tempo in cui quella frase, un po' elitaria e oggi giorno anche politicamente scorretta, di Joseph Conrad, racconterà qualcosa di noi: "come faccio a spiegare a mia moglie che quando guardo fuori dalla finestra sto lavorando?"

Smart e remote working, nuove normative e implicazioni

di Camilla Fino

Il Sole 24 Ore, estratto da "Norme&Tributi Plus Lavoro", 11 Novembre 2024

Si parla tanto di lavoro a distanza, utilizzando vari termini: telelavoro, lavoro da remoto, lavoro agile, smart work, che insieme ai vantaggi della rivoluzione digitale che li accompagna, insinuano anche tanti dubbi.

Questo perché, l'organizzazione del lavoro si è trasformata rapidamente, portando alla diffusione di modelli di lavoro a distanza, come il lavoro agile (smart work) e il lavoro da remoto (remote work). Sebbene questi due termini possono sembrare simili e sono spesso confusi, essi rappresentano approcci distinti, sia nelle modalità operative che nella regolamentazione.

L'argomento, inoltre, è diventato di interesse particolarmente rilevante, in seguito alla pandemia di COVID-19, che ha sicuramente accelerato l'adozione di queste differenti modalità di lavoro e ha sollevato nuove questioni legali e organizzative.

Si propone nel proseguo, una trilogia di argomenti, al fine di fornire una panoramica sulle recenti evoluzioni del lavoro agile e da remoto, esaminando la normativa italiana che li disciplina, con particolare attenzione alle implicazioni per il benessere dei lavoratori e alle sfide legali per l'azienda.

Definizione e normativa

Il termine smart work o lavoro agile indica un tipo di lavoro subordinato privo di vincoli (orari o spaziali) e un'organizzazione per obiettivi, concordata periodicamente tra dipendente e datore di lavoro. Quale modalità di lavoro flessibile, permette al dipendente di alternare presenza in ufficio e lavoro a distanza, con la possibilità di autogestire orari e attività, secondo gli obiettivi assegnati, ma con una maggiore autonomia su luogo e tempi di lavoro, senza che ciò intacchi l'azienda. Il termine remote work, spesso impropriamente

confuso con smart work, indica il lavoro da remoto così come utilizzato nella lingua inglese, e si riferisce ad una modalità di lavoro in cui il lavoratore svolge le proprie attività esclusivamente al di fuori della sede aziendale, individuando una situazione lavorativa, in cui i dipendenti hanno accesso a personal computer portatili, con la possibilità di collegarsi virtualmente ai server dell'ufficio lavorando da remoto.

Il passaggio dalle modalità di lavoro subordinato tradizionali alle nuove più flessibili opportunità rese disponibili dalle tecnologie, deve essere progressivo e ben coordinato, laddove le imprese devono maturare le tempistiche e le dinamiche che meglio si adattano alla propria realtà aziendale, attraverso esperimenti digitali e con regolari sessioni di feedback, al fine di mantenere viva e trasparente la comunicazione con i collaboratori in remoto.

Il lavoro agile (smart work)

Considerata la nuova frontiera del lavoro digitale, il lavoro agile è una modalità lavorativa che supporta il lavoratore nel suo equilibrio tra lavoro e vita privata, nonché il datore di lavoro stesso, il quale vede la sua produttività in azienda crescere visibilmente.

Si tratta di una modalità lavorativa flessibile, che non prevede vincoli di orario e luogo, se non quelli concordati tra lavoratore e datore di lavoro. L'obiettivo del lavoro agile è di favorire una maggiore libertà organizzativa e responsabilizzazione del dipendente, che può gestire autonomamente tempi e luogo di lavoro. La produttività è valutata in base agli obiettivi e ai risultati raggiunti, anziché sul tempo trascorso in sede.

Il lavoro agile o smart work è, quindi, una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato organizzata per fasi, cicli e obiettivi, senza vincoli per il dipendente, ma stabiliti di volta in volta con il datore di lavoro, così da permettere al lavoratore di conciliare i tempi di vita e lavoro ma, al contempo, di favorire la crescita della produttività aziendale.

In Italia, il lavoro agile è stato introdotto ed è definito dalla Legge 81 del 22 maggio 2017. La normativa italiana ne stabilisce le linee guida, come una modalità subordinata che si basa su un accordo scritto tra lavoratore e datore di lavoro. Questo accordo deve includere:

- gli obiettivi e le modalità operative;
- i tempi di disconnessione, garantendo il diritto del lavoratore a non essere reperibile fuori dall'orario concordato;
- la tutela della salute e della sicurezza del lavoratore.

La Legge prevede, inoltre, che il datore di lavoro adotti le misure necessarie per garantire la protezione dei dati trattati durante l'attività agile e fornisca al lavoratore la formazione necessaria per identificare eventuali rischi. A partire dal 1° aprile 2024, è stata rafforzata la tutela dei lavoratori agili, tra cui:

- l'obbligo per le aziende di erogare una formazione specifica sulla sicurezza anche per chi lavora fuori sede;
- la protezione dei dati personali, con norme specifiche di cybersecurity per i dispositivi utilizzati a distanza;
- un obbligo di revisione annuale delle politiche di smart working per garantire che siano sempre in linea con le esigenze aziendali e dei lavoratori.

La normativa introdotta dalla citata Legge 81/2017, mira a tutelare sia la produttività che il benessere del lavoratore, garantendo un equilibrio tra libertà organizzativa e sicurezza.

Il lavoro da remoto (remote work)

Diversamente, il lavoro da remoto si riferisce a una modalità di lavoro svolta esclusivamente fuori dalla sede aziendale, ma in un luogo fisso, come la casa o uno spazio coworking, e prevede spesso un orario di lavoro rigido, simile a quello che si terrebbe in ufficio.

Il lavoro da remoto in Italia, che prevede l'uso dell'anglicismo "remote work", non è altro che l'evoluzione del telelavoro tradizionale, regolato dal Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro (CCNL) di settore e dal D.P.R. 70/1999, un primo passo verso la grande rivoluzione digitale, che termina nell'evoluzione dello smart work. Sulla base della normativa, l'azienda deve fornire e mantenere gli strumenti di lavoro, come computer e connessioni, e coprire eventuali costi aggiuntivi. I diritti del telelavoratore sono gli stessi dei lavoratori in sede, compresi quelli sindacali, e sono regolati nell'ambito di un accordo specifico.

