SMART WORKER E SMART WORKING PLACES: LAVORARE OLTRE L'UFFICIO

Luca Oliva, Franca Maino, Elena Barazzetta

Progetto FSE SMART WORKING PLACES
Codice 3562-0002-1311-2018
Dgr. 1311 del 10 settembre 2018

La ricerca è realizzata da

Capofila del progetto

Il Laboratorio Percorsi di secondo welfare, che fino al 2019 ha afferito al Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi di Torino, ha condotto la ricerca per e in collaborazione con l'Ente Bilaterale Veneto F.V.G. Il lavoro è stato svolto grazie al supporto della Regione Veneto e del fondo POR FSE 2014-2020 della Regione.

L'Ente Bilaterale Veneto F.V.G., capofila di "Smart Working Places", ha avviato il progetto nel 2019 con l'obiettivo di sensibilizzare e coinvolgere gli esercizi pubblici aderenti sul tema smart working e smart working places. Nell'ambito del progetto, oltre a questa ricerca, sono stati previsti percorsi di formazione rivolti ai titolari e ai lavoratori dei pubblici esercizi in termini di comunicazione, marketing e normativa sullo smart working. Inoltre, tramite i fondi europei (Fondo POR FSE 2014-2020), l'Ente Bilaterale ha previsto il finanziamento degli esercizi pubblici aderenti al progetto supportandoli nell'adeguamento necessario per l'installazione di una rete a banda larga, un sistema di prese elettriche funzionali e la creazione di una cartellonistica che identifichi il locale come "smart worker friendly".

Introduzione

La finalità di questo Rapporto di ricerca è quella di andare oltre l'approccio più consolidato e diffuso con il quale la prassi dello *smart working* viene abitualmente analizzata da parte della letteratura presa in esame (Clapperton e Vanhoutte 2014, Fermo 2016, Botteri e Cremonesi 2016, Gianquitto e Battocchi 2018) e nel dibattito sul welfare aziendale e sul lavoro agile. Lo scopo non è quello di mettere in luce pregi e difetti di questa pratica, né tanto meno descriverne il rapporto tra datori di lavoro e dipendenti *smart worker*. La ricerca focalizza la propria attenzione sugli **spazi**, intesi come luoghi in cui i *remote worker* possono svolgere la propria attività lavorativa. Non si parlerà dunque solo di uffici ma di luoghi di lavoro, che possono essere molteplici e differenziati per caratteristiche interne e tipo di fruibilità. Così intesi, gli spazi celano un potenziale di connettività all'interno di una rete in grado di fare ecosistema capace di supportare i cittadini nella costruzione del loro benessere. Nella lettura del Rapporto diventa quindi fondamentale assumere il punto di vista degli esercenti pubblici e di tutti coloro che si trovano a gestire degli spazi che possono essere (o diventare) accessibili come luoghi di lavoro per chi lavora in modalità *smart*. Questo tema assume una valenza anche in forza della centralità che lo *smart working* ha assunto negli ultimi mesi a causa dell'emergenza sanitaria da Covid-19 che ha portato in fase di *lockdown* ad una imposizione di massa di questa modalità di lavoro e nell'attuale fase di ripartenza ad una riflessione su come riprendere le attività in sicurezza.

Il primo capitolo analizza i mutamenti del contesto sociale e del mercato del lavoro come premessa per lo sviluppo dello *smart working* e, più in generale, del lavoro da remoto. La tecnologia ha radicalmente cambiato le modalità di lavoro e lo spostamento dal sistema di produzione fordista a quello post-industriale ha riconfigurato la composizione delle strutture familiari facendo emergere nuovi bisogni sociali. Da qui, l'inquadramento dello *smart working* come strumento di politica della conciliazione tra i tempi di vita-lavoro e come nuova modalità di organizzazione del lavoro.

Il secondo capitolo si e l'obiettivo di individuare il target potenziale di lavoratori al quale gli esercizi pubblici o altri tipi di luogo - che in generale possiamo definire *smart working places* (d'ora in poi SWP) o *remote friendly spaces* (RFS) - possano guardare come ipotetici "clienti". È importante comprendere chi sono e quali caratteristiche distinguono questi lavoratori, per individuare anche delle buone pratiche che gli SWP possono adottare per intercettare questa fascia di lavoratori. Come già detto, si tratta in definitiva di abbandonare la prospettiva di analisi dello *smart working* unicamente ancorata al rapporto tra datore di lavoro e dipendente come regolata dalla Legge 81/2017, abbracciando invece una definizione di *smart working* che guardi anche e soprattutto al lavoratore autonomo, una concezione di *smart working* onnicomprensiva, in grado di descrivere la pratica sia dal punto di vista dei lavoratori dipendenti sia dei lavoratori autonomi.

Il terzo capitolo propone un'analisi del quadro normativo e regolativo nei principali paesi europei descrivendo lo stato dell'arte, per quanto possibile, dell'utilizzo dello

smart working nei differenti Stati presi in esame. Verrà poi proposto un approfondimento sul grado di diffusione dello *smart working* in Italia attraverso l'analisi di alcuni dati.

Il quarto capitolo è dedicato alla descrizione di come sia mutata e cambiata la funzione degli uffici e degli spazi di lavoro parallelamente all'avanzamento di un lavoro sempre più flessibile e articolato. Ad oggi, complice anche il repentino cambio di scenario causato dalla pandemia, il lavoro è sempre meno collegato ad un luogo preciso.

Nel quinto capitolo vengono presi in considerazioni i vari SWP e analizzati nelle loro caratteristiche per farne emergere le peculiarità. Verrà contestualmente fatto un approfondimento su NIBOL, un'applicazione per *smartphone* in grado di assecondare i bisogni degli *smart worker* permettendo loro di prenotare agilmente una postazione di lavoro nelle caffetterie e nei bar aderenti al circuito. L'app NIBOL ci permetterà di comprendere meglio la natura degli SWP e le caratteristiche dei lavoratori che frequentano gli esercizi pubblici.

Il sesto e ultimo capitolo, invece, rientra nella parte più operativa del rapporto. In esso si analizzano le buone pratiche dalla quale gli SWP possono prendere spunto per ottimizzare e ripensare gli spazi in ottica *remote friendly*. In questa parte sono approfonditi una serie di casi particolarmente significativi e un catalogo di strumenti utili agli *smart worker* e agli esercenti per soddisfare le rispettive esigenze lavorative.

1. I MUTAMENTI DEMOGRAFICI, SOCIALI E OCCUPAZIONALI COME PREMESSA PER LA DIFFUSIONE DELLO SMART WORKING

Lo *smart working* non è solo un nuovo modo di lavorare, bensì prefigura un cambiamento strategico nello spazio di lavoro che coinvolge i processi, gli individui e le organizzazioni (Fermo 2016). Si parla quindi di un mutamento collocabile all'interno di una cornice più ampia della sfera personale del singolo lavoratore. I cambiamenti potenziali, in grado di essere introdotti dallo *smart working*, si radicano a livello di cultura manageriale, di macrosistema e nella costruzione e ri-concettualizzazione degli spazi di lavoro. La pratica dello *smart working* è figlia di una nuova economia che ha scardinato la classica dinamica di produzione legata al controllo incessante tipica dell'era fordista. L'avvento dello *smart working* va quindi inevitabilmente e preventivamente contestualizzato all'interno di un cambiamento del sistema produttivo, caratterizzato da uno slittamento da una economia manifatturiera ad una economia basata prevalentemente sulla conoscenza e sui servizi, dove la donna[1] ha trovato un crescente ruolo attivo all'interno della forza lavoro. La tecnologia, la globalizzazione, la competizione internazionale, il decentramento produttivo, la deregolamentazione (Ulrich e Dulebohn 2015) sono tutti fattori che hanno spinto verso questa trasformazione del sistema socio-lavorativo. A questi fattori va inevitabilmente agganciata una riflessione sui nuovi bisogni e i mutati rischi sociali dovuti a cambiamenti demografici, familiari e nella forza lavoro. Questi sono i temi che verranno affrontati nel seguente capitolo.

1.1. Dal fordismo al post-fordismo, un cambiamento sistemico nella produzione

Il termine **fordismo** venne coniato attorno agli anni Trenta, e prende spunto dallo strabiliante successo di Henry Ford e della sua industria automobilistica di quegli anni. Infatti, attraverso l'organizzazione scientifica del lavoro, come professata dall'ingegnere statunitense Frederick Taylor, la Ford diede il via a quella che è conosciuta come produzione di massa, premessa iniziale per lo sviluppo dell'economia di consumo (Dinetti 2012).

Il principio su cui si basava la divisione scientifica del lavoro di Taylor era una netta distinzione tra lavoratori intellettuali e manuali, nonché una rigida separazione e parcellizzazione del lavoro di quest'ultimi. L'obiettivo della frammentazione del

[1] Come vedremo in seguito (par. 1.3), il welfare state tradizionale e il sistema economico fordista poggiavano sul modello familiare *male breadwinner.* Questo sistema si è consolidato attorno ad una divisone delle responsabilità di cura e del lavoro in base al genere, in cui l'uomo lavorava e la donna si occupava delle attività domestiche, compresa la cura dei familiari. Dalla fine degli anni Settanta, a seguito della forte crisi economica e del progressivo consolidamento del nuovo sistema economico (post-fordista), le donne cominciano ad entrare attivamente nel mercato del lavoro. Così iniziano ad affermarsi modelli di famiglia di tipo *dual-earner* in cui si propende per una parità di genere nella gestione delle cure familiari e del lavoro.

lavoro era quello di limitarne la discrezionalità che, secondo Taylor, era il fattore principale d'inefficienza e spreco di tempo. Inoltre, riprendendo le teorie di Adam Smith, la frammentazione del lavoro avrebbe garantito un aumento delle abilità manuali, una specializzazione dei lavoratori, in un'ottica d'incremento della capacità produttiva con un abbattimento importante dei tempi di produzione. Allora, come oggi, lo sviluppo tecnologico è stato determinante per il cambiamento produttivo e l'affermarsi di una nuova economia. Infatti, le nuove macchine specializzate capaci di compiere singoli e specifici movimenti, permisero di costruire le premesse per uno spostamento dalla produzione artigianale a quella di massa, compiendo il passaggio dalla **Prima rivoluzione industriale** - che va dalla fine del Settecento alla fine dell'Ottocento e si caratterizza per la nascita della società industriale e delle prime organizzazioni del lavoro - alla **Seconda rivoluzione industriale**. Quest'ultima si protrarrà fino alla fine degli anni Sessanta del XX secolo caratterizzandosi per l'avvento della produzione di massa e l'affermazione dello stato sociale (Ferrera 1993, Musso 2018).

Gli anni Settanta sono gli anni della crisi del modello di produzione fordista. L'idea della crescita costante e indefinita, dei costi industriali e dei prezzi di consumo sempre decrescenti viene meno. La standardizzazione del prodotto non è più la leva di mercato e si fanno largo invece richieste di beni sempre più diversificati, personalizzati e di qualità. Si arriva così, nel giro di pochi anni, ad una saturazione del mercato dei prodotti industriali che, addizionata alla dura crisi petrolifera del 1973 con un brusco aumento del prezzo del greggio e dei suoi derivati, ha progressivamente affossato il sistema produttivo fordista-taylorista. Il sistema di produzione si evolve e rapidamente ci si comincia a riferire al periodo successivo come **post-fordista** o **post-industriale**. In questa fase di transizione viene collocato l'avvento della **Terza rivoluzione industriale**. Alla luce di questa rivoluzione, il sistema economico post-industriale si caratterizza per l'avanzamento tecnologico, soprattutto sul versante dello scambio delle informazioni e dell'applicazione delle ICT - *Information and Communication Technologies*. Il panorama in cui si colloca il nuovo sistema produttivo è fortemente influenzato dalla globalizzazione dei mercati finanziari con annessa delocalizzazione della produzione. Si segnala inoltre il sorpasso in termini economici, nella seconda metà degli anni Settanta, del settore Terziario a scapito di quello Secondario (Musso 2018, Ferrera 2019).

In questo contesto cresce la necessità di flessibilizzazione del sistema produttivo e dell'utilizzo della forza lavoro. Cambia così il concetto di produttività. Secondo il principio taylorista-fordista l'efficienza produttiva è determinata da un rigido rispetto dei tempi di lavoro, dal modo di operare e la retribuzione era direttamente proporzionale alla produzione. In questo scenario la discrezionalità del lavoratore è pari a zero, costringendolo ad adattarsi ai tempi e ai modi dettati dai dirigenti, all'interno di una gerarchizzazione dei ruoli e delle relazioni. La *One Best Way*, il modo più efficiente ed economicamente vantaggioso individuato da Taylor per ottimizzare il ciclo produttivo, non ammette l'esistenza di ritmi individuali e il controllo è pervasivo. Oggi, con l'avvento delle nuove tecnologie e della globalizzazione, ragionare in questi termini non è più produttivamente efficace.

Nell'era post-fordista e della rivoluzione tecnologica la produttività coincide soprattutto con la capacità di adattamento, della riorganizzazione continua in base alle fluttuazioni di mercato e dei trend del momento, il che implica un alto grado di flessibilità che diventa una filosofia dominante nella società contemporanea. La logica di controllo sul processo e sui dipendenti viene progressivamente ridimensionata e, al suo posto, le imprese sono spinte a tessere un *network* relazionale talvolta collaborativo fra di loro, superando quello stato di assenza di rapporti di comunicazione o scambio con l'ambiente interno ed esterno tipico del periodo fordista (Delfino 2015). In questa dinamica di funzionamento il lavoratore post-fordista non è più rigidamente inquadrato nei ruoli e nelle mansioni proprie della fabbrica fordista novecentesca e gli viene attribuita maggiore discrezionalità: il lavoratore, grazie alle competenze e abilità di cui dispone, rende il processo maggiormente flessibile e capace di fronteggiare la varietà e variabilità del sistema (Delfino 2005). Tuttavia, come ci rammenta Ferrera (2019), bisogna tenere a mente che le caratteristiche della produzione industriale non sono del tutto sparite, in parte sono sopravvissute e si sono trasferite dal settore manifatturiero al mondo dei servizi.

1.2. La digitalizzazione e l'impatto sul lavoro

Alla luce di questi mutamenti è bene mettere in evidenza come le risorse cognitive stiano assumendo sempre più centralità nel quadro economico al punto che, nel linguaggio corrente, l'economia post-fordista viene anche definita **economia della conoscenza** (Foray 2006). All'interno di questo paradigma la conoscenza viene adoperata come fattore produttivo chiave (Delfino 2005) e l'ascesa dei *knowledge worker* è inarrestabile. Questo è possibile anche grazie al crescente tasso d'istruzione. Infatti, l'ultimo cinquantennio è caratterizzato, oltre che dalla terziarizzazione e da uno sviluppo tecnologico significativo, anche da una rivoluzione educativa: l'universalizzazione dell'accesso alla scuola, l'estensione dell'obbligo e il rapido aumento dei diplomati e laureati (Ferrera 2019). Arfaras[2] mette in evidenza la crescente correlazione fra economia e aumento del tasso di educazione, in particolare mostra l'esponenziale crescita dell'istruzione negli Stati ad economia capitalistica nell'arco di trenta anni. Oggi, oltre il 40% delle persone fra i 25 e 34 anni e quasi il 30% delle persone fra i 55 e i 64 anni, hanno una laurea di primo grado. Le percentuali sono raddoppiate per le persone tra i 25 e 34 anni e triplicate per la fascia di età compresa tra i 55 e 64 anni.

Inoltre, il passaggio dal fordismo all'economia della conoscenza non è solo legato alla mutata forma di produzione ma anche al ruolo del consumatore. Infatti, da consumatore passivo, il cliente è sempre più attivamente coinvolto nel processo di realizzazione del prodotto/servizio, che diventa progressivamente il risultato dell'interazione tra produttore e consumatore: il cosiddetto *prosumer* (Delfino 2005, Degli Esposti 2015). Il *prosumer* quindi non si identifica più nel classico

[2] G. Arfaras, "Dall'economia fordista a quella della conoscenza - 1° puntata", Centro Einaudi, 12 aprile 2019; G. Arfaras, "*Dall'economia fordista a quella della conoscenza - 2° puntata*", Centro Einaudi, 19 aprile 2019.

consumatore passivo dell'era fordista, ma desidera impegnarsi in atti creativi di affermazione della propria personalità, attraverso l'intervento attivo nelle diverse fasi del processo produttivo (Degli Esposti 2015, Gurashi 2019).

Il dirompente avanzamento tecnologico ha cambiato il modo di produrre (fordismo - post-fordismo). Come abbiamo visto e come vedremo nel prossimo paragrafo, questo ha avuto conseguenze socio-economiche strutturali rilevanti, incidendo anche sul modo di consumare (*consumer* - *prosumer*) e impattando irreversibilmente sul mondo del lavoro. Questo obbliga le componenti della società a riflettere sull'aumento dei rischi sociali - disuguaglianza, disoccupazione, vulnerabilità ed esclusione sociale - e sulla profonda trasformazione e ricomposizione che sta assumendo anche il mercato del lavoro.

Il passaggio al digitale - trasformazione dell'informazione dal formato analogico a quello digitale - vede nel *personal computer* lo strumento emblema della sua rivoluzione. Pensiamo poi a internet, agli *smartphone*, ai supporti di archiviazione[3], all'intelligenza artificiale e alla robotica, alla stampante 3D e alla recente rivoluzionaria tecnologia della *blockchain,* che può essere applicata in vari contesti - pubblica amministrazione, validazione delle competenze grazie agli *open badge*, *smart contract*, sistemi finanziari e banche, assicurazioni, industria, sanità, *copyright, ecc.* - rendendo disponibili dati in modo sicuro, veloce, trasparente, conveniente e immodificabile (Ciucciovino e Faioli 2018).

Tutto questo ha avuto e continua ad avere un impatto diretto e concreto sul mondo del lavoro e sulle **professioni**. C'è un rischio di contrazione dei lavori che si basano su sistemi ripetitivi di azioni ad alta standardizzazione, che richiedono bassi livelli di educazione formale e che non richiedono complesse interazioni sociali (Joint Research Center 2019). Pensiamo ad esempio ai grandi supermercati che negli ultimi anni hanno visto una riduzione di casse gestite da personale a favore di casse automatiche. Nei prossimi quindici anni l'automazione potrebbe causare, secondo alcuni studi, una perdita di 5 milioni di posti di lavoro "tradizionali" come riportato da Ferrera (2019). Altrettanto vero è che nuove risorse e nuove figure professionali nascono nel mondo della digitalizzazione come: ingegneri, social media manager, sviluppatori, esperti di marketing, gestori ed esperti in analisi dati, specialisti in "*deep learning*". Tuttavia, non possiamo prevedere con accuratezza se saranno di più i posti di lavoro che si perderanno con l'automazione o quelli che si guadagneranno con le richieste di nuove figure professionali. Secondo il rapporto del 2018 sul futuro del lavoro curato dal World Economic Forum - un'organizzazione internazionale per la cooperazione pubblico-privato - non ci sarà una sottrazione di posti di lavoro come molti temono. Anche il Joint Research Center, nel recente rapporto prodotto per la Commissione UE, rassicura i cittadini rispetto ad una possibile perdita massiva di lavoro a causa dell'automazione. Ciò che è certo è che la digitalizzazione sta cambiando il volto del mercato del lavoro, e lo sta facendo in modo evidente. Il Sole 24 Ore, in un

[3] Si pensi alla tecnologia del *cloud computing* grazie al quale è possibile stoccare grandi masse di *big data*, che risultano poi accessibili in qualsiasi momento e in ogni luogo utilizzando semplicemente una connessione internet.

recente articolo stima che nell'arco dei prossimi 5 anni, i lavoratori vedranno modificare il 50-60% delle attività lavorative che svolgono oggi[4]. Inevitabilmente, la pervasività della digitalizzazione, implica lo sviluppo di **nuove competenze** imponendo ai lavoratori l'acquisizione di *skills* informatiche. Le nuove competenze non riguarderanno però unicamente l'aspetto tecnologico e saranno richieste capacità sia specifiche sia trasversali. Tra di esse quelle tipicamente umane saranno più che mai valorizzate: la creatività, l'originalità, l'iniziativa, il pensiero critico, la negoziazione, l'attenzione ai dettagli, la resilienza, la flessibilità e la complessa risoluzione dei problemi. Anche l'intelligenza emotiva, la leadership e l'influenza sociale, nonché l'orientamento al servizio, vedranno un particolare aumento della domanda rispetto alla loro attuale importanza (World Economic Forum 2019). In generale, si registra un'ascesa delle "*non-cognitive skills*", che sommate alle "*digital skills*" (Box 1), saranno le due componenti conoscitive fondamentali nel nuovo mondo del lavoro. Un moderato livello di competenze digitali e forti capacità non-cognitive sembrano prefigurare il nuovo equilibrio di competenze per i profili dei lavoratori del futuro (Joint Research Center 2019).

BOX 1. Digital e non-cognitive skills

Le cognitive skills sono abilità legate al processamento d'informazioni come ad esempio: le abilità di calcolo, logiche, verbali di memorizzazione. Mentre le ***non-cognitive skills****, conosciute più comunemente come soft skills o character skills, sono abilità non direttamente legate al processamento delle informazioni. Fanno invece riferimento a delle caratteristiche individuali legate agli ambiti emotivi, psicosociali e a caratteristiche di personalità. Come riportato da Almalaurea queste competenze possono cosi essere riassunte: autonomia, fiducia in se stessi, flessibilità/adattabilità, resistenza allo stress, capacità di pianificare ed organizzare, precisione/attenzione ai dettagli, apprendere in maniera continuativa, conseguire obiettivi, gestire le informazioni, essere intraprendente/spirito d'iniziativa, capacità comunicativa, problem solving, team work, leadership.*

Secondo quanto riportato dal rapporto sulla natura del cambiamento della forza lavoro redatto dal Joint Research Center del 2019, in accordo con la raccomandazione del Consiglio europeo del 22 maggio 2018 sulle competenze chiave per l'apprendimento permanente, le ***digital skills*** *implicano l'uso sicuro, critico e responsabile e il coinvolgimento delle tecnologie digitali per l'apprendimento, il lavoro e la partecipazione alla società. Le competenze digitali includono: l'alfabetizzazione dell'informazione e dei dati, la comunicazione e la collaborazione, l'alfabetizzazione mediatica, la creazione di contenuti digitali (compresa la programmazione), la sicurezza (incluso il benessere digitale e le competenze relative alla sicurezza informatica), le domande relative alla proprietà intellettuale, la risoluzione dei problemi e il pensiero critico (Joint Research Center 2019).*

[4] F. Barbieri e M. Prioschi, "*Nei prossimi 5 anni cambieranno 6 lavori su 10. Ecco come*", Il Sole 24 Ore, 1° luglio 2019.

Inoltre, l'avanzamento tecnologico e digitale è cosi rapido che ogni dipendente dovrà trascorrere, in media, 101 giorni ad aggiornarsi e riqualificarsi nell'arco dei prossimi tre anni per stare al passo con le nuove digitalizzazioni secondo il Word Economic Forum (2018). Insomma, queste fonti ci dimostrano che la formazione appare più cruciale che mai nell'economia della conoscenza e che abilità e competenze dovranno essere continuamente aggiornate e integrate. Al di là delle competenze specifiche, i lavori che si prevede cresceranno maggiormente nell'UE-28 entro il 2030 sembrano essere quelli che richiederanno un'istruzione superiore, un uso intensivo delle abilità sociali e interpretative e almeno una conoscenza di base delle ICT (Joint Research Center 2019).

All'interno di questo cambiamento, tra luci ed ombre, nasce poi il fenomeno della *gig economy* - una nuova forma di organizzazione dell'economia digitale che si basa sullo scambio di brevi incarichi a richiesta e a prestazione - con il cosiddetto *crowd work*, letteralmente tradotto "lavoro nella folla", basato su micro prestazioni offerte e richieste online. L'incontro tra domanda e offerta avviene su piattaforme digitali - *BestCreativity, GoPillar, BeCrowdy, TopCoder, Twago, Upwork, TaskRabbit,* ecc. - alle quali è facile iscriversi. All'interno di queste piattaforme viene proposto un progetto di lavoro e chi meglio soddisfa i requisiti viene ingaggiato per svolgere l'attività. Il rischio di queste nuove forme di lavoro è che non essendo ancora chiaramente regolamentate, espongono di fatto i lavoratori a diverse problematiche. Un altro interessante aspetto da prendere in considerazione è il venir meno, per i *crowdworkers*, del vincolo geografico lavorativo permettendo così lo svolgere della professione da remoto.

Il *remote working* è possibile oggi più che mai grazie all'avanzamento tecnologico e alla digitalizzazione[5]. Nel mondo digitalizzato, non solo le mansioni e le competenze professionali sono diverse ma anche l'**organizzazione del lavoro, i luoghi di lavoro e i tempi di esecuzione delle mansioni** lavorative sono cambiati. I ritmi e i tempi sono più flessibili ed è infatti aumentato il numero di lavori part-time e a termine, con una crescita - in Europa - registrata di oltre il 30% dal 2001 (Joint Research Center 2019). C'è poi una maggiore disponibilità di "tempo scelto" per favorire la conciliazione dei tempi fra vita e lavoro (Ferrera 2019) e sono nate nuove modalità di esecuzione del lavoro come: il telelavoro, lo *smart working*, il lavoro flessibile, il *crowdworking*. Inoltre, sono aumentate le possibilità di lavoro da remoto come abbiamo detto e di conseguenza le collaborazioni in team multidisciplinari e intercontinentali. Si sono ridotti drasticamente i tempi di esecuzione di parte delle azioni lavorative e anche gli spazi di lavoro sono cambiati. Oggi si può lavorare tranquillamente da casa, negli spazi di *coworking*, all'interno degli esercizi pubblici, nelle biblioteche, sui mezzi di trasporto, in un parco pubblico o in qualsiasi punto dove si riesca ad avere accesso ad una connessione internet e ad altre *facilities*, come vedremo più avanti.

[5] Con l'avvento del COVID-19, forme di lavoro da remoto e di *delivery* stanno proliferando in diversi settori e il *remote work* sta entrando prepotentemente nel dibattito pubblico come vedremo in seguito.

1.3. Cambiamenti socio-demografici e nuovi bisogni di conciliazione vita-lavoro

Gli anni Settanta sono stati spettatori della transizione produttiva che ha portato all'avvento dell'economia della conoscenza, alla quale si è accompagnato il tramonto del Trentennio glorioso, periodo in cui il welfare state, affermatosi a partire dalla seconda metà degli anni Quaranta, si è forgiato e consolidato. La crisi dello stato sociale, il mutato sistema produttivo ed economico, la terziarizzazione dell'economia, la rivoluzione educativa e tecnologica hanno avuto dagli anni Settanta in avanti importanti ripercussioni sociali e culturali sovvertendo la tradizionale struttura di rischi e opportunità.

Ma quali sono le mutate condizioni sociali e quali i nuovi bisogni con cui la società si è trovata a fare i conti negli ultimi tre decenni? Il benessere economico ha permesso di prolungare progressivamente la vita media delle persone al punto che la speranza di vita alla nascita è aumentata di circa 10 anni in media in tutta l'UE ed è previsto che oltre il 33% della popolazione, nel 2050, avrà più di 65 anni, contro il 22% odierno (Database Eurostat). Allo stesso tempo gli ultraottantenni rappresenteranno il 13,8% della popolazione nel 2050, come sottolineato da Razetti e Maino (2019). Questo, sommato ad un basso e decrescente tasso di natalità - 1,29 bambini per donna in Italia nel 2018 contro il 2,67 del 1965[6] - comporta un generale invecchiamento della popolazione e un rischio di mancato cambio generazionale. Questi due fenomeni, il progressivo invecchiamento della popolazione da un lato e la caduta dei tassi di fertilità dall'altro, sono diventati ancora più incidenti quando, nel 2000, la natalità in Europa si è assestata al di sotto della mortalità, rendendo negativo il saldo naturale della popolazione (Ranci e Pavolini 2015).

Menzionare i **cambiamenti demografici** in atto è funzionale alla comprensione del mutato equilibrio tra la domanda e l'offerta di cura in ambito familiare. Nel XX secolo era prevalentemente confinata alla cura dei bambini mentre oggi, come suggerito da Naldini e Saraceno (2011), riguarda in misura simile i bambini, la componente più anziana della famiglia e le persone parzialmente o del tutto autosufficienti di qualsiasi età. Quanto affermato è corroborato dai dati. Infatti, l'ISTAT (2018b) riporta che le difficoltà maggiori per le persone impegnate nella conciliazione cura-lavoro riguardano nel 34,7% dei casi la cura dei minori fino ai 15 anni, nel 41,7% la cura contemporanea di minori di 15 anni e delle persone non autosufficienti, nel 34,4% solo la cura di familiari disabili, malati o anziani.

I cambiamenti demografici sono accompagnati da **cambiamenti nella struttura familiare**. Prima dell'avvento dell'era post-fordista l'organizzazione sociale era prevalentemente basata su una rigida divisione del lavoro per genere, sulle aspettative di stabilità del matrimonio e dalla maggioranza degli uomini adulti impegnati in attività lavorative retribuite. Le donne adulte risultavano invece gravate da compiti relativi alle responsabilità familiari (Crouch 1999, Naldini e

[6] G. Forti, "*Questo è perchè sta calando la natalità in Italia*", YouTrend, 9 gennaio 2019.

Saraceno 2011, Ranci e Pavolini 2015). Il welfare state tradizionale e l'economia fordista poggiavano sul modello familiare *male breadwinner* (Saraceno e Naldini 2013).

Dagli anni Settanta, in concomitanza con l'aumento della disoccupazione maschile per via della crisi economica e il sorpasso del settore terziario a discapito del settore primario, le donne hanno cominciato ad entrare attivamente nel mercato del lavoro. La femminilizzazione della forza lavoro ha prodotto un tasso di occupazione femminile crescente, che in Italia è passato dal 33% del 1977 al 53,1% del 2018[7]. Questo fenomeno ha cominciato a mettere in discussione il modello familiare tradizionalmente affermatosi negli anni, tracciandone uno nuovo: il *dual earner-carer model*, che si sostanzia per una tendenziale parità di genere nella gestione delle cure familiari e del lavoro. Questa transizione ha portato ad un cambiamento strutturale della famiglia e a un generale indebolimento dei legami familiari. I dati lo confermano: rispetto al passato ci si sposa più tardi - nel 2000 la media era di 29,1 anni d'età mentre nel 2018 di 32,6 (ISTAT 2019) - e si alza l'età media dell'arrivo del primo figlio (in Italia una donna ha in media il primo a 31,7 anni, mentre nel 1995 il dato era di 29,8 anni, ISTAT 2016). Questo ritarda la possibilità degli anziani di diventare nonni o bisnonni diminuendo a sua volta l'ampiezza della rete parentale su cui fare affidamento. Aumenta l'instabilità coniugale e le separazioni legali sono più numerose generando una rottura del patto di solidarietà all'interno della coppia e riducendo anche il potenziale di cura disponibile (Naldini e Saraceno 2011). Aumentano le famiglie monogenitoriali e quelle composte da una sola persona (di cui quasi la metà sono composte da persone over 65) impattando a loro volta sul potenziale di cura (Database ISTAT).

Abbiamo parlato di famiglia, ma all'interno di essa è soprattutto la figura della donna a rimanere schiacciata nella morsa della cura dei familiari e nello svolgimento delle attività domestiche. Molte donne per questa ragione lavorano di meno o non lavorano affatto, così da poter prestare le cure all'interno della famiglia. Fa riflettere che, in Italia, oltre l'11% delle donne con almeno un figlio non abbia mai lavorato proprio per prendersi cura della prole (Database ISTAT). Spesso questo accade a causa della carenza di servizi sociali pubblici, come sottolineato dal rapporto di Eurofound (2018). Il dato è ancora più impattante se pensiamo che i trend demografici prefigurano un progressivo invecchiamento della popolazione mondiale e, di conseguenza, un incremento della domanda di assistenza di LTC. Già oggi, in UE28, gli individui che si trovano ad affrontare quotidianamente responsabilità di cura corrispondono al 34,4% del totale della popolazione come riportato dai dati ISTAT e sottolineato da Santoni[8]. Secondo Eurofound, queste dinamiche porteranno da un lato ad un aumento della spesa pubblica e dall'altro ad un ulteriore incremento dei carichi di cura per le donne. Per questo risulta importante oggi più che mai introdurre politiche in grado di bilanciare gli oneri di cura fra generi.

[7] G. Balduzzi, "*L'occupazione in Italia dal 1977*", YouTrend, 17 maggio 2013.

[8] V. Santoni, "*Responsabilità di cura: il 35% degli italiani deve fare i conti con una situazione sempre più complessa*", Percorsi di secondo welfare, 27 dicembre 2019.

La differenza d'impegno nella cura dei familiari e nelle attività domestiche è soprattutto figlia di una carenza di pari opportunità tra i sessi alimentate da retaggi culturali e dalla persistenza di stereotipi di genere che complicano il superamento del modello *male breadwinner*. La disparità è confermata dai dati: in Europa circa il 32% degli uomini sono coinvolti nella cura di bambini o nipoti contro il 40% delle donne; il 20% delle donne è coinvolto nell'assistenza di persone con disabilità o infermità contro il 15% della componente maschile (Eurofound 2017). Eurostat (2018a) evidenzia nell'UE a 28 un gender gap occupazionale che distanzia uomini e donne di 11,6 punti percentuali (essendo il tasso di occupazione femminile pari al 67,4% contro il 79% di quello maschile).

Quanto sottolineato mostra come una delle conseguenze legate all'invecchiamento della popolazione, all'aumento dell'occupazione femminile e alla conseguente trasformazione del modello familiare sia stata la diffusione di nuovi bisogni **di conciliazione tra lavoro e cura**, connessi all'esigenza di trovare soluzioni innovative di accudimento e cura dei figli e/o dei genitori anziani non autosufficienti che fossero alternative al sostegno prestato dai familiari di sesso femminile (Ranci e Pavolini 2015, Razetti e Maino 2019). Il crescente tasso di occupazione femminile, i mutati legami familiari e la redistribuzione dei carichi sulla componente maschile hanno comportato una riduzione delle capacità di cura delle famiglie aumentando di conseguenza le richieste di servizi e "obbligando" sia la componente pubblica che quella privata a dare più attenzione al tema della *work-life balance,* spingendo al contempo anche le imprese a ripensare i loro modelli organizzativi. Nella progressiva flessibilizzazione dei tempi e delle modalità di lavoro, nascono così opportunità di ridefinizione delle pratiche gestionali e lavorative.