A differenza dello smart work, il lavoro da remoto mantiene spesso un orario rigido e regolato, con una struttura simile a quella tradizionale e, in genere, si applica a lavoratori autonomi, freelance o a dipendenti che svolgono mansioni da luoghi distanti rispetto all'ufficio.

In altre parole, mentre il lavoro agile promuove una flessibilità che si adatta alle esigenze del lavoratore, il lavoro da remoto rimane più vicino al concetto di lavoro subordinato tradizionale, anche se svolto fuori sede.

Pur presentando le suddette differenze, sia il lavoro agile che da remoto presentano entrambi, indubbiamente, numerosi vantaggi per i datori di lavoro, quali:

- una maggiore produttività, garantita da una maggiore flessibilità, fa sì che i collaboratori da remoto tendono a impegnarsi maggiormente rispetto ai propri colleghi in ufficio e a essere in definitiva più produttivi;
- un risparmio sui costi, dai tradizionali costi di affitto ai mobili stessi per l'ufficio, tagliati di netto quando il team è distribuito in remoto;
- dipendenti più motivati, perché più soddisfatti potendo gestire al meglio anche la propria vita privata.

Sia nel lavoro agile che nel lavoro da remoto, si applicano le norme del GDPR (Regolamento UE 2016/679) per la protezione dei dati personali; tuttavia, il lavoro agile prevede misure più stringenti, essendo specificamente normato per garantire che la sicurezza informatica e la riservatezza siano protette anche fuori dalla sede aziendale.

Da ultimo, si rende opportuno un breve accenno alla recente Circolare n. 20/E dell'Agenzia delle Entrate del 4 novembre 2024, nella quale l'Amministrazione, con riferimento alle modifiche introdotte dal Decreto fiscalità internazionale (D.Lgs. 209/2023) in materia di residenza fiscale delle persone fisiche, delle società e degli enti in vigore dal 2024, ribadisce che la semplice presenza sul territorio dello Stato, per la maggior parte del periodo d'imposta (183 giorni in un anno o 184 giorni in caso di anno bisestile, incluse le frazioni di giorno) è sufficiente a configurare la residenza fiscale in Italia.

In particolare, rendendo chiarimenti sul computo delle frazioni di giorno, illustra che per effetto dell'introduzione del nuovo criterio della presenza fisica, le persone che lavorano in smart working nello Stato italiano, per la maggior parte del periodo d'imposta, sono considerate fiscalmente residenti in Italia, senza che sia necessaria la configurazione di alcuno degli altri criteri di collegamento previsti dalla normativa (residenza civilistica, domicilio, iscrizione anagrafica).

Implicazioni sul benessere dei lavoratori e sulla produttività

L'adozione, sia del lavoro agile che del lavoro da remoto, è causa di un forte impatto sul benessere psicofisico dei lavoratori e sulla produttività aziendale. Questi modelli, infatti, offrono vantaggi in

termini di flessibilità e autonomia, ma presentano anche sfide come l'isolamento sociale e il rischio di burnout. Ecco perché si richiede alle aziende di adottare le pratiche necessarie per supportare i propri dipendenti, in un contesto di lavoro agile o da remoto, soprattutto per l'impatto che può avere sulla produttività e sulle dinamiche di team.

Se dal punto di vista normativo il lavoro agile e il lavoro da remoto presentano differenze, può dirsi in generale, che la diffusione di queste nuove modalità di lavoro ha portato con sé numerosi cambiamenti nell'esperienza lavorativa e nel benessere dei dipendenti.

Ma se è vero che questi modelli offrono vantaggi significativi, presentano anche molte sfide, che influenzano sia la produttività che la salute psicofisica dei lavoratori.

È vero che, lavorare da casa o in un contesto flessibile consente ai lavoratori di risparmiare tempo nei trasferimenti e di conciliare meglio gli impegni familiari, e che questa modalità contribuisce a ridurre lo stress da spostamento e migliora la qualità di vita.

Inoltre, la modalità da remoto promuove l'autonomia e la responsabilità, permettendo ai lavoratori di gestire il proprio tempo in base alle necessità personali. Questo approccio stimola la fiducia e può favorire una maggiore soddisfazione lavorativa.

Dunque, i benefici sono tanti, ma anche i rischi di queste modalità di lavoro, mettono in luce le condizioni che ne sfavoriscono un impatto positivo, diventando quasi trappole per il dipendente.

Il lavoro a distanza può generare isolamento sociale, che in alcuni casi porta a un aumento dello stress e a sentimenti di solitudine; lavorare lontano dai colleghi riduce il senso di appartenenza all'azienda, aumentando il rischio di burnout. Comporta problemi di comunicazione, perché i collaboratori in remoto non sono fisicamente presenti ai meeting, né ci si può imbattere in loro nei pressi della macchinetta del caffè. Sicuramente le videochiamate possono sostituire le riunioni e supportare il team nel naturale sviluppo di relazioni interpersonali, ma non possono sostituire il rapporto umano.

Il diritto alla disconnessione è un'altra delle sfide più importanti, soprattutto in contesti di smart work, dove l'autonomia sugli orari può trasformarsi in un'aspettativa di reperibilità continua. I lavoratori da remoto si dimostrano estremamente zelanti nella comunicazione circa lo stato di avanzamento di un progetto e si preoccupano di evidenziare prontamente eventuali ostacoli incontrati, a tutte le ore senza più controllo.

Nel gergo comune del lavoro da remoto, si utilizza l'espressione "sempre disponibile", laddove esistono conseguenze negative considerevoli, quando un lavoratore da remoto è reperibile 24 ore su 24, dato che perde in termini di salute e di equilibrio lavoro/vita privata. Mentre, il datore di lavoro vede la produttività calare progressivamente, proprio perché tutto ciò, incide sulla produttività stessa; si pensa, infatti, che la flessibilità aumenti la produttività, ma al contrario, indica spesso una tendenza al calo, sia per stanchezza che per via della mancanza di contatto diretto con il team e di feedback immediati.

In queste circostanze, le aziende devono intervenire per supportare il dipendente in remoto, introducendo obiettivi chiari e garantendo le ore di lavoro e di riposo, come anche la richiesta di disponibilità al collaboratore tramite strumenti di messaggistica, e-mail e videochiamate concordate, così da rispettare sin dall'inizio il rapporto di collaborazione.

È necessario, altresì, sfatare lo stereotipo del collaboratore meno produttivo da casa, rispetto ai suoi colleghi in ufficio, perché semplicemente privo di fondamento. Piuttosto, è vero invece l'esatto opposto, dato che la produttività aumenta con la flessibilità lavorativa, sempreché come suddetto, siano rispettati gli elementi fondamentali del rapporto stesso di lavoro.

Ogni persona è diversa e, con la giusta dose di libertà, ogni collaboratore in remoto può perfezionare la propria routine lavorativa in modo diverso, da chi è più mattiniero, a chi lavora meglio nelle ore pomeridiane o serali, il lavoro da remoto consente a tutti di gestire il proprio lavoro in modo flessibile, ottimizzandone la produttività. Resta inteso che, per massimizzare i benefici e ridurre i rischi, le aziende devono adottare politiche di supporto al benessere e promuovere la formazione per aiutare i lavoratori a gestire l'autonomia. Alcuni degli obiettivi che l'azienda potrebbe perseguire, al fine di coinvolgere e motivare i collaboratori da remoto sono:

- la trasparenza e il controllo degli obiettivi che ogni team è tenuto a perseguire, con i manager in costante contatto con i propri collaboratori, al fine di individuare velocemente e risolvere ogni punto di incertezza o ostacolo al normale svolgimento delle mansioni lavorative. Ciò anche attraverso l'utilizzo di software di project management, così da facilitare il controllo delle attività e il progresso dei singoli progetti, nonché chiarire le idee ai collaboratori in remoto;
- la comunicazione giornaliera è la chiave in qualunque

piano per la gestione di un team e di un'impresa, soprattutto lo diventa nel lavoro da remoto, laddove la collaborazione all'interno dei/tra i diversi team è essenziale per mantenere alto il livello di produttività. La comunicazione da remoto è garantita attraverso i vari strumenti che la tecnologia oggi mette a disposizione, quali l'organizzazione di videoconferenze giornaliere o settimanali per fare il punto della situazione con tutti i team e la programmazione di regolari meeting 1-on-1 dando spazio alle singole individualità;

- la dimostrazione di empatia verso i collaboratori a livello umano, mostrando interesse riguardo lo stato psico-fisico di coloro che lavorano in remoto, con indicazioni sull'importanza di pause regolari, di esercizio fisico, di spegnere le notifiche, di non richiedere "troppa disponibilità" al di fuori degli orari di lavoro pattuiti;
- attivare la socializzazione, per evitare il senso di isolamento, organizzando diversi tipi di incontri virtuali per scambi di opinioni personali e informali, creando dei canali di comunicazione informale che consentano la condivisione di interessi;
- assicurarsi che il lavoratore in remoto abbia un ambiente lavorativo confortevole, che i compiti assegnati siano chiari e gli equilibri nel team sani e positivi.

In tal modo, chi lavora da remoto potrà avere la serenità di farlo garantendo risultati positivi anche all'azienda.

Sfide legali e controversie

Legate al lavoro agile e da remoto, ci sono tutte le sfide legali e le controversie emergenti, derivanti da problemi legati alla privacy, alla sicurezza dei dati e alla sorveglianza dei dipendenti in un contesto di lavoro remoto. Si tratta di questioni legate anche al risarcimento dei danni alla salute e per la sicurezza sul lavoro in un ambiente "remoto" nonché le eventuali dispute legali derivanti da questa nuova modalità lavorativa, che le aziende e i lavoratori si trovano ad affrontare.

L'adozione del lavoro agile e da remoto ha posto sicuramente nuove questioni legali, generando controversie legate soprattutto alla privacy, alla sicurezza e alla tutela dei diritti dei lavoratori.

La regolamentazione, ancora in evoluzione, è fondamentale per chiarire i confini e le responsabilità tra lavoratori e datori di lavoro.

Con riferimento alla Legge 81/2017, che come su anticipato disciplina il lavoro agile, al suo articolo 21, prevede che nell'accordo individuale tra azienda e dipendente, siano specificate le modalità di gestione e controllo del datore di lavoro e quali condotte comportano l'applicazione di sanzioni disciplinari.

In particolare, per quanto riguarda "il potere di controllo", se si esclude chiaramente il controllo diretto, in quanto la prestazione lavorativa si svolge fuori dalla sede (locali) aziendale, assume particolare importanza la disciplina del controllo a distanza. Laddove l'articolo 4 dello Statuto dei lavoratori dispone, che i controlli a distanza possono essere effettuati solo in presenza di determinate condizioni, quali:

- a. esigenze organizzative produttive;
- b. sicurezza del lavoro;
- c. tutela del patrimonio aziendale;
- d. la sussistenza di un accordo con i sindacati.

Restano però esclusi da tali vincoli, a norma del comma 2, dello stesso articolo 4, gli strumenti che servono al lavoratore per rendere la prestazione lavorativa e gli strumenti di registrazione degli accessi e delle presenze.

Alla luce di queste disposizioni normative, si può dedurre che il datore di lavoro può effettuare dei controlli a distanza sul lavoratore in remoto, purché nei limiti del rispetto della privacy e nel rispetto dei principi in materia di protezione dei dati personali; infatti, deve fornire un'adeguata informativa sulla modalità d'uso degli strumenti e la modalità di effettuazione dei controlli, con il divieto dell'utilizzo di webcam o software aziendali rivolti al controllo del lavoratore e ogni altra forma di controllo occulto, salvo il caso in cui il lavoratore realizzi dei comportamenti illeciti ai danni del datore di lavoro.

La gestione dei dati personali è, quindi, particolarmente delicata nel lavoro da remoto e si impone alle aziende di proteggere i dati trattati a distanza e di adottare sistemi di sicurezza specifici per evitare violazioni. Le aziende devono inoltre rispettare il già citato GDPR (Regolamento UE 2016/679) e assicurarsi che il personale utilizzi dispositivi sicuri.

Un'altra conseguenza diretta del lavoro da remoto, nel mutamento del rapporto lavorativo, è il cambiamento dell'obbligo di "tutela della salute e della sicurezza del lavoratore", di cui all'articolo 2087 c.c., in quanto il datore di lavoro rimane responsabile della salute e della sicurezza del lavoratore anche se si trova in un ambiente lavorativo diverso dai locali aziendali.

Con riguardo alla responsabilità del datore di lavoro, in particolare la Legge n. 81/2017 di riferimento, prevede da un lato l'obbligo di informare il lavoratore dei rischi specifici connessi al lavoro da remoto, dall'altro la responsabilità del datore di lavoro per infortunio o malattia professionale connessi al malfunzionamento e al difetto di sicurezza degli strumenti tecnologici che abbia affidato al lavoratore per lavorare in remoto.