1.4. Riflessioni conclusive

Cosa c'entra lo *smart working* con le trasformazioni del sistema produttivo, occupazionale e sociale?

Il mutamento del sistema produttivo (par. 1.1), la digitalizzazione e le nuove mansioni (par. 1.2), i vari cambiamenti socio-demografici (par. 1.3) sono tutti fattori che spingono verso una maggiore flessibilizzazione del mondo del lavoro e verso una crescita degli investimenti[9] e dell'importanza tematica delle politiche di conciliazione vita-lavoro[10] all'interno del più ampio panorama delle misure di *welfare*. Le iniziative di conciliazione svolgono un importante ruolo nella ridistribuzione del tempo impiegato in azioni di cura e per le quotidiane attività

[9] L. Oliva, "*Politiche di conciliazione vita-lavoro: qual è lo stato dell'arte in Europa?*", Percorsi di secondo welfare, 13 gennaio 2020.

[10] Le politiche di conciliazione vita-lavoro sono state riconosciute come portanti dall'UE che, nel 2017, le ha inserite all'interno del Pilastro europeo dei diritti sociali. La nona dimensione è dedicata interamente al tema del *work-life balance* e recita: "*I genitori e le persone con responsabilità di assistenza hanno diritto a un congedo appropriato, modalità di lavoro flessibili e accesso a servizi di assistenza*".

domestiche tra uomini e donne, riducendo il gap di genere nel mercato del lavoro e aumentando il tasso di occupazione femminile, favorendo un rafforzamento del modello familiare *dual-earner*.

La flessibilità lavorativa è una delle misure di *work-life balance* che non solo risponde alle esigenze di conciliazione di lavoratori e lavoratrici ma che implica, se attuata secondo logiche di ripensamento organizzativo, un'innovazione del management. È con questo duplice impatto che lo *smart working* si colloca come nuova modalità di lavoro capace di sostenere una logica *win-win* che genera vantaggi per le persone e per le imprese (Barazzetta 2015). Infatti lo *smart working* è utile per soddisfare i bisogni dei lavoratori, permettendo loro di conciliare più agevolmente i tempi di lavoro con le esigenze personali e di flessibilità delle aziende, consentendo loro di ottenere vantaggi e benefici sia in termini organizzativi che economici: l'aumento della produttività del lavoratore, la riduzione dell'assenteismo e del *turnover*, il risparmio sul costo del lavoro e un ritorno di immagine in grado di attrarre talenti (Barazzetta 2015). Infine, vi è da considerare un beneficio aggiuntivo che riguarda l'ambiente: facciamo riferimento alla riduzione di CO_2 che si ha limitando gli spostamenti dei lavoratori, al minor consumo di carta e di energia utilizzata per far funzionare gli uffici a "pieno regime".

2. IL FENOMENO DELLO SMART WORKING TRA ELEMENTI DISTINTIVI, PRATICHE D'USO E CAMBIAMENTO GENERAZIONALE

Il primo capitolo ci ha permesso di inquadrare lo *smart working* in uno scenario ampio caratterizzato da cambiamenti sociali e del sistema produttivo che hanno portato con sé mutati rischi sociali e nuovi bisogni. Questo secondo capitolo ha invece una duplice funzione: da un lato tratteggiare gli elementi distintivi dello *smart working* facendo chiarezza sul fenomeno e declinandolo a partire dalle figure professionali più interessate a utilizzarlo (*Smart worker, Freelance worker, Teleworker, Nomad worker, Digital nomad*); dall'altro analizzare lo *smart working* a partire dai dati disponibili e in relazione al cambiamento generazionale nel tentativo di individuare le fasce di lavoratori tendenzialmente più adatte a praticarlo e le loro caratteristiche. Questo approfondimento appare funzionale ad una più efficace comprensione dei contenuti successivi, per "targettizzare" al meglio i potenziali fruitori di *Smart Working Places* (SWP), spazi di lavoro diversi dagli abituali uffici. Gli SWP, come illustrato più avanti, possono infatti essere intesi come tutti quegli esercizi pubblici che presentano specifiche caratteristiche atte a rispondere alle necessità di un lavoratore flessibile.

2.1. Lo *smart working*: elementi distintivi e definizione

Analizzare il fenomeno dello *smart working* è più complesso di quanto possa sembrare. Di fatto si presta ad una lettura multidimensionale e multidisciplinare e questo può generare fraintendimenti. Le varie dimensioni di analisi non si escludono a vicenda, anzi sono in stretta relazione l'una all'altra, ma possono creare confusione nella comprensione del fenomeno. Pertanto, come anticipato nell'introduzione, il seguente paragrafo intende identificare lo *smart working* non legandolo unicamente alla pratica svolta dal lavoratore dipendente, ma cercando di darne una definizione che si possa adattare sia ai lavoratori autonomi sia a quelli subordinati.

Collocare precisamente la genesi dello *smart working* non è semplice. Possiamo dire però che negli anni Settanta lo *smart working* affondava le sue radici nel telelavoro che cominciava a diffondersi negli Stati Uniti. Precisamente è nel 1973, nel pieno della crisi petrolifera, che Jack Nilles, ex-consulente missilistico per la Nasa e direttore della ricerca presso la University of Southern California, coniò i termini "*Teleworking*" e "*Telecommuting*". Pratiche lavorative che apparivano come soluzioni potenziali alla crisi: si pensava che l'impiego delle tecnologie informatiche e telematiche, allora agli albori della loro diffusione, avrebbe favorito il trasferimento di parte dell'attività lavorativa presso la residenza degli impiegati o nelle immediate vicinanze e avrebbe potuto concorrere alla diminuzione del costo dei trasporti. La riduzione del fabbisogno di carburante per il trasporto avrebbe contribuito anche al contenimento dell'inquinamento, in coerenza con la

nascente coscienza ecologista e con l'idea di sviluppo sostenibile[11]. Gli anni Ottanta, con la comparsa dei primi telefoni e computer portatili che resero possibile svolgere il lavoro da un luogo diverso dall'ufficio, accentuarono il fenomeno.

Questo ci fa capire che lo *smart working* non è un fenomeno circoscrivibile agli ultimi anni, ma piuttosto un processo già in divenire. Del resto Botteri e Cremonesi (2016) sottolineano che ancora prima della pratica dello *smart working* esisteva lo *smart work* poiché lavorare in modo intelligente, facendo meno sforzo, ottimizzando i tempi di lavoro e agendo in autonomia era ed è prima di tutto un concetto legato al miglioramento della prestazione lavorativa che va al di là di elementi esclusivamente tecnologici o di flessibilità. Per Botteri e Cremonesi il concetto di *smart work* è connesso ad una facilità di esecuzione dei compiti, ad un alleggerimento dei processi, permettendo il fluire di un lavoro con meno sforzo, arricchendolo di consapevolezza e senso. Una concezione di lavoro che si contrappone all'*hard work*, un lavoro pesante e faticoso temporalmente e da un punto di vista motivazionale.

Tornando però all'evoluzione dello *smart working* è bene dire che la pratica è stata poi lentamente integrata e inserita all'interno di un quadro legislativo, al fine di esplicitarne i confini e le caratteristiche, sia a livello nazionale che a livello europeo, come vedremo in seguito. Anche attraverso la regolamentazione del fenomeno, negli ultimi anni, la questione ha guadagnato importanza nel dialogo *mainstream* dei processi decisionali aziendali e all'interno del dibattito più ampio delle politiche sociali, in particolare, in riferimento alle tematiche di conciliazione vita-lavoro e welfare occupazionale.

In Italia il fenomeno ha una precisa connotazione giuridica e, all'interno della Legge 81/2017, viene anche definito **lavoro agile**[12]. I termini lavoro agile o *smart working* (usati in questo Rapporto in modo analogo) sono definiti dalla legge come una:

> *"modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli, obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro"*.

Si capisce così che la legge fa riferimento ai lavoratori dipendenti quando parla di *smart working*. Infatti, la pratica viene riconosciuta dal legislatore non come una nuova forma di lavoro, ma come specifica modalità di esecuzione dell'attività lavorativa. Vengono poi definite le modalità di esecuzione della prestazione lavorativa che deve essere svolta:

[11] D. Cappelli, "*Telelavoro: gli anni '70*", Telelavoro blog, 29 marzo 2014.

[12] Tuttavia, a seguito dell'epidemia Covid-19, gli schemi legislativi sono stati sospesi, parzialmente e momentaneamente modificati per facilitare l'utilizzo dello *smart working* come vedremo in seguito. Bisognerà capire se e come il legislatore riformulerà i confini normativi a seguito del decorso della pandemia e come si inquadrerà in futuro la pratica del lavoro agile.

> "*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*".

Questo passaggio è importante perchè permette di tracciare un confine tra *smart working* e ***tele working***. Come sostenuto da più fonti lo *smart working* può essere considerato un'evoluzione del telelavoro (Neri 2017). Quest'ultimo prevede che la prestazione lavorativa si svolga esclusivamente al di fuori dell'azienda, solitamente da casa, mentre nello *smart working* una parte del lavoro è previsto venga eseguito anche presso l'ufficio. Inoltre, il telelavoro prevede che il datore di lavoro fornisca tutta la strumentazione necessaria al *teleworker* e che questa venga disposta secondo rigidi vincoli: è previsto infatti che l'azienda si rechi nell'abitazione del lavoratore per verificare il corretto allestimento della postazione. Infine, una delle principali differenze consiste nell'assenza di una predeterminazione dello spazio e del tempo di lavoro prevista dallo *smart working*, nel rispetto di quanto stabilito dalle *policy* aziendali, mentre il telelavoro rimane ancorato a tempi e spazi predeterminati anche se, a differenza del lavoro tradizionale, scomposti (Neri 2017). Le regole del *teleworking* sono quindi piuttosto rigide: orari, luoghi e strumenti tecnologici sono prestabiliti e rispecchiano lo stesso assetto organizzativo utilizzato nel luogo di lavoro. Con il lavoro agile, invece, è possibile concedere al dipendente margini di manovra più ampi. Infine, il telelavoro si configura come una vera e propria forma contrattuale mentre lo *smart working* rappresenta un accordo tra lavoratore e organizzazione all'interno del rapporto di lavoro subordinato, volto ad agevolare lo sviluppo di una modalità di lavoro.

Ad ogni modo, guardando alla sua genesi, s'intuisce che il **primo elemento distintivo** sulla quale s'innesta lo *smart working* è la **tecnologia** e il suo progressivo avanzamento. Infatti, lo *smart working* è una pratica che si avvale in particolar modo degli strumenti digitali figli dell'economia della conoscenza, così da rendere il lavoro più efficace ed efficiente andando incontro alle esigenze del lavoratore e dell'azienda.

"*Smart working non significa liberarsi dell'ufficio, ma liberarsi dell'idea di avere una sola opzione"*: così Clapperton e Vanhoutte (2014) definiscono lo *smart working* all'interno del loro Manifesto. Tuttavia, senza l'avanzamento tecnologico, questo fenomeno non potrebbe sussistere poiché, senza l'eliminazione dei cavi dai telefoni e dai computer, gli spazi di lavoro sarebbero ancora agganciati ai luoghi classici di produzione.

L'Osservatorio Smart Working di Milano **definisce** poi lo *smart working* come:

> *"una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati"*[13].

Siamo quindi in presenza di una modalità di lavoro che sottende una visione organizzativa e manageriale fondata sul raggiungimento degli obiettivi e sulla fiducia per rendere più flessibile il lavoro. Ed infatti il **secondo elemento distintivo** dello *smart working* è una conseguenza diretta dell'impatto che ha avuto la digitalizzazione nell'organizzazione lavorativa: la **flessibilizzazione** del lavoro - sia in termini spaziali, sia temporali che nell'utilizzo degli strumenti di lavoro. Questo si traduce in una maggiore autonomia del lavoratore nella scelta del: "*dove*" lavorare; "*quando*" lavorare; "come" lavorare (ovvero autonomia nella scelta rispetto agli strumenti da utilizzare come *smartphone*, *tablet*, *computer*).

Dunque, la flessibilità - *dove, quando, come* - a disposizione di un lavoratore, prefigura un lavoro portato avanti per obiettivi. Infatti, la contemporanea e possibile capacità d'influenzare sia i contenuti del proprio operato che l'ordine con cui svolgere i compiti sono i presupposti per l'individuazione del **terzo elemento distintivo** della pratica dello *smart working*, ovvero: un lavoro svolto per **obiettivi** a differenza di un lavoro basato sul controllo della persona, come concordemente messo in luce dalla letteratura di riferimento. Tuttavia questo non vuol dire che l'attività lavorativa non venga sottoposta a controlli nello *smart working*; piuttosto significa che la gestione prestazionale generale guarda ad un nuovo *management*, quello appunto dei risultati (si veda il Box 2).

BOX 2. Management by objectives

Il management by objectives (MBO) o management by results (MBR) o, più semplicemente in italiano, gestione per obiettivi, è un metodo di valutazione del personale che si basa per l'appunto sui risultati raggiunti a fronte di obiettivi prefissati. Drucker è stato il primo a parlarne e a utilizzare questo metodo tra gli anni Cinquanta e Sessanta (Burdzinska e Falk 2015), ma fino ai primi anni Settanta l'impianto economico, la gestione e valutazione del personale era dominato dalla visione organizzativa scientifica tayloristica. Il controllo che veniva esercitato abitualmente non avveniva solo in merito alla qualità del lavoro prodotto, ma anche rispetto all'autonomia di tempi lavorativi e luoghi di svolgimento dell'attività. In concomitanza con il passaggio all'economia post-industriale, la visione fortemente gerarchizzata e permeata dal controllo che portava con sé l'impianto taylorista, lasciava progressivamente spazio ad un nuovo e nascente metodo intorno agli anni Ottanta: quello appunto del MBO. Nel management by objectives, per riuscire a coinvolgere tutta l'organizzazione nel perseguimento degli obiettivi, questi devono essere S.M.A.R.T., ovvero risultare: Specifici, Misurabili, Accettabili, Realistici e raggiunti con Tempi certi (Drucker 2012).

[13] Per ulteriori approfondimenti consultare il seguente link: https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-cos-e-come-funziona-in-italia.

2.2. Smart working: tipi di lavoro e di lavoratori

Come abbiamo appena visto, tecnologia, autonomia e lavoro per obiettivi, sono gli elementi distintivi e fondamentali che definiscono il fenomeno dello *smart working* che appare come una precisa modalità di esecuzione dell'attività lavorativa.

Al di là dell'inquadramento giuridico che ne viene dato, diverse sono le figure lavorative che possono prestarsi a svolgere questa modalità di lavoro. Di conseguenza lo ***smart worker***, riprendendo Botteri e Cremonesi (2016), può essere definito come colui che: lavora dove vuole, dove serve, non ha orari fissi e utilizza strumenti informatici per svolgere la propria attività ovunque. Questa definizione risulta piuttosto calzante per un lavoratore autonomo (anche se con alcune distinzioni che vedremo tra poco) mentre se si guarda al caso di uno *smart worker* dipendente non va dimenticato che esso deve sottostare alle regole di subordinazione lavorativa, aderendo alle *policy* aziendali e concordando le modalità della sua attività in *smart working* con il proprio responsabile. Ad ogni modo, questa forma di lavoro, si differenzia da quella portata avanti dal lavoratore tradizionale che potremmo definire ***hard time worker***. Questo è il lavoratore classico, figlio dell'era taylorista-fordista costretto a rispettare orari di lavoro definiti e luoghi di esecuzione delle mansioni lavorative, senza possibilità alcuna di autonomia e che svolge un lavoro basato esclusivamente su processi.

Accanto allo *smart worker* e all'*hard time worker* dobbiamo prendere poi in considerazione il **lavoratore autonomo**. Un lavoratore che idealmente possiede tutte le caratteristiche per poter essere definito uno *smart worker* (e nel gergo comune e in gran parte della bibliografia esso viene classificato come tale). Tuttavia è bene fare chiarezza sul mondo dei lavoratori autonomi perché non tutti fra di loro sono effettivamente in grado di lavorare in modalità "*smart*".

I dati ISTAT del 2018 ci dicono che in Italia i lavoratori indipendenti sono stimati in 5 milioni 319 mila, ovvero, il 22,9% della totalità degli occupati, lievemente in calo rispetto al 23,2% del 2017. Nell'analisi sui lavoratori indipendenti, l'ISTAT (2018c) suddivide questi lavoratori in tre gruppi:

1) **lavoratori autonomi con dipendenti**, ovvero i datori di lavoro. Stando sempre alle stime ISTAT del 2018, sono 1 milione 407 mila e compongono il 26,4% del totale dei lavoratori indipendenti, nonché il 6,1% del totale degli occupati. Questa categoria prevede tre tipi di lavoratori al suo interno: imprenditori, liberi professionisti e lavoratori in proprio;
2) **lavoratori autonomi "puri" senza dipendenti**, nel 2018 sono 3 milioni 370 mila, pari al 63,3% del totale dei lavoratori indipendenti, nonché il 14,5% della totalità degli occupati. Questa categoria prevede cinque tipi di lavoratori al suo interno: liberi professionisti, lavoratori in proprio, collaboratori, soci di cooperativa e coadiuvanti familiari;
3) **lavoratori parzialmente autonomi**, sono 338 mila nel 2017, pari a circa il 6,3% dei lavoratori indipendenti e a circa l'1,4% del totale degli occupati. Comprendono quanti, generalmente in condizione di mono-committenza,

presentano alcuni vincoli di subordinazione tra cui un orario di lavoro stabilito principalmente dal cliente o committente, il dover lavorare presso il cliente, l'impossibilità di assumere dipendenti, il mancato possesso degli strumenti del lavoro o l'aver scelto di essere indipendenti in seguito a una richiesta di un precedente datore di lavoro.