Le principali sfide legali sono, pertanto, legate:

1. al controllo del lavoro da remoto e alla gestione della privacy con l'utilizzo improprio di dati personali e casi di risarcimento per danni alla privacy stessa dei dipendenti;
2. al diritto alla disconnessione con violazione dello stesso, che ha portato diverse aziende a pagare indennizzi, soprattutto per violazioni legate alle richieste di disponibilità fuori dall'orario concordato, anche se in tal caso, i lavoratori possono reclamare risarcimenti se dimostrano che la reperibilità continua ha danneggiato la loro salute. Si deve, dunque, concludere che per garantire l'equità è essenziale che le aziende adottino politiche trasparenti e rispettino le normative sulla privacy e sul controllo del lavoro a distanza, riducendo così il rischio di controversie.

Fra smart working e nuove professioni: ecco come il modello “ibrido” influenzerà la vita lavorativa

di Gianni Rusconi

Il Sole 24 Ore, estratto da “MANAGEMENT”, 26 febbraio 2024

Sono diverse – e spesso fra loro complementari – le tendenze che caratterizzeranno e plasmeranno il mondo del lavoro su scala globale nei prossimi dodici mesi. Nella lista non manca ovviamente l'intelligenza artificiale, i cui impatti negli ambienti aziendali e professionali saranno in molti casi decisamente considerevoli. Un peso importante lo giocherà però anche il lavoro ibrido, affermatosi come risorsa “salvagente” nel periodo pandemico e via via potenziato dagli ulteriori passi in avanti della tecnologia digitale: milioni di persone oggi stanno cambiando abitudini proprio in funzione della flessibilità operativa loro garantita dalle rispettive aziende e tale tendenza, secondo vari ed autorevoli studi (fra questi citiamo quello della Stanford University), è destinata a rafforzarsi in futuro, con circa un terzo o più dei colletti bianchi che nel lungo periodo continuerà a lavorare sia in presenza sia in modalità remota.

Un recente rapporto di IWG, uno dei più importanti fornitori al mondo di spazi per lo smart working (sono di sua proprietà brand come Regus, Spaces e Copernico) ha messo sotto la lente di ingrandimento alcune delle componenti che vanno a comporre il paradigma “hybrid working”. In primis, spicca l'emergere dentro le grandi organizzazioni di un nuovo ruolo a livello di C-suite, quello del Chief Hybrid Officer. Aziende innovative come Meta, Doist e GitLab hanno già scommesso su questa figura e saranno sempre di più negli anni a venire le realtà che si avvarranno

di un CHO per supervisionare e ottimizzare gli ambienti e i processi del lavoro ibrido, con il fine di bilanciare le esigenze dei dipendenti fra casa e ufficio senza pregiudicare la produttività e superando le criticità di natura logistica. Accanto al Chief Hybrid Officer, inoltre, gli esperti di IWG vedono un altro professionista emergente, denominato “Office Synchronizer” e incaricato di trovare le soluzioni più adeguate per garantire la collaborazione più efficace possibile tra i diversi colleghi.

«Il modello ibrido – ha sottolineato in una nota Mark Dixon, Fondatore e Ceo di IWG - sta modificando radicalmente il nostro approccio al lavoro e le aziende che lo adottano attireranno i migliori talenti e otterranno il massimo dalle proprie risorse umane, riducendo al contempo i costi. Il ritmo di questo cambiamento proseguirà anche nel 2024 grazie al numero crescente di lavoratori e organizzazioni che ne comprenderanno gli evidenti vantaggi culturali, di sostenibilità e non solo». La sfida, insomma, è più che mai entrata nel vivo e una delle priorità a cui devono guardare le imprese è (non a caso) la ricerca dell'equilibrio “perfetto” tra incremento della flessibilità e tempo, un equilibrio che possa fare da stimolo a una collaborazione e a una comunicazione aperta fra le persone e a un impegno coeso e condiviso da parte delle stesse. L'adozione del lavoro ibrido, questo l'assunto, non è quindi solo sinonimo di maggiore flessibilità operativa ma anche motore di sviluppo per una cultura aziendale dinamica e inclusiva, in grado di favorire la crescita di prospettive diverse e di contribuire a migliorare la soddisfazione delle persone.

Un atteggiamento più “olistico” verso i dipendenti

Sposare un modello di lavoro ibrido significherà, per aziende e manager, adottare un approccio più olistico alle esigenze del personale che opera anche da remoto e prestare, di conseguenza, maggiore attenzione pacchetti di benefit innovativi che potrebbero diventare mainstream e fare la differenza nella corsa ai talenti. Parliamo nello specifico di benefit come la cura degli animali domestici e le ferie per i caregiver e più in generale di politiche aziendali in grado di soddisfare le aspettative di maggior benessere dei lavoratori, dall'incremento del congedo parentale a interventi per affrontare il burnout con un adeguato supporto alla salute mentale. Le aziende, inoltre, saranno chiamate a giocare un ruolo sempre più attivo per affrontare la sfida dell'assistenza

all'infanzia e fornire un supporto concreto ai genitori che lavorano anche da remoto, requisito ritenuto essenziale per mantenere una workforce diversificata e qualificata.

La diversity e più in generale le strategie di DE&I (Diversity, Equity e Inclusion) avranno a loro volta un'incidenza significativa nel prossimo futuro anche nell'ambito della progettazione degli spazi e degli arredi d'ufficio. La gestione dei rumori e dell'illuminazione e la realizzazione di ambienti più confortevoli costituiranno sempre più un fattore di benessere per gli addetti che lavoreranno in presenza mentre, di concerto, l'organizzazione del lavoro in modalità ibrida porterà progressivi contributi alla sostenibilità ambientale (secondo una recente ricerca di IWG e Arup, la drastica riduzione del pendolarismo può aiutare ad abbattere le emissioni nocive fino al 70% nel Regno Unito e fino all'87% negli Stati Uniti). Il lavoro flessibile, si legge infine nello studio, potrebbe avere evidenti ripercussioni per le aziende anche alla voce "vantaggi di business", soprattutto in termini di ottimizzazione dei costi ma anche in termini di crescita dei profitti. Vantaggi che l'adozione dell'intelligenza artificiale, previa formazione dei lavoratori a un utilizzo consapevole ed efficace di questa tecnologia, potrebbero anche aumentare sotto forma di più tempo a disposizione degli addetti per collaborare fra loro. La convinzione espressa dai Chief Financial Officer intervistati da IWG è in tal senso esplicita: l'81% dei manager considera il modello ibrido una soluzione per ridurre le spese di gestione e più di due terzi (il 67% per la precisione) si dice convinto che nell'arco dei prossimi cinque anni la propria azienda continuerà ad organizzare l'attività dei propri dipendenti dividendone il tempo tra l'head quarter, un ufficio locale flessibile e l'abitazione privata.