I dati ISTAT confermano che i **lavoratori autonomi "puri"** lavorano presso la sede del committente in media nel 29,3% dei casi, e nel 91,5% dei casi possiedono strumenti di lavoro propri. Diventa invece difficile individuare spazi di manovra per l'applicazione dello *smart working* tra i **lavoratori parzialmente autonomi** in quanto spesso gli orari sono prestabiliti dal committente e il lavoro viene svolto in luoghi predeterminati. Infatti, i dati dicono che l'89,7% di essi lavora presso la sede del proprio committente e il 71,8% non possiede propri strumenti di lavoro. Inoltre, gli autonomi puri e i datori di lavoro hanno la possibilità di influenzare sia i contenuti del lavoro sia l'ordine con cui svolgere i compiti: per i primi nell'81,7% dei casi e per i secondi nell'84,6%. Questo testimonia un lavoro flessibile in grado di essere portato avanti tendenzialmente per obiettivi e, quindi, secondo la logica dei singoli progetti piuttosto che per processi. Lo stesso non si può dire invece per i parzialmente autonomi che come profilo si accostano molto alle caratteristiche dei lavoratori dipendenti[14].

Tutto questo ci porta a concludere che quando ci riferiremo agli *smart worker* dovremmo escludere i parzialmente autonomi e tenere in considerazione i lavoratori autonomi "puri" e i datori di lavoro. Fra questi quelli particolarmente adatti a lavorare in *smart working* sembrano essere i **freelancer**, ovvero quei lavoratori autonomi senza dipendenti e in partita IVA con rapporti di pluri-committenza lavorativa.

Siamo quasi giunti alla fine di questo processo di individuazione delle figure professionali in grado di lavorare in modalità "*smart*", che ha fin qua portato alla caratterizzazione dell'*hard time worker*, dello *smart worker*, sia lavoratore dipendente che autonomo, e del *teleworker*. Tuttavia alcuni riferimenti bibliografici usano anche il termine ***nomad worker*** come sinonimo di *smart worker*. Come si può intuire dalla loro denominazione - *nomad worker, digital nomad o nomadi digitali* -, questi lavoratori tendono a svolgere le loro attività unicamente da remoto utilizzando la tecnologia per farlo - *smartphone*, pc, *tablet* - e solitamente non sono legati a un luogo fisico ma si spostano costantemente. Per questo sono chiamati (e spesso di definiscono) nomadi digitali[15].

[14] Infatti solo il 40,7% dei lavoratori parzialmente autonomi è in grado di influenzare sia i contenuti del lavoro sia l'ordine con cui svolgere i compiti. Le percentuali dei lavoratori dipendenti sono poco più basse e arrivano al 35,8% (ISTAT 2018c).

[15] Si trovano molti articoli online e numerosi siti web che si propongono di aiutare questi lavoratori suggerendo loro le migliori città e i Paesi più "accoglienti" dove poter svolgere al meglio la propria attività da *remote worker*. Ne è un esempio il sito web *Nomadlist.com.* Qui gli utenti possono cercare in tutto il mondo i luoghi - città o Stati - di loro interesse e per ognuno trovare una serie di foto, consigli e recensioni fornite dalla *community* del sito, tra cui, ad esempio, un punteggio relativo al funzionamento a livello urbano di internet, il costo medio di vita per un *remote worker*, la presenza

Spesso i *digital nomad* appartengono a vere e proprie comunità virtuali con le quali rimangono in contatto continuo (Gianquitto e Battocchi 2018): anche per questo hanno un grande bisogno di reti Wi-Fi veloci ed efficienti in qualsiasi posto si trovino, anche durante viaggi e spostamenti. Tuttavia non sono esclusivamente alla ricerca di una *virtual community* all'interno di siti, blog, *Social Network*, applicazioni e quant'altro. Il senso di comunità talvolta lo ricercano anche in momenti di condivisione più prossima, come può essere all'interno di spazi di *coworking* o *coliving*, attraverso esperienze di viaggio condivise o situazioni analoghe, purché rimangano delle comunità di passaggio. Il *nomad worker* è, come abbiamo visto sopra, un lavoratore autonomo a tutti gli effetti, non ha vincoli di orari, cartellini da timbrare e anche quando ci sono dei *meeting* o degli incontri di lavoro questi possono essere svolti tranquillamente a distanza grazie ai diversi sistemi digitali che la contemporaneità mette a disposizione. Quindi i *nomad workers* sono lavoratori remoti che decidono di utilizzare la flessibilità estrema di cui dispongono per viaggiare e spostarsi costantemente. Nomade digitale appare così un termine quasi più indicativo di un "*life style*" che di una forma di lavoro in sé. Può essere anche che ci siano "*nomadi part-time*" (Gianquitto e Battocchi 2018) che periodicamente fanno ritorno alla città "elettiva" (quella che hanno scelto come base) o che il loro nomadismo li porti a stabilirsi per periodi relativamente lunghi in determinati luoghi. L'importante è sempre avere a disposizione strumenti tecnologici e digitali che permettano loro di svolgere in modo efficiente il proprio lavoro.

Il ragionamento riassunto nella Tabella 2.1, proposto per distinguere e far emergere le caratteristiche dei diversi lavoratori, appare funzionale al fine di inquadrare le figure che più possono essere interessate a fruire di spazi di lavoro al di fuori degli uffici "tradizionali". Tutti coloro che lavorano in *smart working* appaiono potenziali fruitori di *Smart working places*, ma quello che possiamo dire fin qua è che, fra gli *smart worker* dipendenti e autonomi, quest'ultimi sono sicuramente più flessibili nello scegliere il proprio luogo di lavoro. Inoltre i lavoratori semi autonomi risultano piuttosto "bloccati" lavorando quasi alla stregua degli *hard time worker*. Anche i *teleworker* non appaiono come lavoratori intercettabili per gli SWP. La Tabella 2.1 sottostante può ulteriormente aiutarci a comprendere quale sia la flessibilità di uno *smart worker* e quindi quali siano i lavoratori potenzialmente interessati a svolgere la propria attività lavorativa negli SWP.

Tabella 2.1. Lavoratori e *smart working*: una sintesi

o meno di una connessione Wi-Fi gratuita, la segnalazione degli spazi di *coworking*, il costo medio di una giornata spesa in questi luoghi e molto altro. Oppure pensiamo a *Remoteok.io* che invece fa da vetrina per lavori e lavoratori da remoto di tutto il mondo, facendo così incontrare domanda e offerta. C'è anche un sito dedicato ai nomadi digitali (www.nomadidigitali.it) che propone un vero e proprio Manifesto, nato con l'intento di condividerlo *"con tutte le persone che vogliono girare il mondo inseguendo le proprie passioni e lavorando grazie a Internet"*.

Tipo di lavoratore (worker)	Utilizzo tecnologia	Autonomia nella scelta dei tempi/orari di lavoro	Autonomia nella scelta dei luoghi di lavoro (dove svolgere l'attività lavorativa)	Autonomia nella scelta degli strumenti di lavoro	Lavoro per obiettivi	Lavoratore subordinato	Si può considerare smart worker?
Hard time worker	NON necessariamente	NO	NO	NO	NO	SI	NO
Teleworker	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO
Lavoratore subordinato "agile" (L. 81/2017)	SI	PARZIALE	PARZIALE	PARZIALE	SI	SI	SI
Lavoratore parzialmente autonomo	NON necessariamente	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Lavoratore autonomo "puro"	NON necessariamente	SI	SI	SI	SI	NO	SI
Nomad worker	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI

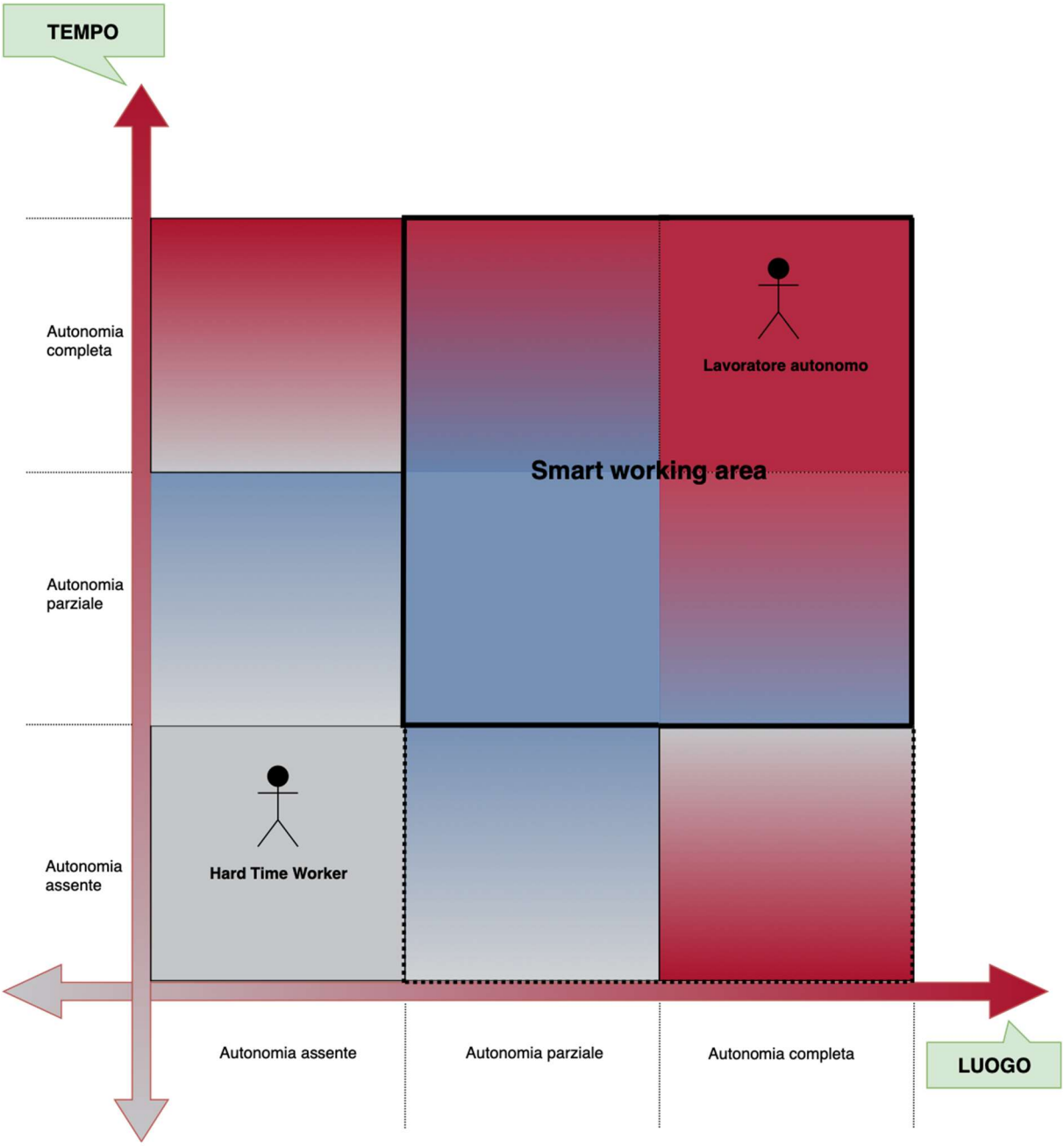
Fonte: elaborazione degli autori.

In conclusione di paragrafo si vuole proporre "Il quadrante dei lavoratori" (Figura 2.1), uno schema che ci viene graficamente in soccorso mostrandoci la *Smart working area*, una zona delimitata (riquadro con bordo nero) che ci consente di fare ulteriore chiarezza fra i diversi tipi di lavoratori elencati nella tabella 2.1 e determinando quali fra questi possono rivelarsi potenziali fruitori di SWP. Per individuarli viene preso in considerazione il grado di autonomia che un lavoratore ha nella scelta del luogo di lavoro sull'asse delle ascisse, mentre sull'asse delle ordinate il grado di autonomia nella scelta dei tempi di lavoro. Le due variabili che compongono lo schema sono indipendenti: non è detto infatti che all'aumentare del grado di autonomia nella scelta degli orari di lavoro corrisponda una maggiore autonomia anche nella scelta dei luoghi e viceversa.

Il grado di autonomia su entrambi gli assi è stato poi suddiviso secondo un criterio d'intensità variabile:

- **assente**, quando il lavoratore non ha possibilità alcuna di scegliere in autonomia la propria flessibilità spazio-temporale;
- **parziale**, quando il lavoratore è in parte in grado di determinare la propria flessibilità spazio-temporale;
- **completa**, quando il lavoratore è in grado di determinare totalmente la propria flessibilità spazio-temporale.

Figura 2.1. *Il quadrante dei lavoratori tra tempo e luogo di lavoro e la smart working area*



Fonte: elaborazione di Luca Oliva.

La figura ci mostra che all'interno della *Smart working area* si trovano lavoratori subordinati che operano in *smart working* e si caratterizzano per la compresenza, almeno a livello parziale, di una flessibilità su entrambi gli assi cardinali. Inoltre, al vertice estremo del quadrante troviamo i lavoratori autonomi in grado di godere di una flessibilità completa. Tutti coloro che ricadono nella *Smart working area* più quelli nell'area sottostante, tratteggiata, sono quindi potenziali fruitori di SWP.

Mentre coloro che sono annoverabili come *hard time worker* o che possiedono una flessibilità monodirezionale, che si articola esclusivamente lungo l'asse del tempo, non possono essere considerati come target di riferimento per gli SWP.

2.3. *Smart working* e questione generazionale

Lo *smart working* non è un fenomeno che va riferito unicamente ai diversi tipi di lavoratori ma è anche una questione generazionale. Infatti, *Baby Boomers*, *Generation X*, *Generation Y* e *Generation Z* sono generazioni differenti che sembrano caratterizzarsi per approcci e atteggiamenti diversi nei confronti dello *smart working*. Per questo è interessante analizzare i dati disponibili riferiti a questi *cluster* generazionali e definirne le principali caratteristiche. Senza tuttavia scadere in facili generalizzazioni, riconducendo a priori scelte e pratiche allo *smart working*.

I ***Baby Boomers*** o più semplicemente *Boomers* sono la coorte demografica che segue la *Silent Generation* e sono nati tra il 1945 e il 1964. Così chiamati perchè nati durante il boom di nascite registrate dopo la fine della Seconda guerra mondiale, i *Boomers* ad oggi hanno un'età media compresa tra i 55 e i 74 anni. I dati ISTAT ci dicono che il 18,6% della popolazione occupata ha dai 55 anni in su, per un equivalente di 4.330.000 lavoratori (ISTAT 2018d). I *Baby Boomers*, presenti e importanti nel mondo del mercato del lavoro, sembra che apparentemente non siano molto aperti verso il lavoro agile, scegliendo un approccio più tradizionale al lavoro (Gianquitto e Battocchi 2018). Infatti hanno più difficoltà delle generazioni native digitali ad adattarsi ai cambiamenti tecnologici; tuttavia il lavoro agile sembra possa aiutare a migliorare la produttività e a favorire la possibilità di nuovi *business* anche per i *Baby Boomers*[16].

La ***Generation X***, che comprende le persone nate all'incirca tra il 1965 e il 1979, con un'età quindi compresa tra i 40-55 anni, è la fascia di popolazione più occupata. Infatti, uno sguardo ai dati ISTAT (2018d) ci dice che nel 2018 ben 7.044.000 sono i lavoratori occupati appartenenti ad una fascia di età compresa tra i 44 e 54 anni. In realtà il numero di lavoratori occupati appartenenti alla Generazione X andrebbe oltre i 7 milioni, visto che i dati proposti dell'ISTAT si rifanno ad un intervallo di anni più ridotto rispetto a quello di appartenenza di questa generazione. Nonostante ciò, il numero proposto equivale al 30,4% circa della totalità degli occupati. Questi dati, che andrebbero ritoccati verso l'alto, portano a ritenere che sia molto probabile che uno *smart worker* appartenga tendenzialmente e maggiormente alla Generazione X. A confermarlo sono i dati dell'Osservatorio Smart Working[17], suggerendo che la maggior parte degli *smart worker* si concentrava nel 2018 in una fascia di età compresa tra i 35 e i 58 anni. Seppure non così confidenti con le nuove tecnologie come le generazioni successive, i lavoratori appartenenti alla Generazione X appaiono comunque

[16] Digital4, "*Flessibilità sul posto di lavoro: lo smart working mette d'accordo Baby Boomers e Millennials"*, 28 gennaio 2019.

[17] Per approfondimenti consultare il seguente link: https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/smart-working.

particolarmente propensi a lavorare in *smart working*. Infatti, questa modalità di lavoro permette ai membri di questa generazione di usare una flessibilità che consente loro di trovare un equilibrio con le attività di assistenza dei familiari più anziani da una parte e dall'altra con la cura dei figli (Gianquitto e Battocchi 2018).

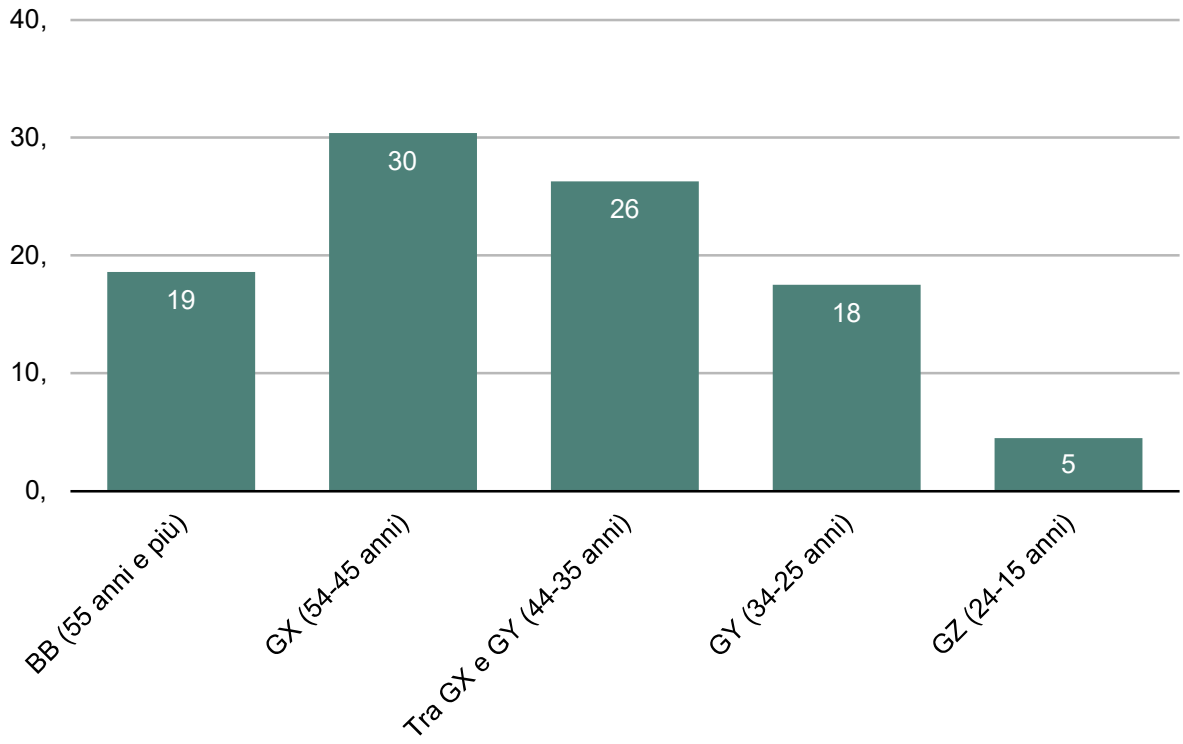
Se ad oggi la Generazione X si presenta come la fascia di popolazione che domina a livello occupazionale il mercato del lavoro, i dati sono destinati a rovesciarsi come conseguenza del ricambio generazionale e la **Generazione Y**, conosciuta anche come *Millennials*, ovvero la generazione successiva con un'età attualmente compresa tra i 25 e i 39 anni, prenderà il posto della Generazione X diventando di fatto quella "dominante" nel mercato del lavoro. Gli occupati nella fascia di età compresa tra i 25 e 34 anni sono nel 2018 circa 4.075.000, ovvero oltre il 17,5% dell'intera popolazione attiva (ISTAT 2018d). Un'indagine, condotta a livello globale in 18 differenti Stati da PWC insieme all'Università di Southern California e alla London Business School (2013), ha prodotto dati interessanti estrapolati da una *survey* somministrata ad oltre 44.000 lavoratori. Secondo il sondaggio la Generazione Y reputa prioritario l'equilibrio tra vita personale e professionale, l'uso intelligente della tecnologia e le opportunità di crescita. I primi due elementi sono tipizzanti dello *smart working* e questo ci fa capire che è una generazione particolarmente predisposta al lavoro agile. In generale i *Millennials* sono a loro agio con l'uso della tecnologia e sono abituati ad essere sollecitati da un continuo flusso di informazioni. Insomma, che la flessibilità sia un elemento alla quale la generazione Millennials strizza l'occhio è evidente. Ci viene confermato anche da un'altra ricerca condotta da Jointly - società per la condivisione dei servizi di welfare - in collaborazione con l'Università Cattolica di Milano. La ricerca, condotta nel 2018 su un campione di 3.200 dipendenti under 35, ci dice che per questa generazione lo *smart working* è importante per andare incontro alle esigenze di formazione, benessere e svago [18]. Un'altra *survey* del 2018, promossa da ForceManager su circa 300 giovani, ha rilevato invece che per i *Millennials* lo *smart working* varrebbe la rinuncia fino a 3.000 euro annui di stipendio (Ferrera e Maino 2019).

La **Generazione Z**, conosciuta anche come generazione *Post-Millennials*, che comprende persone nate tra il 1995 e il 2010, è da poco entrata a far parte del mercato del lavoro ed è una generazione nativa digitale, abituata fin dall'infanzia o adolescenza ad utilizzare internet. Per questo risulta una generazione particolarmente portata ed esperta nel lavorare con strumenti digitali. Secondo Gianquitto e Battocchi (2018) intercettare questi lavoratori con strumenti tradizionali di lavoro non funziona. *Post-Millennials* e *Millennials*, continuano gli autori, sono generazioni nate e cresciute nell'era dell'innovazione e dell'evoluzione digitale, pertanto sono abituate ad un certo grado di autonomia e flessibilità, tanto da dare per scontato un approccio più conciliante con la vita personale in grado di concedere flessibilità spazio-temporale. Questa generazione risulta così particolarmente adatta a lavorare in modalità *smart working*. Nonostante questa fascia di popolazione ad oggi ricopra solo il 4,6% degli occupati (Fig. 2.2), le

[18] L. Adani, "*Piace il welfare dei Millennials. Con i voucher più benessere"*, Associazione italiana welfare aziendale, 1° ottobre 2018.

organizzazioni dovranno pensare con lungimiranza che nel giro di 15-20 anni questa sarà la generazione dominante nel mercato del lavoro.

Figura 2.2. *Numero di occupati per generazioni (%)*
Fonte: Rielaborazione su base dati ISTAT (2018d).



La differenza generazionale è riscontrabile oltre che nell'adattabilità e nel ricorso allo *smart working* anche nell'utilizzo della tecnologia, ma soprattutto nell'utilizzo degli spazi, il che può aiutare a comprendere ancora meglio il fenomeno dello *smart working* e l'ottimizzazione della riconcettualizzazione degli spazi interni rispetto ad alcuni target di riferimento. Il 56% dei *Millennials* e il 55% dei *Post-Millennials*, affermano di preferire gli *Open Space* come luoghi di lavoro contro il 47% della Generazione X e 38% dei *Baby Boomers*[19], come riportato nella Figura 2.3 che descrive il grado di preferenza verso l'*Open Space*[20] come luogo di lavoro in base alle risposte che sono state date dai diversi gruppi generazionali di lavoratori. Curioso il fatto che più della metà degli appartenenti alla Generazione Z (52%) dichiari di essere più produttiva quando lavora intorno al rumore o parla con gli

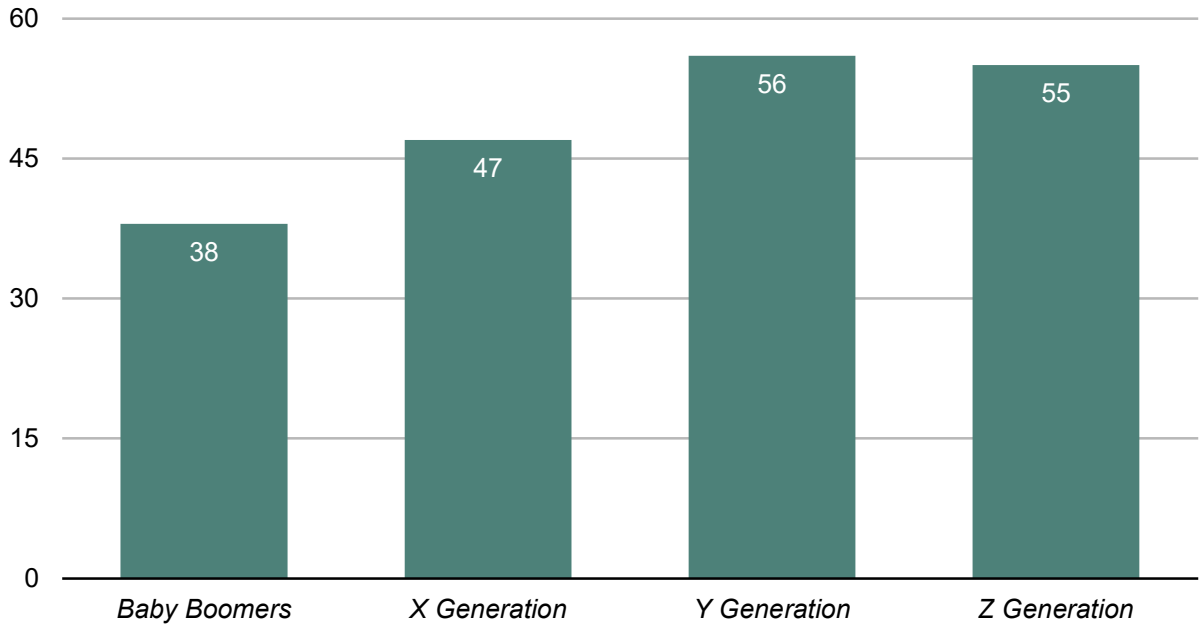
[19] N. Lanti, "*Lavoro, cosa preferiscono le generazioni: smart working o Open Space?"*, MomentoItalia, 4 giugno 2019.
[20] L'*Open Space* è uno spazio molto favorevole alla socializzazione e adatto all'attività di "*collaborazione*" prevista dalla regola delle 4C dell'*Activity Based Working* (Box 3), come vedremo più avanti (vedasi par. 4.2).

altri a fronte del 60% dei *Baby Boomers* che afferma di essere più produttivo quando il luogo è silenzioso e appartato.

BOX 3: *Activity based working*

L'Activity Based Working (ABW), conosciuto anche come Activity Related Working (ARW) o Activity Based Office (ABO), può essere definita come una strategia finalizzata a reinventare gli spazi interni di lavoro, solitamente gli uffici, per agevolare la produttività individuale e aziendale. L'ABW è stata implementata per la prima volta nei Paesi Bassi negli anni '90 e si pone l'obiettivo di riprogettare gli spazi di lavoro in modo che la composizione dello spazio di lavoro risulti un supporto ottimale alle attività da svolgere. Non tutte le attività che un lavoratore può svolgere sono identiche e secondo l'ABW, all'interno di un ufficio o luogo di lavoro per poter efficientare le prestazioni lavorative, è indispensabile che ad ogni tipo di attività lavorativa venga accostato uno spazio specifico in grado di agevolare nella maniera migliore possibile la prestazione che il lavoratore deve compiere. Questo si traduce in una varietà di ambienti, ciascuno pensato per favorire specifiche attività. Quindi questa teoria mette l'utente al centro del progetto e, invece che forzare i lavoratori a svolgere le attività in un unico ambiente e presso la propria postazione, cerca di stimolare le persone a trovare il posto che ritengono più adatto per completare il proprio lavoro nel miglio modo possibile. Così facendo, con l'ABW, viene meno la concezione di postazione fissa a favore della flessibilità.

Figura 2.3. *Grado di preferenza verso l'Open Space come spazio di lavoro per generazione di lavoratori, 2019 (percentuale)*



Fonte: Rielaborazione su base dati rilevati dalla ricerca condotta da Future Workplace (2019).

Questo è quanto emerge da una ricerca portata avanti da Future Workplace (2019) su un campione di 5.151 lavoratori d'ufficio in 10 diversi Stati. Un altro dato interessante che emerge dalla ricerca è che il 20% degli appartenenti alla Generazione Z passa almeno metà della propria giornata lavorativa al telefono impegnato in videochiamate o chiamate mentre tra i *Boomers* il dato scende al 7%. Inoltre, per riuscire a limitare le fonti esterne di distrazione, il 76% dei lavoratori intervistati ha dichiarato nella *survey* che la distrazione maggiore è dovuta ad un collega che conversa ad alta voce al telefono, mentre un collega che parla nelle vicinanze è stato indicato come elemento di disturbo nel 65% dei casi (in casi come questo la Generazione Z e i *Millennials* fanno ricorso nel 35% dei casi a delle cuffie, percentuale che si riduce al 16% per i *Baby Boomers*).

In conclusione del capitolo, un ultimo elemento appare interessante da porre ad osservazione. Come abbiamo visto la Generazione X, oltre ad essere la più numerosa nel mercato del lavoro, è anche quella maggiormente coinvolta in progetti di s*mart working* come confermato dai dati dell'Osservatorio Smart Working e da Eurofound. Tuttavia, i dati NIBOL[21], ci suggeriscono qualcosa di diverso rispetto alla fruizione degli *Smart working places*. Secondo l'analisi dei dati NIBOL, la Generazione Y è quella che più di tutti usufruisce di spazi di lavoro alternativi ai classici uffici o alla propria abitazione (Tabella 2.2).

Tabella 2.2. *Utilizzo Smart working places per tipo di generazione, 2019*

TIPOLOGIA DI LAVORATORE	BABY BOOMERS	GENERAZIONE X	GENERAZIONE Y	GENERAZIONE Z
SMART WORKER DIPENDENTI	1,2%	10,7%	62,6%	25,5%
SMART WORKER INDIPENDENTI	2,7%	16,8%	59,3%	21,2%

Fonte: nostra elaborazione su dati NIBOL.

I dati della Tabella 2.2 non possono essere considerati rappresentativi di un *trend* di portata generale ma sono comunque interessanti perchè mostrano, da un lato, che la Generazione Y è per distacco la classe più confidente con l'utilizzo di NIBOL e, in modo circoscritto, quella che più si avvale di spazi *smart working friendly*. Dall'altro lato ci dicono che non ci sono sostanziali differenze tra lavoratori dipendenti e indipendenti nell'utilizzo di questi spazi in rapporto alla generazione di provenienza. In questo senso l'unica oscillazione degna di nota è da ricondurre ad una variazione di 6,1 punti percentuali all'interno della Generazione X a favore dei lavoratori indipendenti.

[21] NIBOL è un'applicazione che permette agli *smart worker* di prenotare - attraverso il proprio *smartphone* - una postazione di lavoro "attrezzata" all'interno di uno dei locali (bar) del circuito NIBOL (vedasi par. 5.2).

2.4. Riflessioni conclusive

Come abbiamo visto quindi lo *smart working* affonda le radici negli anni Settanta trovando nel decennio successivo un primo slancio grazie all'avvento dei telefoni e dei computer portatili (l'argomento verrà ripreso e ulteriormente approfondito nel quarto capitolo). La flessibilità e l'autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare coadiuvata da un metodo di gestione del *management* che permette ai lavoratori di procedere per obiettivi, fasi o cicli compongono la pratica dello *smart working*[22].

Tuttavia, come abbiamo visto, non è possibile per tutti i tipi di lavoratori procedere secondo queste modalità (Tabella 2.1), pertanto si è rivelato opportuno fare chiarezza fra i molteplici tipi di lavoratori per individuare il *target* di riferimento a cui gli SWP possono mirare. Il capitolo si è soffermato sulla distinzione tra lavoratori autonomi e subordinati, etichettando entrambe le categorie come *smart worker*. Infatti si è mostrato come entrambi abbiano la possibilità di eseguire il lavoro in modalità *smart working*, rendendo sempre più difficile la distinzione tra dipendenti o autonomi da un punto di vista sostanziale (Albano *et. al.* 2019). Tuttavia, ciò che li differenzia è il grado di autonomia nella scelta dei tempi e dei luoghi di lavoro che è, con le dovute eccezioni, più alto per i lavoratori autonomi (Tabella 2.1). Inoltre abbiamo visto come non sia sufficiente ragionare solo in termini di "tipi di lavoratori", poiché il fenomeno dello *smart working* è osservabile anche in relazione alle differenze generazionali presenti nel mercato del lavoro. Infatti le generazioni più giovani (*Millennials e Post-Millennials*) dimostrano di essere più avvezze allo *smart working* dei *Boomers* e della *Generation X* (sebbene questa modalità di lavoro possa portare benefici anche a queste due generazioni).

Per questi motivi è importante, quando si fa riferimento al fenomeno dello *smart working*, evitare generalizzazioni contribuendo così anche a creare un linguaggio condiviso capace d'indirizzare il target giusto di utenti verso gli SWP. Il prossimo capitolo ci aiuterà ad allargare l'orizzonte dell'analisi, completando la disamina del processo e prendendo in considerazione l'espansione dello *smart working* in Italia e nei principali paesi europei.