Da Amazon stop allo smart working: ecco perché è difficile valutare se ci sarà un seguito

di Cristina Casadei

Il Sole 24 Ore, estratto da "ECONOMIA", 18 settembre 2024

«Hey team, abbiamo deciso che torneremo a essere presenti in ufficio come prima dell'inizio del Covid». Cioè cinque giorni su cinque. Il ceo di Amazon, Andy Jassy, in una lunga lettera ai lavoratori (1,5 milioni tra corporate ed operations) ha spiegato che l'inizio del 2025 segnerà il rientro di tutti in sede. Fatte salve le eccezioni perché «prima della pandemia non tutti erano in ufficio cinque giorni a settimana, ogni settimana - ricorda Jassy che lavora in Amazon da 27 anni-. Se tu o tuo figlio eravate malati, se avevi qualche tipo di emergenza domestica, se eri in viaggio per incontrare clienti o partner, se avevi bisogno di un giorno o due per finire di programmare in un ambiente più isolato, era possibile lavorare da remoto. Questo è stato capito e anche questo andrà avanti». Amazon quindi continuerà a ragionare in termini di flessibilità, ma per nessuno sarà più scontato ragionare in termini di due giorni a settimana da remoto, come oggi.

Gli aggiustamenti e il seguito

La tempistica lascia intendere che i prossimi mesi serviranno per fare gli aggiustamenti necessari per mettere a terra il piano, anche perché sul tema ci sono tali spinte e contro spinte che è difficile dire che cosa accadrà e se il ritorno al passato di Amazon avrà un seguito anche in altre società. Nel nostro Paese ci sono approcci diversi come per esempio quello di Unipol che non ha mai sostenuto lo smart working e qualche segnale, come quello di Panini che ha scelto di dimezzare i

giorni da remoto, ma sembrerebbe prematuro parlare di una nuova ondata in una direzione piuttosto che in un'altra. Le grandi società che abbiamo sentito per l'Italia da Enel ad Eni fino a Intesa, Unicredit, Generali a Sace confermano l'utilizzo dello strumento nella modalità condivisa anche col sindacato.

Rafforzare la cultura

Del resto ogni società ha un Dna e una cultura diverse e, come spiega il top manager è proprio l'elemento culturale e la necessità di «rafforzare ulteriormente la nostra cultura e i nostri team» ad avere determinato la scelta, arrivati ai lavoratori nel tempo di lettura, tutto sommato rapido, dell'appassionata lettera di Jassy che ripercorre la storia, i risultati - «avevamo un fatturato annuo di 15 milioni di dollari l'anno prima del mio ingresso, quest'anno dovrebbe essere ben al di sopra dei 600 miliardi di dollari» - e guarda agli obiettivi futuri molto sfidanti. «Essere così focalizzati sul cliente è una parte stimolante - ricorda Jassy - ma lo sono anche le persone con cui lavoriamo, il modo in cui collaboriamo e inventiamo quando diamo il meglio di noi, la nostra prospettiva a lungo termine, la responsabilità che ho sempre sentito ad ogni livello, (ho iniziato come Livello 5), la velocità con cui prendiamo decisioni e ci muoviamo, e la mancanza di burocrazia e politica. La nostra cultura è unica ed è parte del nostro successo». Ma non bisogna mai dare nulla per scontato. Per i lavoratori i due giorni di smart working a settimana, per la società «la propria cultura che non è un diritto di nascita. Devi lavorarci tutto il tempo» e «rafforzare la nostra cultura rimane una priorità assoluta per me e per l's- team. E ci penso tutto il tempo».

I vantaggi di lavorare in presenza

Lo smart working apparterrà sempre di più al passato di Amazon perché la società ha capito che stare insieme ha molti più vantaggi. Come spiega Jassy, «quando guardiamo indietro agli ultimi cinque anni, continuiamo a credere che i vantaggi dello stare insieme in ufficio siano significativi. Abbiamo osservato che è più facile per i nostri compagni di squadra apprendere, modellare, mettere in pratica e rafforzare la nostra cultura». E poi ancora «collaborare, fare brainstorming e inventare sono più semplici ed efficaci». Così come «l'insegnamento e

l'apprendimento reciproco sono più fluidi». E i team? «Tendono ad essere meglio collegati tra loro». Gli ultimi 15 mesi di lavoro in ufficio almeno tre giorni alla settimana «hanno rafforzato la nostra convinzione sui vantaggi».

Sedi e dimissioni

Il manager non trascurava il tema dei temi e cioè le sedi e le possibili dimissioni. Lo smart working massivo ha ridotto enormemente gli spazi di lavoro e introdotto quelle che chiama le scrivanie agili, ossia le scrivanie condivise. Anche su questo si torna al passato. «Ripristineremo anche la disposizione delle postazioni assegnate in luoghi precedentemente organizzati in questo modo, comprese le sedi centrali degli Stati Uniti (Puget Sound e Arlington). Per le sedi che disponevano di scrivanie agili prima della pandemia, inclusa gran parte dell'Europa, continueremo a operare in questo modo». Jassy sa bene di dire cose che non tutti i lavoratori apprezzeranno perché, forse, «potrebbero aver impostato la propria vita personale in modo tale che tornare in ufficio costantemente cinque giorni alla settimana richiederà alcuni aggiustamenti». Anche lui però ricorda che aveva previsto di tornarsene a New York dopo qualche anno e invece non lo ha fatto perché ha trovato più ragioni a rimanere a Seattle che a rientrare nella Grande mela. È facile prevedere un'ondata di dimissioni soprattutto tra i tech workers che hanno più mercato. Ma la via è stata imboccata e anche gli eventuali svantaggi, forse, saranno già stati messi in conto dalla società.