[22] Tuttavia a causa della contingente propagazione del Covid-19 e a seguito del *lockdown,* lo *smart working* viene drasticamente limitato nella sua flessibilità e nelle sue diverse componenti. Pertanto le attuali caratteristiche lo configurano più come un telelavoro e il rischio è che, questa pratica, venga accostata ad una dimensione che non gli appartiene, inficiando negativamente sulla concezione stessa dello *smart working*.

3. LO *SMART WORKING* IN EUROPA E IN ITALIA

Se nel precedente capitolo è stata messa a fuoco la pratica dello *smart working*, identificandone gli elementi distintivi, dandone una definizione e facendo chiarezza sui vari tipi di lavoratori, questo terzo capitolo ha come obiettivo di approfondirne la diffusione nel contesto europeo e italiano. A questo fine viene prima presentata una panoramica generale sul quadro normativo e regolativo a livello comunitario e, successivamente, si descrive lo stato dell'arte e la diffusione dello *smart working* in Europa e nei principali Stati membri. A questa disamina si affianca un approfondimento sullo sviluppo tecnologico e sul rendimento delle *performance* digitali che permetterà di arricchire con ulteriori elementi di dettaglio l'analisi sullo stato dell'arte dello *smart working*. Un focus mirato è dedicato all'Italia e, infine, si analizza come l'attuazione massiccia dello *smart working* causata dalla pandemia da Covid-19 stia aprendo nuovi scenari per il futuro.

3.1. La regolazione dello *smart working*

A livello comunitario i primi passi verso il futuro riconoscimento dello *smart working* sono stati mossi nel 2002 quando a Bruxelles, il 16 luglio, è stato recepito un **accordo-quadro europeo sul telelavoro** tra UNICE, l'Unione delle Confederazioni Europee dell'industria e dei datori di lavoro, l'UEAPME (Unione Europea dell'artigianato e delle piccole imprese), il CEEP, Centro europeo dei datori di lavoro e delle imprese o delle organizzazioni che offrono servizi di interesse generale, e il CES (Confederazione europea dei sindacati) su volere della Commissione europea[23].

È stato poi il Parlamento europeo a regolamentare lo s*mart working*, attraverso la **Risoluzione del 13 settembre 2016**[24]. Con il Principio generale n. 48 la risoluzione si è concentrata sulla funzionalità dello *smart working* come strumento in grado di favorire un miglior benessere sociale, una maggiore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e un rilancio demografico. Inoltre il testo definisce lo *smart working* come:

> "*un approccio all'organizzazione del lavoro basato su una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione, che non richiede necessariamente al lavoratore di essere presente sul posto di lavoro o in un altro luogo predeterminato e gli consente di gestire il proprio orario di lavoro, garantendo*

[23] In Italia, il 9 giugno 2004 è stato firmato a Roma tra le maggiori organizzazioni dei datori di lavoro e CGIL, CISL e UIL l'accordo interconfederale per il recepimento dell'accordo-quadro europeo sul telelavoro, concluso il 16 luglio 2002.

[24] Risoluzione del Parlamento europeo sulla creazione di condizioni del mercato del lavoro favorevoli all'equilibrio tra vita privata e vita professionale. Consultabile al seguente sito: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2016-0338_IT.html.

comunque il rispetto del limite massimo di ore lavorative giornaliere e settimanali stabilito dalla legge e dai contratti collettivi".

L'anno successivo, il 17 novembre 2017, la Commissione Europea ha inoltre approvato il **Pilastro Europeo dei Diritti Sociali**. Il nono parla di *work-life balance* e mette al centro il diritto ad avere accordi di flessibilità lavorativa in modo tale da coniugare al meglio i tempi di lavoro e gli impegni personali, soprattutto per coloro che hanno responsabilità di cura a proprio carico.

Nonostante la Risoluzione del 2016 e il PEDS lo *smart working*, in Europa, rimane una pratica differente da Stato a Stato, con nomi, accezioni e impianti normativi distinti. Risente inoltre delle diverse caratteristiche in termini di cultura, diffusione e sviluppo delle tecnologie, legislazione e modelli del lavoro (Barazzetta 2017). Per questo motivo non esiste una definizione universale di *smart working* (Barazzetta 2017, Albano et. al. 2019) e non è semplice ricostruire il quadro normativo dei singoli Paesi in chiave comparata. Non tutti i Paesi europei hanno una legge *ad hoc* per lo *smart working* come quella italiana; tuttavia **le politiche di flessibilità** nell'organizzazione del lavoro si stanno diffondendo rapidamente tra gli Stati membri.

Come è stato accennato nel capitolo precedente, in **Italia** lo *smart working* è stato regolamentato per la prima volta nella Legge 81/2017, recependo la risoluzione parlamentare europea del 2016. La legge italiana definisce lo *smart working* come lavoro agile e ne delimita il raggio d'azione. L'accordo di *smart working* tra datore di lavoro e dipendente è previsto debba avvenire in forma scritta e deve comprendere per esteso i tempi di lavoro e di riposo, assicurando il diritto alla disconnessione. Inoltre, la legge tutela il lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile, prevedendo che sia il datore a garantirne la salute e la sicurezza.

La **Gran Bretagna** è stato il primo Paese ad aver introdotto una legge specifica sullo *smart working*, che prende il nome di *flexible working*, precedendo di due anni la risoluzione europea. Nel 2014 è stata approvato la *Flexible Working Regulation* che prevede che tutti i dipendenti con anzianità di servizio pari ad almeno 26 settimane abbiano il diritto di richiedere forme di flessibilità che i datori di lavoro possono rifiutare solo in caso di fondate motivazioni[25]. Tali richieste, e la loro formalizzazione, devono avvenire in sintonia con l'organizzazione e possono riguardare ad esempio il *job sharing* (la possibilità che più soggetti condividano un unico posto di lavoro), il lavoro da casa, il *part time*, la settimana di lavoro compressa o orari flessibili individuali. Il diritto di richiedere flessibilità lavorativa nel Regno Unito era stato introdotto già nel 2003. Il primo riconoscimento di *flexible working* nasceva affinché i genitori dei bambini di età inferiore ai sei anni e fino all'età di 18 anni in caso di disabilità fossero facilitati nella gestione dell'equilibrio tra lavoro e vita privata. Nel 2007 questa misura è stata poi estesa ai *caregiver* degli adulti e ai genitori con figli di età inferiore ai 17 anni e infine,

[25] A. Gangai, "*Dall'Agile Working al Flexible: le forme dello Smart Working in Europa*", Osservatorio.net, 23 gennaio 2019.

dall'estate del 2014, estesa per coprire tutti i lavoratori attraverso la *Flexible Working Regulation.*

Due anni dopo la regolamentazione dello *smart working* in Gran Bretagna anche nei **Paesi Bassi** arriva il *Flexible Working Act* che, sul modello inglese, sancisce e regolamenta il diritto dei lavoratori a richiedere forme di flessibilità negli orari e luoghi di lavoro.

In **Finlandia** la flessibilità nel mondo del lavoro è legislativamente riconosciuta grazie al "*Working Hours Act*", una legge approvata nel 1996, che dà la possibilità ai lavoratori di modificare, in base alle proprie necessità, gli orari d'ingresso e di uscita dal luogo di lavoro avviando o terminando fino a tre ore prima o dopo la propria attività rispetto a quanto previsto. Inoltre, il 13 marzo 2019 è stato approvato il "*New Working Hours Act*" per mano del Parlamento. La legge è entrata definitivamente in vigore il 1° gennaio del 2020[26] e legittima legislativamente la pratica dello *smart working* dando alla maggioranza dei dipendenti, a tempo pieno, il diritto di decidere quando e dove lavorare per almeno la metà dell'orario di lavoro.

Diversamente, in **Francia** non vi è un vero quadro legislativo che regolamenti la pratica dello *smart working* ma il governo Macron ha puntato a rendere più flessibile il telelavoro con una serie di decreti culminati nella riforma della *Loi Travail* nell'agosto del 2017. L'accordo di telelavoro può essere definito a monte, in modo scritto o orale tra il datore di lavoro e il dipendente. Inoltre, la legge rimuove le incertezze normative legate a salute e sicurezza, precisando che:

> "*l'incidente che si verifica nel luogo e durante le ore in cui avviene il telelavoro è presunto come un incidente professionale*".

Come per la legge italiana, in quella francese del 2017 è garantito il "*diritto alla disconnessione*", ed è previsto che gli accordi interni stabiliscano i dettagli e i confini di suddetto diritto. È interessante sottolineare che la Francia, con un emendamento alla riforma del lavoro del 2016, ha fatto un grande passo avanti verso il diritto alla disconnessione. Infatti è stato vietato a tutte le imprese con 50 o più dipendenti di inviare messaggi elettronici ai propri subalterni dopo l'orario d'ufficio[27].

Anche in **Germania** non vi è una legge specifica che regolamenti lo *smart working* ma, sulla spinta del più generale piano Industrie 4.0, il Ministero Federale tedesco del Lavoro e delle Politiche Sociali ha pubblicato nel 2016 il documento "*Arbeiten 4.0*" (Lavoro 4.0) - un piano di Raccomandazioni sviluppato per portare avanti la trasformazione digitale delle attività produttive - che suggerisce l'introduzione di

[26] Nordic Law, "*New Working Hours Act of Finland enters into force I January 2020"*, 1° aprile 2019.
[27] Huffington Post, "*Le email durante il weekend diventano illegali in Francia: disconnettersi è un diritto*", 26 maggio 2016.

modelli di flessibilità coerenti con la trasformazione digitale del mercato del lavoro[28].

In **Belgio**, pur non essendoci specifiche leggi sul tema dello *smart working*, sono presenti iniziative di lavoro flessibile già dal 2005, non solo nel settore privato ma anche in quello pubblico. Qui si è diffuso il concetto di *New Ways of Working* o *New World of Working,* con cui si fa riferimento all'adozione di nuove pratiche di lavoro che consentono di aumentare la motivazione, la soddisfazione e la produttività dei lavoratori.

3.2. La diffusione dello smart working nei principali Paesi europei

Il fenomeno dello *smart working* non appare differente solo dal punto di vista normativo e regolativo, come abbiamo appena visto, ma risulta diversificato anche nella sua diffusione. Ad incidere complessivamente sul fenomeno sono quindi molteplici fattori tra cui l'approccio culturale, i sistemi di *welfare* e le politiche del lavoro, il livello di diffusione della tecnologia digitale e gli stessi piani legislativi.

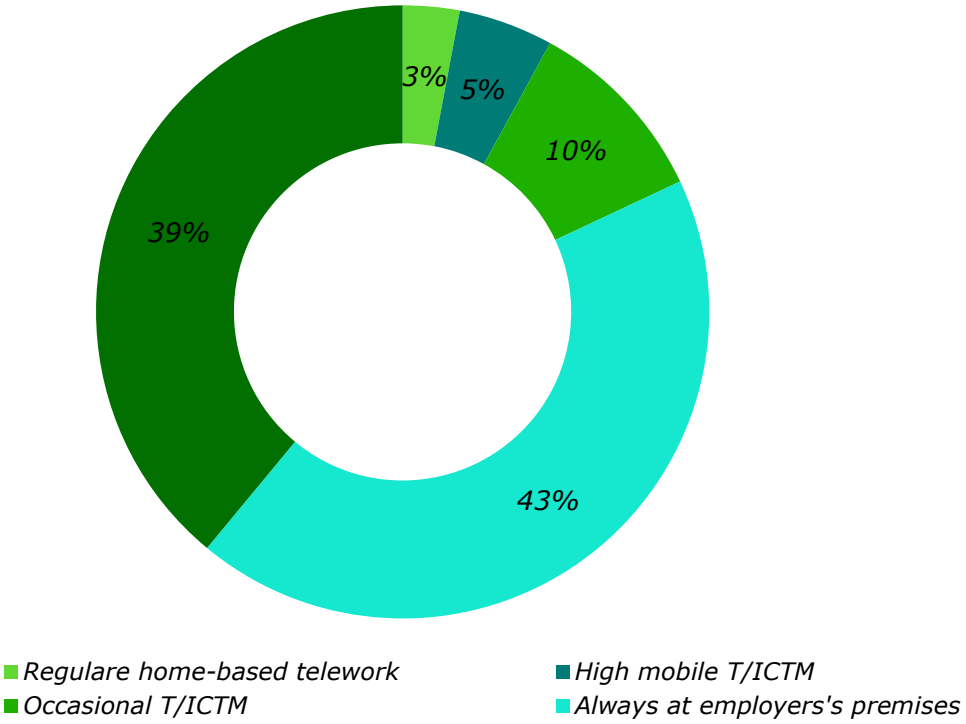
A darci un quadro generale e comparato sull'avanzamento del fenomeno in Europa è lo studio del 2015 condotto da Eurofound e dall'International Labour Office (ILO 2017). Il rapporto mette a confronto alcuni Paesi dell'Unione Europea (UE28) ed extra europea - Argentina, Brasile, India, Giappone e USA - facendo una comparazione quantitativa e qualitativa sul numero di dipendenti che lavorano in modalità flessibile. Quando il rapporto fa riferimento al lavoro agile, lo fa in modo piuttosto onnicomprensivo facendo rientrare all'interno della pratica: il telelavoro, con postazione regolare di lavoro direttamente da casa (*regular home-based telework*); nuove forme di telelavoro che permettono ai dipendenti di svolgere la loro attività in modo più flessibile e non solo da casa - come lavorare all'interno di esercizi pubblici, in spazi esterni di *coworking*, biblioteche e quant'altro (*high mobile T/ICTM*); altri tipi di lavoro più informali svolti senza patti o accordi formalizzati, spesso al di fuori dell'orario di lavoro previsto e tante volte senza una ricompensa salariale (*occasional T/ICTM*). Tuttavia è bene rammentare che, come sottolineato da Bologna e Iudicone (2017), i dati del Rapporto Eurofound e ILO devono essere letti con una certa cognizione di causa in quanto, da un lato, "*la disponibilità di dati attendibili e le definizioni e metodologie adottate nelle statistiche ufficiali variano da paese a paese*" e dall'altro, "*perché vengono comparate esperienze nazionali estremamente diverse tra di loro in termini socio-economici e antropologici*".

I dati del rapporto confermano che in Europa (EU28) la media dei lavoratori che operano da remoto costituisce all'incirca il 18% della forza lavoro, di cui il 10% in modo occasionale (*occasional T/ICTM*), il 5% in modo regolare in diversi luoghi

[28] A. Gangai, "*Dall'Agile Working al Flexible: le forme dello Smart Working in Europa*", Osservatorio.net, 23 gennaio 2019.

(*high mobile T/ICTM*), e il 3% attraverso un telelavoro regolare a tempo pieno (*regular home-based telework*) come riportato nella Figura 3.1.

Figura 3.1. *Percentuale di dipendenti "flessibili" nell'UE28, 2015 (%)*

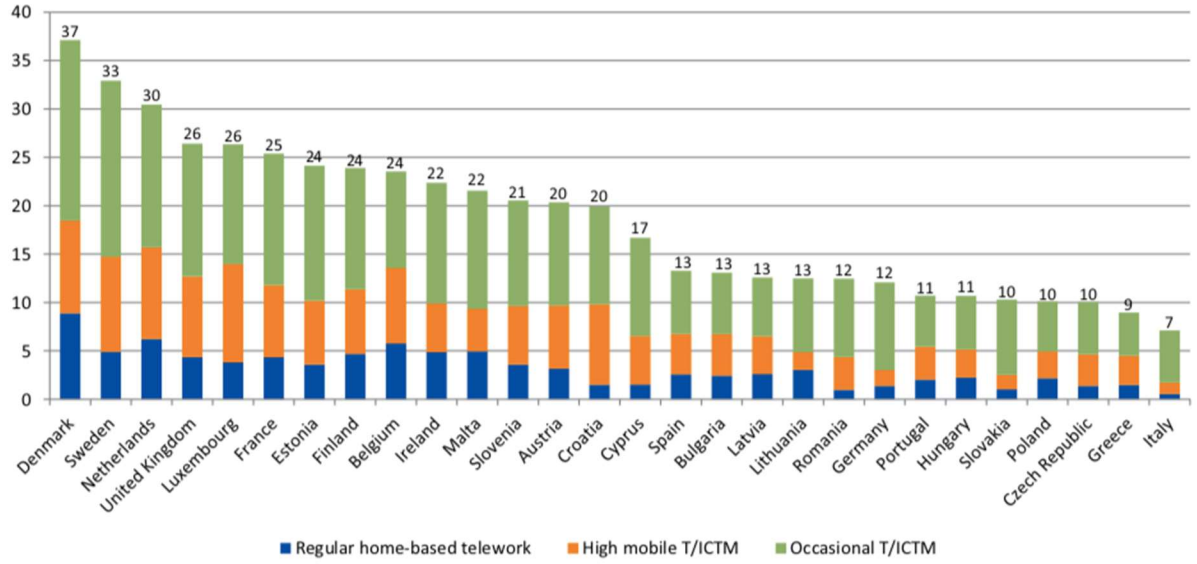


Fonte: EWCS (2015).

Seguendo questo ragionamento i dati mostrano che chi svolge il telelavoro (*regular home-based telework*) costituisce una percentuale minore. Questo potrebbe suggerire che, tra i dipendenti che lavorano in modo flessibile, lavorare da casa sia la forma meno popolare. Tuttavia, le percentuali proposte dal rapporto vanno trattate con cautela. I *regular home-based teleworker* possono anche essere inclusi nei gruppi T/ICTM occasionali e mobili, poiché questi possono svolgere la loro attività in vari luoghi, tra cui la propria abitazione. Infatti, il rapporto sostiene che il 47% dei lavoratori appartenenti al gruppo *high mobile T/ICTM* e il 51% di quelli appartenenti al gruppo *occasional T/ICTM* abbiano lavorato da casa almeno una volta all'anno, prima di essere stati intervistati.

Proseguendo nell'analisi del rapporto, l'Italia non sembra avere ancora una diffusione del lavoro flessibile equiparabile a quella degli altri Paesi dell'Unione europea. Come ci mostra la Figura 3.2, il nostro Paese è in coda nella graduatoria legata alla diffusione dello *smart working*, preceduta da Grecia, Repubblica Ceca, Polonia, Slovacchia e Ungheria.

Figura 3.2. *Percentuale degli impiegati "flessibili" nell'UE28, per categoria e Paese*



Fonte: EWCS (2015).

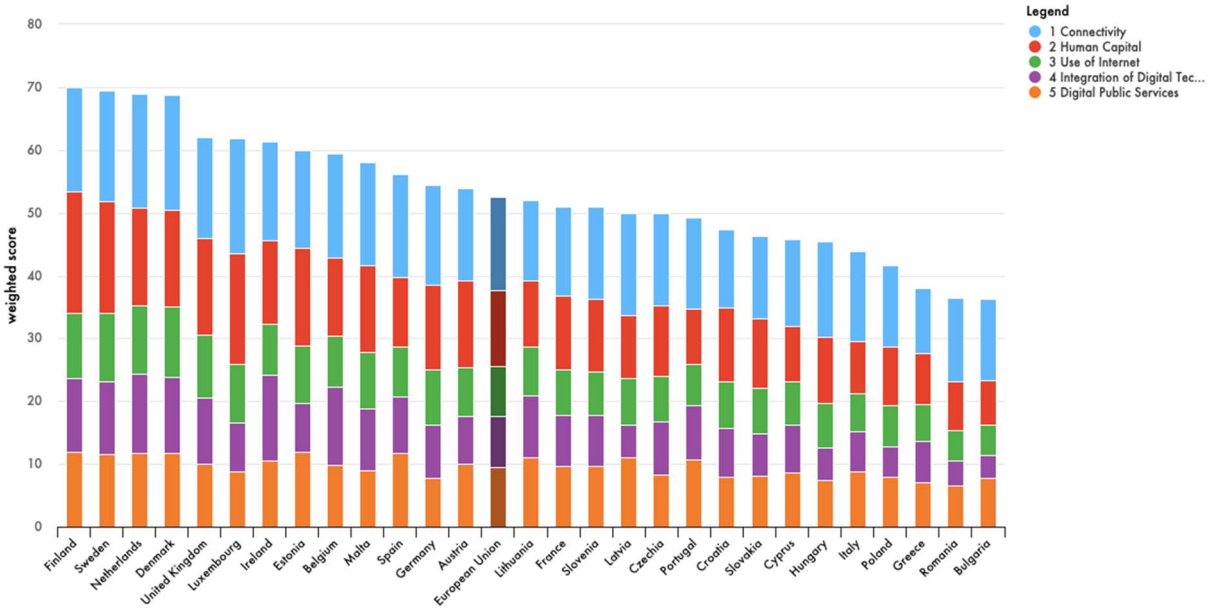
La Figura 3.2 mostra che nel nostro Paese solo il 7% dei lavoratori ha accesso allo *smart working*, di cui il 5% in modo occasionale e meno dell'1% svolge il telelavoro da casa. Sotto la media UE si situano anche Germania e Spagna, mentre al di sopra troviamo fra gli altri: Belgio, Francia, Paesi Bassi e Regno Unito. A guidare la classifica sono i paesi del Nord Europa, con percentuali che superano i 30 punti, più di quattro volte il numero registrato nel nostro Paese.

3.3. Sviluppo tecnologico, performance digitale e *smart working*: nessi ed evidenze

A fianco ad un'analisi mirata sulla portata del fenomeno del lavoro flessibile in UE (Figura 3.2), diventa interessante accostarne una legata alle *performance* digitali e allo sviluppo tecnologico, per cogliere in modo più articolato la diffusione e il potenziale radicamento dello *smart working* nei diversi Paesi. Questo permette inoltre di introdurre alcuni elementi di valutazione legati all'efficienza degli *Smart working places*, come vedremo successivamente. Nei capitoli precedenti abbiamo sostenuto che l'attuale economia della conoscenza e il processo di digitalizzazione stiano contribuendo a cambiare profondamente il mondo del lavoro. Lo *smart working* è frutto di questa evoluzione ed è possibile lavorare in questa modalità proprio grazie alla tecnologia, in particolar modo per effetto del processo di digitalizzazione. Questo permette alle persone di uscire dai classici uffici e continuare a svolgere la propria attività in modo regolare anche negli *Smart working places*.

Per valutare la distribuzione e l'efficienza dell'economia digitale in Europa ci viene in soccorso il *Digital Economy and Society Index* (DESI)[29], un indice composito che prende in considerazione cinque dimensioni legate alle prestazioni digitali dell'Europa: Connectivity, Human Capital/Digital Skills, Use of Internet Services by Citizens, Integration of Digital Technology by Businesses, Digital Public Services. La Figura 3.3 riporta la graduatoria della competitività digitale degli Stati membri dell'UE28.

Figura 3.3. *Digital Economy and Society Index 2019*



Fonte: Digital Economy and Society Index Report (2019).

Se accostiamo l'indice DESI, riguardante la *performance* dell'economia digitale europea, con la Figura 3.2 sulla diffusione dello *smart working*, ci accorgiamo che le due graduatorie sono abbastanza simili. L'accostamento delle due figure sembra evidenziare una certa correlazione tra *performance* digitale e diffusione dello *smart working* sulla quale vale la pena soffermarsi. In entrambe le figure, infatti, i Paesi Scandinavi assieme al Regno Unito e al Lussemburgo sono nei primissimi posti. Anche Belgio ed Estonia si trovano ampiamente sopra alla media UE, sia per diffusione di lavoro flessibile sia per competitività e performance digitale. Di contro, Italia, Grecia e Polonia occupano gli ultimi posti in entrambe le figure, confermando una scarsa digitalizzazione e una bassa diffusione dello *smart working*. Le differenze più significative nella comparazione tra le due figure si rilevano per Francia, Spagna e Germania. Questi ultimi due Paesi si trovano al di sotto della media UE per diffusione di lavoro flessibile sebbene si attestino al di sopra della media per sviluppo dell'economia digitale, segno forse di una cultura dello *smart working* poco radicata. Di contro, la Francia, pur trovandosi poco al di sotto della

[29] Tutti i rapporti dell'indice DESI sono consultabili al seguente sito: https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi.

media UE nell'indice DESI, si trova a ridosso delle prime posizioni per diffusione del lavoro flessibile.

Come accennato precedentemente, l'indice DESI prende in considerazioni cinque dimensioni, ognuna delle quali misurata da un indicatore. La **prima** dimensione riguarda la ***connectivity*** e nella Figura 3.3 è rappresentata dal colore azzurro. La connettività misura la diffusione dell'infrastruttura a banda larga, la sua qualità e l'accesso a servizi veloci e ultra-veloci abilitati nei vari Paesi. La connettività è un elemento da non sottovalutare, pensiamo ad esempio al caso della Finlandia dove l'accesso a internet veloce è un diritto per tutti dal 2009[30]. La Finlandia è stato il primo Paese ad operare in questo senso, con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita delle popolazioni che vivono in luoghi remoti, incoraggiando l'*e-commerce* e il *banking online*. Questa nazione, come il resto dei Paesi Scandinavi, primeggia in termini di *connectivity.* Avere a disposizione e vedersi riconosciuto il diritto ad una connessione internet stabile e veloce diventa determinante per chi lavora in *smart working*, poiché permette di lavorare da remoto con minori complicazioni. Pertanto, se gli SWP non sono in grado di garantire una connessione internet veloce c'è il rischio che i lavoratori non li scelgano come luoghi dove lavorare. Sotto questo aspetto l'Italia deve certamente migliorare le sue infrastrutture: la sua efficienza in termini di *connectivity* è al di sotto della media europea ed occupa la penultima posizione, davanti solo alla Grecia, per diffusione di banda larga ultra-veloce (DESI 2019b).

La **seconda** dimensione che compone l'indice DESI riguarda il capitale umano e le competenze digitali (***Human Capital/Digital Skills***), rappresentato nella figura 3.3 dalla barra di colore rosso. Questo indicatore, in sostanza, misura il grado di competenze umane necessarie per sfruttare le possibilità offerte dal digitale. Pensiamo quanto siano importanti le *digital skills* rispetto alla pratica dello *smart working.* Senza *soft skills* digitali diventa sicuramente più complicato avvalersi di questa modalità di lavoro, avendo necessariamente bisogno di strumenti tecnologici e digitali efficaci per poter essere svolto. Come abbiamo visto nel secondo capitolo, le competenze digitali saranno sempre più richieste nei prossimi anni e pertanto diventa fondamentale potenziarle. Anche se si possedessero le strutture e gli strumenti tecnologici per efficientare il lavoro, non si potrebbe comunque sfruttarne a pieno le potenzialità. L'Italia è infatti negli ultimissimi posti all'interno di questa classifica, seguita da Romania e Bulgaria. La Finlandia è invece il paese con il capitale umano più qualificato, capace quindi di sfruttare le offerte del digitale più di qualsiasi altro Stato in Europa (DESI 2019c).

La **terza** dimensione che compone l'indice DESI riguarda lo ***Use of Internet Services by Citizens*** (barra di colore verde nella Figura 3.3). Questo indicatore si riferisce all'utilizzo da parte dei cittadini dei servizi internet e comprende una gamma di attività *online* come videochiamate, ricezione delle notizie, navigazione sui *Social Network*, comunicazione, acquisti *online*, utilizzo dei servizi bancari

[30] L. Salvioli, "*La Finlandia rende l'accesso a internet veloce un diritto*", Il Sole 24 Ore, 15 ottobre 2009.

online, ecc. È importante prendere in considerazione la predisposizione culturale dei cittadini rispetto ai servizi internet poiché può diventare un indicatore di familiarità rispetto all'utilizzo del digitale. Anche in questo caso l'Italia si colloca negli ultimi posti a significare che, nel nostro Paese, siamo ancora poco abituati a svolgere attività *online* a differenza dei Paesi Scandinavi e dell'Olanda (DESI 2019d).

La **quarta** dimensione riguarda l'***Integration of Digital Technology by Businesses*** (barra di colore viola). La dimensione si rifà all'integrazione della tecnologia digitale nelle imprese e all'utilizzo del commercio elettronico da parte delle aziende. La condivisione elettronica delle informazioni, l'utilizzo dei *social media*, l'analisi dei *big data* e le soluzioni *cloud*, la vendita dei propri prodotti *online*: sono tutti elementi che compongono questo indicatore. Anche l'integrazione della tecnologia digitale da parte delle imprese presenta una correlazione direttamente impattante sulla possibilità di attivare percorsi di *smart working* per i dipendenti. Soluzioni come l'utilizzo del cloud per lo stoccaggio dei dati o l'uso intensivo del computer per il *business* possono agevolare il lavoro da remoto. Inoltre, uno *Smart working place* attento alla dimensione digitale risulterà un luogo di lavoro più funzionale agli *smart worker* come vedremo nel capitolo 6. Infatti, adottando le tecnologie digitali, le aziende possono migliorare l'efficienza, ridurre i costi e coinvolgere meglio clienti e *partner* commerciali. Anche in questo ambito le imprese italiane si posizionano abbondantemente al di sotto della media UE a differenza di Irlanda, Olanda e Belgio, e a seguire i Paesi Scandinavi, che al contrario primeggiano (DESI 2019e).

Infine, la **quinta** dimensione che compone l'indice DESI riguarda i ***Digital Public Services*** (barra di colore arancione). In questo caso ci si riferisce alla digitalizzazione dei servizi pubblici, in modo particolare all'e*Government* (l'utilizzo di internet da parte di istituzioni governative come strumento di comunicazione con i cittadini, le imprese e tra i diversi settori dell'amministrazione) e all'e*Health* - l'uso dell'ICT a sostegno dei settori della sanità, tra cui l'assistenza sanitaria, la sorveglianza sanitaria, l'educazione alla salute, la conoscenza e la ricerca. La rilevanza di questa dimensione è legata alla modernizzazione e digitalizzazione dei servizi pubblici, che a loro volta possono incrementare l'efficienza della pubblica amministrazione agevolando, tra le altre cose, la conciliazione dei tempi di vita personale e occupazionale dei lavoratori flessibili. Anche rispetto a questo indicatore la Finlandia primeggia, seguita da Estonia, Olanda e Spagna. Per la prima volta l'Italia si allontana dalle ultime postazioni ma rimane comunque al di sotto della media UE (DESI 2019f). Le difficoltà del nostro Paese dovute ad una inefficiente *performance* del digitale nell'ambito dell'e*Government e* dell'eHealth, sono state messe recentemente in evidenza da Gabanelli e Querzè[31]. Nell'inchiesta le autrici descrivono come l'inefficienza digitale stia arrecando ingenti danni - alla pubblica amministrazione, ai cittadini, ai centri per l'impiego, a comuni e regioni - per una cifra pari a 30 miliardi di euro l'anno. Se lo Stato investisse nella trasformazione digitale della pubblica amministrazione, secondo quanto riportato

[31] M. Gabanelli e R. Querzè, "*Pubblica Amministrazione, la rivoluzione digitale mancata dello Stato che ci costa 30 miliardi l'anno*", Corriere della Sera, 12 gennaio 2020.

dal Politecnico di Milano (2019), conterebbe un guadagno di 25 miliardi di euro l'anno. Per fare fronte all'arretratezza italiana in questo settore, la Ministra per l'Innovazione Pisano ha recentemente presentato una "*Strategia per l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione del Paese*" che guarda agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite. La Strategia individua tre macro-obiettivi da realizzare entro il 2025: la digitalizzazione della società, l'innovazione del Paese, lo sviluppo sostenibile ed etico della società nel suo complesso (Ministero dell'Interno 2019).

3.4. Lo *smart working* in Italia

Dall'affondo comparato del paragrafo 3.2 è emerso che l'Italia si colloca negli ultimi posti nella classifica europea per diffusione dello *smart working*. Nonostante il nostro paese si sia dotato dal 2017 di una normativa specifica sullo *smart working*, allineandosi alla Risoluzione della Commissione europea (par. 3.1), questa non sembra essere sufficiente per agevolare lo sviluppo di progetti di *smart working* nelle imprese. Al contrario, sembra che le imprese italiane stiano incontrando alcune difficoltà da un punto di vista operativo nell'applicazione della legge, dovute ad adempimenti burocratici che "penalizzano" questa scelta alimentando il rischio che le aziende rinuncino alla sua applicazione (Barazzetta 2019a). Sembra quindi che in alcuni casi la legge sullo *smart working* finisca per iper-regolamentare la pratica, soprattutto nel settore della pubblica amministrazione, "*negando lo spirito stesso della misura*", come affermato dall'Osservatorio Smart Working (2019). Secondo Guariniello (2017), e come confermato da FEDERDAT[32] - Confederazione Generale Europea Datoriale - a rendere complicata l'introduzione dello *smart working* sembrano essere anche questioni legate alla predisposizione di misure di prevenzione, da parte dei datori di lavoro, per fronteggiare eventuali rischi connessi all'esecuzione della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali.

Questa riflessione è significativa in quanto in altri Stati, pur non essendoci una precisa regolamentazione, si riesce comunque a contare su una forza lavoro più flessibile a dimostrazione che l'impalcatura legislativa non è l'unico fattore determinante per la diffusione dello *smart working* e, come abbiamo visto, in alcuni casi può addirittura disincentivarne l'attivazione.

Inoltre i dati del *Digital Economy and Society Index* sembrano indicare che il problema possa essere messo in relazione con fattori legati allo sviluppo della digitalizzazione: come abbiamo visto, l'Italia presenta ancora un forte ritardo sotto questo profilo e necessita di tempo per articolare un'offerta di strumenti in grado di assecondare lo sviluppo di modalità flessibili di lavoro come lo *smart working*. A confermare questa ipotesi è anche l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano. Nel suo ultimo rapporto (2019) emergono criticità d'implementazione

[32] Per approfondimenti consultare il sito: https://www.federdat.it/smart-working-sicurezza-le-difficolta-applicazione-delle-norme-sul-lavoro-agile/.

legate ai progetti di *smart working* dovute alla limitata digitalizzazione dei processi e a una tecnologia non sufficientemente sviluppata, soprattutto nelle PA.

La poca familiarità con le tecnologie digitali da parte delle imprese e dei cittadini, sistemi di e*Government* inefficienti*,* basse competenze nel settore e carenze nell'ambito delle infrastrutture come la diffusione della banda larga e ultralarga possono quindi incidere in modo significativo anche sulla diffusione di questa modalità di lavoro e sembrano essere tra le cause del ritardo italiano.