Smart working, cosa abbiamo imparato in questi quattro anni?

di Gianluca F. Delfino ,
Assistant Professor presso la
Stockholm School of Economics

Il Sole 24 Ore, estratto da "ECONOPOLY", 18 settembre 2024

Sono passati ormai quattro anni e mezzo da quando molti di noi hanno sperimentato il telelavoro per la prima volta. Ciò che è emerso nel corso di questi anni va oltre il telelavoro tradizionale. Mi riferisco al fenomeno dello smart working, che offre un approccio più flessibile sia in termini di luogo che di gestione del tempo, consentendo ai lavoratori di organizzare il proprio lavoro in maniera autonoma, ovunque questi si trovino. È da questo nuovo contesto che abbiamo tratto una serie di lezioni importanti. La prima è che non è affatto vero che chi sceglie di lavorare da remoto e in modo flessibile lo faccia per ridurre il proprio impegno o per evitare il controllo. Al contrario, le ricerche dimostrano che spesso accade l'opposto.

Soprattutto in quelle professioni in cui l'output non è un prodotto fisico – dove gli obiettivi di produzione settimanali o mensili possono essere chiaramente definiti – ma un servizio, dove la qualità diventa un elemento centrale e soggettivo, le persone hanno dichiarato di lavorare di più rispetto a quando erano in ufficio. Ma com'è possibile? Chi, avendo l'opportunità di lavorare meno, decide di lavorare comunque di più?

Con lo smart working si lavora di più? Il "paradosso dell'autonomia"

Anche qui, la ricerca ci fornisce una risposta: è il cosiddetto "paradosso dell'autonomia". Funziona più o meno così: quando ci sentiamo con maggiore autonomia – con meno supervisione diretta da parte dei nostri capi – scatta un meccanismo psicologico che ci porta a voler performare meglio e rispettare ancora di più le aspettative. In altre parole, proprio perché stiamo "godendo dei benefici" dello smart working, lavorando nella comodità di casa nostra, sentiamo di non avere scuse per non portare a termine il lavoro.

Quando decidiamo di restare a casa, percepiamo implicitamente, anche solo in parte, di stare sfruttando un sistema molto comodo. La flessibilità che ci concediamo – andare a fare la spesa alle 11 del mattino, magari perché i supermercati sono meno affollati – la “ripaghiamo” lavorando più ore, cercando di compensare verso noi stessi, i nostri colleghi e i nostri capi. Il prezzo, tuttavia, spesso si traduce in una giornata lavorativa più lunga.

Esperimento: tre profili differenti, come si comportano?

Ovviamente, non bisogna generalizzare. È vero che una persona, essendo “invisibile” agli occhi del proprio capo, potrebbe sfruttare il sistema. Tuttavia, ed è qui il punto cruciale, succede molto raramente che qualcuno scelga di lavorare di meno quando ha l'opportunità di lavorare in smart-working. Cerchiamo di capire il perché, mettendoci nei panni di tre dipendenti diversi:

- Marco è un neolaureato, ambizioso e desideroso di crescere e imparare.
- Laura è una giovane professionista, assunta durante il Covid, che sta attraversando un momento difficile, aspettando una promozione che ancora non arriva.
- Giuseppe, invece, è poco motivato e lavora solo per lo stipendio. Immaginiamo che la loro azienda abbia una politica di tre giorni di lavoro da casa e due in ufficio. Come reagiranno Marco, Laura e Giuseppe?

Marco, essendo ambizioso e all'inizio della sua carriera, non avrà alcun incentivo a “non lavorare”. Anzi, lo smart working potrebbe rappresentare per lui un ostacolo: ha meno opportunità di incontro, meno occasioni di apprendere direttamente dai colleghi più esperti, meno momenti di socializzazione informale, tutti elementi che potrebbero aiutare la sua crescita.

Per Laura, la situazione è simile. Anche se potrebbe essere demotivata dalla mancata promozione, la sua scelta si riduce a due opzioni: (1) credere che la promozione arriverà presto e continuare a dimostrarsi all'altezza, o (2) cercare nuove opportunità altrove. In entrambi i casi, non ha alcun incentivo a lavorare meno. Se fosse incline a farlo, lo avrebbe già fatto durante il Covid e non sarebbe arrivata dove è oggi. E Giuseppe? È possibile che persone come Giuseppe, poco motivate, ci siano sempre e ovunque. Tuttavia, che lui lavori da casa o in ufficio, il suo rapporto con il lavoro non cambia. Non è il luogo di lavoro a determinare il suo atteggiamento, ma piuttosto la sua relazione con il lavoro stesso.

In questo senso, il timore che i lavoratori sfruttino la flessibilità per evitare il lavoro si dimostra logicamente infondato. Le persone come Giuseppe esisteranno in ogni contesto lavorativo, indipendentemente dal luogo in cui operano. L'unica differenza è che in un contesto flessibile, gli altri dipendenti, quelli motivati, avranno la possibilità di costruire un ambiente lavorativo migliore per sé stessi e, indirettamente, anche per l'azienda.

Messaggio per le aziende sullo smart working: consigli pratici

Con il rischio di aver semplificato eccessivamente la realtà attraverso questi tre esempi, voglio rivolgermi direttamente a quelle aziende che ancora esitano a concedere flessibilità ai propri dipendenti, anche quando la natura del lavoro lo consente. Noi ricercatori ci poniamo spesso domande simili a quelle di un imprenditore attento ai costi e alla produttività. Ad esempio: "Come viene organizzato lo smart working dalle aziende, e quali sono i suoi effetti?" Possiamo raccontarvi cosa abbiamo osservato, documentato e discusso in molte conferenze scientifiche, dove i nostri risultati vengono messi alla prova da altri studiosi, spesso scettici, perché lo scetticismo è fondamentale per il progresso. Ecco perché torno al titolo iniziale di questo articolo: facciamo il punto della situazione. Cari imprenditori, comprendo il vostro scetticismo, ma vi chiedo di mettervi nei panni dei vostri dipendenti, di vedere i vantaggi che questa flessibilità porta nella loro vita – una vita complessa, soprattutto oggi. Se sapeste quanti bambini hanno avuto la possibilità di conoscere meglio i propri genitori, quante persone parlano di una qualità di vita migliorata grazie a una maggiore autonomia, vi chiedereste se questa vicinanza familiare possa avere un impatto positivo sulla produttività e sulla motivazione individuale. Forse il vostro scetticismo vacillerebbe.

Selezione: guardare al candidato, non solo alla modalità

Un aspetto importante da considerare riguarda la selezione delle persone. È nel candidato che l'azienda deve fare le sue considerazioni, non nella modalità di lavoro. Le domande centrali dovrebbero essere: questa persona è motivata? Ha voglia di crescere e di imparare? Siamo relativamente sicuri che rimarrà con noi almeno per i prossimi quattro anni?

Se la risposta a queste domande è "sì", allora non c'è smart working che si frapperà tra questa persona e i suoi obiettivi professionali,

che saranno naturalmente allineati con gli obiettivi aziendali di produttività e qualità. Un dipendente motivato e orientato alla crescita troverà nei benefici dello smart working un'opportunità per migliorare le proprie performance, non una scusa per diminuire il proprio impegno.

Le persone dichiarano di lavorare di più in smart working. Ma com'è possibile?

Tra una maggiore felicità dei vostri dipendenti e una motivazione più alta all'interno dell'azienda ci siete voi. Se riuscirete a riconoscere che il mondo del lavoro sta evolvendo verso una direzione in cui il cambiamento è inevitabile, e che un approccio più aperto e flessibile può solo portare benefici, potreste anticipare i tempi e migliorare la vita di chi spende il 33% delle proprie giornate con voi (in alcuni casi anche il 50% o più). Immaginate un giorno in cui non si debba prendere l'autobus all'alba, in cui si possa pranzare con i propri cari e ridere insieme, senza che tutto ciò vada a discapito della produttività.

Una alternativa da considerare: il telelavoro

Con questo post spero di aver piantato almeno un seme del dubbio. La discussione aperta di questi temi è fondamentale, perché, come in tutte le relazioni, se non c'è dialogo, non c'è futuro. Potreste anche scoprire che il telelavoro, diverso dallo smart working in quanto prevede una sede fissa di lavoro remoto e una struttura più rigida degli orari, potrebbe rappresentare un punto medio che tenga in considerazione le esigenze di tutti gli attori coinvolti. In alternativa, vi invito a considerare l'idea di un progetto pilota: implementate una fase sperimentale di telelavoro e valutate come la flessibilità incide sulla produttività e sul benessere dei dipendenti. Non ve ne pentirete.

Workation, la nuova dimensione emotiva dello smart working

di Giacomo Petruccelli

Il Sole 24 Ore, estratto da "Alley Oop", 11 Giugno 2024

Lavoro e vacanza, un binomio possibile? Nasce dall'unione tra i due termini inglesi la parola "workation", espressione massima delle sperimentazioni generate dalla pandemia e figlia di un nuovo approccio centrato sul benessere non come dimensione fuori dal lavoro, ma come dimensione che si cerca anche nel lavoro. Questo cambio di paradigma è stato a fondo esplorato nel saggio *"Il buon lavoro. Benessere e cura delle persone nelle imprese italiane"* edito da Luiss University Press e scritto dalla giornalista de Il Sole 24 Ore e Alley Oop **Manuela Perrone** e dal presidente di Federmanager, Cida e Trenitalia, **Stefano Cuzzilla**. Il libro analizza moltissimi aspetti del mondo del lavoro (dal welfare alla gestione del tempo fino alle azioni concrete per la diversità e l'inclusione) e si apre con la prefazione di **Ferruccio de Bortoli** che lo descrive sotto una luce nuova e non banale: il lavoro, dice, "non è più un tempo sottratto alla vita, alla libertà individuale e collettiva, ma il suo complemento, la sua realizzazione".

Da qui l'emergere di una diversa gerarchia delle priorità, con il reddito non più "testa di serie" (per usare un termine calcistico) ma una tessera di un mosaico più grande che molto ha a che fare con il concetto di "dimensione emotiva" e dell'equilibrio personale. Secondo gli autori, quindi, stare bene sul luogo di lavoro è una necessità urgente in un mondo che cambia sempre più rapidamente, e che viene messo a dura prova da fattori come il calo demografico, la crisi climatica e le disuguaglianze sociali.

Smart working, a che punto siamo?

Se nel primo periodo della pandemia abbiamo scoperto i vantaggi di lavorare da casa, successivamente ne abbiamo subito anche alcuni effetti negativi. Oggi però, dopo quattro anni, a che punto siamo? E in che direzione stiamo andando?

Una risposta chiara, come sempre, ce la danno i dati e la loro giusta interpretazione. Ma partiamo dal ricordare cosa vuol dire il termine smart working (lavoro agile). La legge 81/2017, come modificata dalla legge 122/2022 – ricorda il ministero del Lavoro – lo definisce come “una 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”. Lavoro subordinato, quindi, basato su un contratto che regola il rapporto tra il datore di lavoro e il dipendente. Cosa ben diversa dal mondo delle partite iva.

I dati dell'Osservatorio sullo Smart Working del Politecnico di Milano mostrano un aumento degli smart workers da 570mila del 2019 a 3,585 milioni del 2023, con una media di 9,5 giorni al mese nelle grandi imprese, 4,5 nelle piccole e medie e 8 giorni nella Pubblica amministrazione. Questi numeri dovrebbero rimanere più o meno stabili anche nel 2024, con una stima di 3,65 milioni lavoratori coinvolti. Anche se, come ha ricordato di recente **Silvia Pagliuca**, che piaccia o no gli uffici stanno recuperando terreno rispetto allo smart working, con grandi aziende come Disney o Starbucks che hanno fissato come standard almeno tre giorni in ufficio a settimana.

Anche in Italia **dal 1° aprile 2024** lo smart working per legge ha subito alcune sostanziali modifiche e, secondo quanto rilevato da LinkedIn, le offerte di lavoro completamente da remoto sono passate **dal picco del 22% dell'aprile 2022 al misero 8% del dicembre 2023**. E questo nonostante l'interesse dei dipendenti ad accettare lavori con un alto tasso di flessibilità rimanga elevato (46% delle domande) e nonostante diverse ricerche abbiano dimostrato i vantaggi del lavoro da remoto, dal calo del rischio burnout all'aumento dell'innovazione.

Questo approccio, però, non è detto che sia definitivo, perché lo smart working – com'è nella sua natura – fa della flessibilità un'arma per evolversi costantemente. La variabilità delle scelte aziendali e l'eterogeneità dei modelli adottati lo dimostra. Nel susseguirsi di statistiche e opinioni positive o negative, il punto in comune è la ricostruzione di un'identità aziendale travolta dal periodo Covid-19. Riportare le lancette indietro come se nulla fosse successo non sembra essere l'idea migliore per ricostruire relazioni affievolite o migliorare il clima aziendale.

E se il futuro fosse il workation?

Esploso nel 2020 come novità destinata a durare lo spazio di poco tempo, il workation – neologismo formato dall'unione delle parole work e vacation – ha invece trasformato completamente il concetto di smart working, unendo il lavoro alla vacanza e seguendo un trend in crescita che negli ultimi tre anni ha subito continue evoluzioni e adattamenti. In questo caso, però, alcune aziende si sono dimostrate lungimiranti, prevedendo un periodo di workation in località diverse dal “solito” co-working e in contesti turistici dove la natura la fa da padrone.

Ovviamente non è così per tutte le realtà aziendali, ma sono sempre di più gli esempi in tal senso, così come le strutture pensate per accogliere smart workers, nomadi digitali e professionisti di diversi settori, e coniugare il lavoro al benessere fisico e mentale. I primi Paesi a sperimentare la workation nel 2021 sono stati la Spagna e il Giappone, dove il Governo ha promosso il **binomio lavoro-vacanza** come opportunità per supportare e valorizzare quelle destinazioni turistiche di provincia e rurali rimaste senza più arrivi internazionali a causa del Covid.

In Italia le prime prove di workation nel 2020

Le prime apparizioni di questa nuova formula si sono registrate nel 2020 a Firenze con il progetto Be.Long (piattaforma online con offerte di appartamenti in modalità di affitto breve e tanti servizi di hospitality) e in Brianza, dove alcuni agriturismi sono stati tra le prime realtà a proporre pacchetti di soggiorno per lavorare da remoto godendo del relax e dei tempi lenti della campagna.

Quella che sembrava essere solo una situazione di emergenza si è invece rivelata una tendenza in crescita nel Bel Paese. Nel 2022, infatti, l'Istat ha rilevato che il 9,7% di vacanzieri occupati – *holiday workers* – ha lavorato da un luogo di vacanza. Un approccio – si legge nella rilevazione – maggiore tra gli uomini (10,4%) rispetto alle donne (8,8%) e tra i residenti nelle regioni del nord- ovest (12,1% contro il 5,5% del Mezzogiorno). Tra le figure professionali coinvolte troviamo per il 33% i legislatori, i dirigenti e gli imprenditori, cui segue il 30,5% costituito dal settore della comunicazione. Non mancano i professionisti delle attività finanziarie e assicurative (22,8%) e quelli appartenenti alla intelligenza, alla scienza e alle alte specializzazioni (16,5%).

Nel cuore delle Dolomiti la capitale del workation italiano

Il centro turistico di **San Vigilio di Marebbe**, nel cuore delle Dolomiti (patrimonio mondiale Unesco), è diventata in breve tempo la capitale del workation italiano, grazie ad AMA Stay, una struttura ricettiva del Trentino Alto Adige che per prima, già diversi anni fa, ha avuto la lungimiranza e l'intuizione di credere in una modalità di lavoro agile che coniugasse il dovere al piacere, in un ottica di benessere e aumento della produttività. La scintilla è partita dalla mente del giovane e dinamico ceo dell'hotel Markus Promberger, che ha raccolto l'eredità di una famiglia che da generazioni fa dell'ospitalità la sua vocazione. Dopo diversi anni di gestione di un albergo alpino a conduzione familiare sulle Dolomiti e molte esperienze raccolte all'estero, Markus è tornato nella sua San Virgilio di Marebbe per rimettersi in gioco, facendo confluire tutta la sua esperienza ed empatia in AMA Stay (il cui nome rimanda al concetto del "prendersi cura") e dare vita a un hotel diverso da tutti gli altri in cui smart worker, nomadi digitali e amanti della vacanza trovassero pace e ispirazione per nutrire le proprie visioni. E dove poter percepire i benefici nati dalla contaminazione tra professioni diverse, dalla rigenerazione fisica e mentale e dai panorami montani.

"Crediamo – afferma Promberger – che vita, lavoro e riposo siano un tutt'uno, un insieme indissolubile. Vediamo la vita come un collage di incontri e scoperte, un intreccio di sfera privata e professione. Con AMA Stay, che unisce il concetto di amore a quello del rimanere – abbiamo creato un luogo giovane e sostenibile, ricco di sfaccettature proprio come la vita, eterogeneo e unico come i nostri ospiti; persone che desiderano trascorrere giornate rigeneranti e attive sulle nostre stupende montagne e che cercano nell'energia della natura un'ispirazione per il lavoro e la creatività. Ma soprattutto siamo felici di aver progettato e realizzato un luogo in cui tutti, ospiti e dipendenti, possano trovare lo spazio per confrontarsi, crescere e vivere la natura nel modo che preferiscono".

Per conciliare vacanza e lavoro, AMA Stay mette a disposizione 15 postazioni di lavoro moderne, accessoriate e flessibili, un'area lounge per incontri creativi e sale conferenze. Un mix di possibilità per i lavoratori vacanzieri e per quelle aziende che vogliono godere anche del panorama unico delle Dolomiti e avere uno spazio dove poter fare *newtworking* dando libero sfogo a nuove idee e progetti.

La stagione estiva al via dal 1° giugno

Non c'è solo il lavoro però, a maggior ragione quando si parla di smart working e di benessere fisico e mentale ottimale. Per staccare la spina e ricaricarsi al meglio, le Dolomiti offrono attività di svago per tutte le esigenze. Il 1° giugno, tra l'altro, è partita ufficialmente la stagione estiva che, com'è noto, porta con sé la voglia di relax e avventura, specie per gli amanti della montagna e dei suoi panorami. Il paesaggio alpino di **Plan de Corones** (la montagna "madre" della Val Pusteria) può essere la cornice ideale, tra una call del mattino e una del tardo pomeriggio, per fare un'escursione su uno dei tanti sentieri tracciati e catalogati per caratteristiche diverse, oppure dedicarsi alla lettura con vista sulle montagne, fare una sosta rigenerante nell'area relax o visitare il **Messner Mountain Museum** sulla cima di Plan de Corones, a più di 2000 metri, godendo di un panorama difficile da dimenticare e che sarà creatore di una energia nuova da impiegare nel lavoro.

Quale può essere allora un buon lavoro? Certamente quello che regala la giusta dimensione emotiva e ci aiuta a ritrovare un equilibrio nella nostra piramide dei valori, permettendoci di fare pace dentro di noi per tornare ad appassionarci a ciò che molti definiscono noiosa routine. E dalla quale, spesso, non vedono l'ora di fuggire.