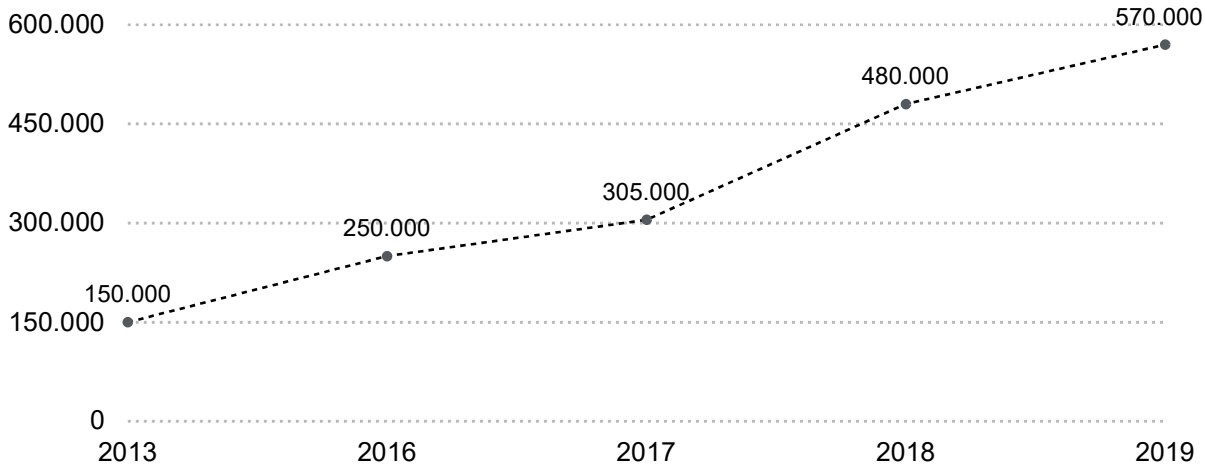
Infine, un ulteriore ostacolo, da taluni ritenuto il principale, sembra essere determinato da fattori culturali (Barazzetta 2017). Lo *smart working* è prima di tutto un mezzo al servizio delle organizzazioni in grado di generare migliore produttività e benessere (Barazzetta 2019a), ma affinché ciò accada, si necessita un cambio paradigmatico organizzativo su più fronti. Questo sembra stia riuscendo con più fatica nelle imprese italiane che altrove. Come riportato da Barazzetta (2018) per oltre il 50% delle aziende "la questione culturale" rappresenta il vero impedimento all'implementazione dello *smart working* e la percentuale sale oltre il 64% all'interno delle strutture della Pubblica amministrazione. Anche l'Osservatorio Smart Working (2019) indica fra le criticità nell'implementazione dei progetti di *smart working* - oltre ad una tecnologia ancora troppo poco sviluppata e alla insufficiente digitalizzazione - fattori di tipo culturale, mettendo soprattutto in evidenza la necessita di un nuovo approccio al lavoro da parte dei *manager*[33]. Per quanto riguarda i processi bisogna abbandonare una logica di lavoro basata sulla presenza e sul controllo a favore di un rapporto di fiducia innestato sul raggiungimento degli obiettivi. Il cambiamento culturale e organizzativo riguarda anche la ridefinizione degli spazi, che devono essere predisposti in modo tale da risultare funzionali per gli *smart worker*. Inoltre il mutamento deve abbracciare la dimensione tecnologico-digitale delle imprese e delle infrastrutture locali nel suo complesso.

Nonostante le difficoltà, i dati dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano del 2019 ci dicono che le pratiche di *smart working* tra dipendenti subordinati nel nostro paese stanno progressivamente aumentando di numero. Senza considerare l'incremento dovuto all'emergenza sanitaria da Covid-19, fino allo scorso anno sono stati stimati circa 570mila gli *smart worker*, il 20% in più rispetto all'anno precedente. Nel 2018 infatti erano 480mila i lavoratori agili, in aumento di quasi il doppio rispetto al 2016 in cui se ne registravano 250mila, mentre nel 2013 se ne contavano 150mila[34]. Se nell'ultimo anno l'aumento non è stato così significativo come nei precedenti, i numeri rimangono importanti se considerati in un arco di tempo più ampio: tra il 2013 e il 2019 i lavoratori agili sono infatti quasi quadruplicati come dimostra la Figura 3.4.

[33] Il 54% dei *manager* intervistati dall'Osservatorio Smart Working ammette di avere difficoltà a gestire personale in *smart working*: il 34% dice di avere difficoltà nel gestire le urgenze, il 32% ha difficoltà ad utilizzare la tecnologia e il 26% a pianificare le attività di lavoro.

[34] Dati ripresi dai vari rapporti annuali presentati dall'Osservatorio Smart working del Politecnico di Milano.

Figura 3.4. *Numero di smart worker in Italia (2013-2019)*

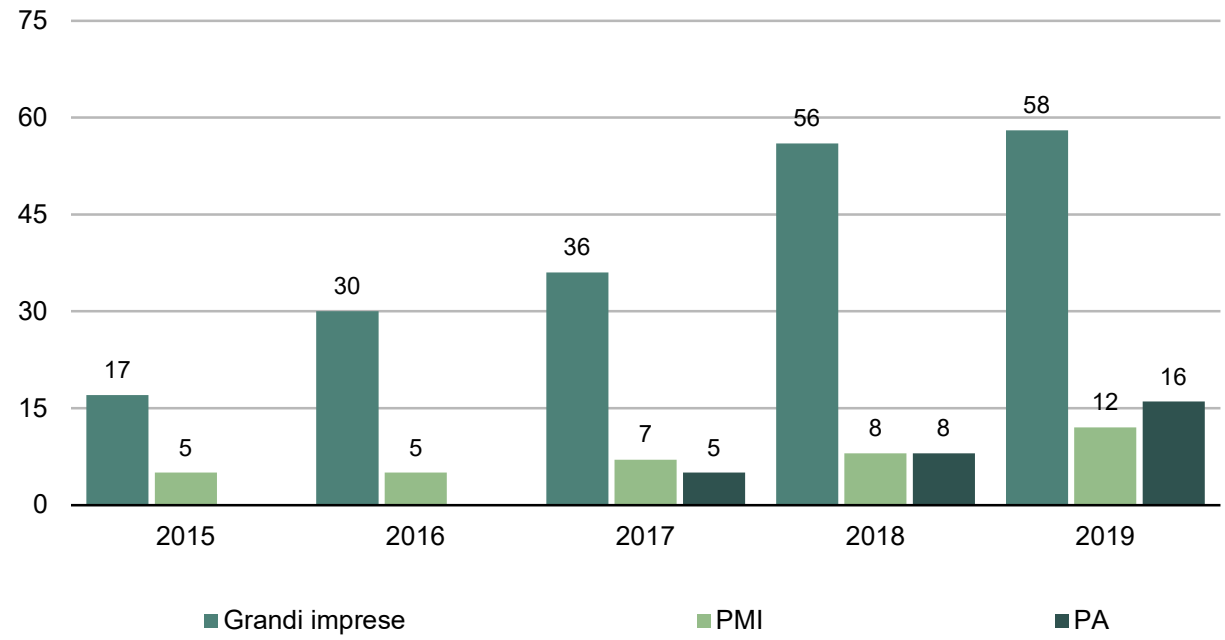


Fonte: elaborazione a partire dai Rapporti annuali dell'Osservatorio Smart Working (anni vari).

L'Osservatorio Smart Working (2019) segnala un significativo aumento in termini di diffusione dei progetti strutturati nella PA, che raddoppia rispetto all'anno precedente, passando dall'8% al 16% (incremento significativo ma comunque ben al di sotto dell'obiettivo imposto dalla Riforma Madia – L. 124/2015 - che prevedeva l'introduzione del lavoro agile in tutte le PA entro la fine del 2018) così come le iniziative informali passano dall'1% al 7% (Figura 3.5). Nel rapporto del 2019 si sottolinea la positività di questi dati ricordando al contempo che i progetti di *smart working* risultano comunque limitati coinvolgendo solo il 12% del personale. Per le grandi imprese l'aumento di progetti strutturati non è cosi significativo, solo un più 2%. Invece una buona spinta arriva dalle PMI che hanno visto una crescita di progetti di smart working strutturati del 4%, che significa una vera e propria accelerazione su questo fronte rispetto agli anni precedenti[35].

[35] L. Oliva, "*La flessibilità non basta: verso uno Smart working 2.0"*, Percorsi di secondo welfare, 5 novembre 2019.

Figura 3.5. *Diffusione di progetti strutturati di smart working nelle grandi imprese italiane, nelle PMI e nella PA (2015-2019, %)*



Fonte: elaborazione a partire dai Rapporti annuali dell'Osservatorio Smart Working (anni vari).

Inoltre, i dati del Politecnico di Milano ci aiutano a profilare meglio gli *smart worker* nel nostro Paese. Il rapporto del 2018 dice che sono prevalentemente lavoratori di genere maschile (76%), appartenenti alla Generazione X (il 50% ha fra i 38 e i 58 anni di età) e residenti nelle regioni del Nord Ovest - 48%[36]. Mentre i dati dello studio condotto da Eurofound e ILO (2017), citato in precedenza (par. 3.2), indicavano un'elevata concentrazione di smart worker e teleworker tra i lavoratori altamente qualificati, liberi professionisti, manager, tecnici e profili con occupazioni intellettuali. Il telelavoro svolto esclusivamente da casa è maggiormente diffuso fra le donne mentre gli uomini tendono a prevalere nell'utilizzo dello *smart working*, come confermato anche dai dati del Politecnico.

3.5. Riflessioni conclusive

Il Coronavirus ha portato alla ribalta lo *smart working* a livello globale. In Italia, a seguito della dichiarazione dell'Organizzazione mondiale della sanità che il 30 gennaio 2020 ha riconosciuto l'epidemia da Covid-19 come emergenza di sanità pubblica di rilevanza internazionale, il 23 febbraio 2020 il Governo ha approvato il Decreto Legge n. 6[37] che ha inteso facilitare l'avvio dello *smart working* nelle zone

[36] Ossevatorio.net, "*Smart working: continua la crescita tra le grandi aziende*", 30 ottobre 2018.

[37] L'articolo 4, comma 1, lettera a) del decreto prevede che "*la modalità di lavoro agile disciplinata dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81, può essere applicata, per la durata dello*

maggiormente colpite dall'emergenza sanitaria (Lombardia, Veneto, Piemonte, Friuli Venezia Giulia, Emilia Romagna e Liguria), senza bisogno di alcun accordo individuale. Il Governo ha poi fornito ulteriori elementi di dettaglio in merito alle modalità e alle prassi che le aziende devono seguire per avviare lo *smart working* in un successivo Decreto[38]. Il 2 marzo con un terzo Decreto, l'Esecutivo ha fatto sì che la modalità di *smart working* potesse essere applicata a ogni rapporto di lavoro subordinato per la durata dello stato d'emergenza - pari a sei mesi come indicato nella Delibera del Consiglio dei ministri del 31 gennaio 2020 - a tutte le organizzazioni dell'intero territorio nazionale. Lo *smart working* sembra continuerà a fare da perno anche nella Fase 2, iniziata il 4 maggio, come confermato dal Governo - DPCM del 26 aprile e del 17 maggio - che ha invitato ad utilizzare lo *smart working* quando possibile. Inoltre, l'articolo 96 del Decreto Rilancio, ha sancito che lo *smart working* è un diritto per chi ha figli sotto i 14 anni[39].

Per dare continuità all'attività lavorativa tutti gli Stati economicamente più avanzati hanno facilitato l'utilizzo dello *smart working* in risposta al Coronavirus. Come riportato da Bloomberg[40] e come ripreso da diverse testate giornalistiche italiane (La Repubblica, Huffpost, Il Fatto Quotidiano, Open, Wired), a partire dallo scorso gennaio in Cina si è dato il via al "*più grande esperimento di smart working al mondo*". Inoltre, come conseguenza della diffusione del Covid-19, in Cina, e non solo, si sta diffondendo sempre più la cosiddetta "***homebody economy***"[41], un tipo di economia che va dal telelavoro e dallo *smart working* ai crescenti servizi di *streaming on demand* e all'*e-commerce*, dalla consegna diretta di cibo e altri prodotti a domicilio all'offerta didattica e ai corsi di formazione a distanza.

Difficilmente una volta che l'attuale emergenza sanitaria sarà superata il numero di *smart worker* tornerà pari a quello pre-pandemia. Anche le aziende che si sono sempre dichiarate contrarie o disinteressate all'adozione dello *smart working* lo hanno dovuto necessariamente sperimentare e questo avrà degli effetti che fino a qualche mese fa non erano preventivabili. I dati presentati nel capitolo hanno dimostrato una modesta diffusione e una costante crescita dello *smart working*, ma non tengono conto dello *tsunami* di questi ultimi mesi.

---

stato di emergenza di cui alla deliberazione del Consiglio dei ministri 31 gennaio 2020, dai datori di lavoro a ogni rapporto di lavoro subordinato, nel rispetto dei principi dettati dalle menzionate disposizioni, anche in assenza degli accordi individuali ivi previsti. Gli obblighi di informativa di cui all'art. 22 della legge 22 maggio 2017, n. 81, sono assolti in via telematica anche ricorrendo alla documentazione resa disponibile sul sito dell'Istituto nazionale assicurazione infortuni sul lavoro".

[38] Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 25 febbraio 2020: "*Ulteriori disposizioni attuative del Decreto Legge 23 febbraio 2020, n. 6, recante misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19*".

[39] Questa decisione appare controversa ed è stata criticata da diversi addetti al lavoro tra cui Visentini - Presidente e CEO di Variazioni Srl, società che eroga servizi per le aziende sul tema dello *smart working* - e da Mariano Corso - responsabile scientifico dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano. Per entrambi lo *smart working* non deve essere una misura di welfare, ma un accordo libero e reversibile tra lavoratore e impresa mantenendo il carattere di "*soft law*".

[40] S. Banjo, L. Yap, C. Murphy, V. Chan, "*Coronavirus forces world's largest work-from-home experiment*", Bloomberg, 2 febbraio 2020.

[41] Ansa, "*Coronavirus: epidemia favorisce homebody economy"*, 11 febbraio 2020; I. Betti, "*Coronavirus impone maxi-test mondiale sullo smart working*", Huffpost, 15 febbraio 2020.

Rusconi, in un articolo del 2018 de Il Sole-24 Ore[42], riportava le stime della società di ricerca IDC secondo cui, nel 2022, il 65% della forza lavoro europea, pari a circa 123 milioni di individui, sarebbe stata composta da *mobile worker*. Sempre secondo IDC, entro il 2023, in Europa più di un terzo dei *manager* si sarebbe trovata a gestire *team* che approcciano il lavoro in modalità *smart working*. Infine, Neri (2017) riportava i dati del Rapporto Future of Jobs presentato a gennaio 2016 a Davos al *World Economic Forum*, secondo cui nel 2020 la metà delle persone avrebbero lavorato in modalità *smart working* (World Economic Forum 2016). Tutte queste stime sono certamente destinate ad aumentare a seguito della massiva espansione del Covid-19 anche se in maniera difforme tra i Paesi. Nonostante infatti le previsioni mostrino un inevitabile e diffuso allargamento dello *smart working* in Europa e nel mondo, culturalmente (par. 3.2) e a livello di diffusione ed efficienza del digitale (par. 3.4) ci sono attualmente Paesi decisamente più pronti all'utilizzo di questa modalità di lavoro rispetto ad altri, tra cui l'Italia, come sembra essere stato confermato da questo periodo di emergenza. I Paesi scandinavi risultano quelli più avanzati, sia sotto il profilo culturale che infrastrutturale, nella capacità di ampliamento della "schiera" di *smart worker*. Una survey condotta da Eurofound (2020) su 85.000 lavoratori in tutta Europa conferma che le percentuali più elevate di dipendenti che hanno iniziato a lavorare da remoto si trovano nei paesi nordici e del Benelux (vicino al 60% in Finlandia e superiore al 50% in Lussemburgo, Paesi Bassi, Belgio e Danimarca).

Lo *smart working* si è dimostrato una modalità di lavoro immediatamente impiegabile nei casi di emergenza, stimolando i soggetti coinvolti ad un'apertura all'innovazione[43]. L'auspicio è che questa situazione critica non ancori lo *smart working* esclusivamente ai casi emergenziali (anche se sarebbe opportuno che tutte le aziende definiscano d'ora in poi un protocollo di attuazione dello *smart working* in casi estremi di emergenza come pandemie o calamità naturali), ma che funga da stimolo per intraprendere un percorso culturale, di rinnovamento digitale e riflessione condivisa che faciliti una progressiva e crescente sedimentazione dello *smart working* in Italia e nel resto del mondo.

[42] G. Rusconi, "*Lo smart working in Italia non cresce perchè manca la cultura manageriale"*, Il Sole 24 Ore, 9 novembre 2018.
[43] V. Santoni, "*Coronavirus e smart working: arrivano alcuni chiarimenti",* Percorsi di secondo welfare, 26 febbraio 2020.

4. VERSO NUOVI SPAZI DI LAVORO PER GLI SMART WORKER

Se la prima parte del Rapporto si concentra su un generale inquadramento della pratica dello *smart working* e del contesto socio-economico nella quale si è sviluppata, il quarto capitolo introduce all'analisi dei nuovi spazi di lavoro, della loro funzione e organizzazione interna. Nei due capitoli successivi, il quinto e il sesto, si andranno poi a definire le caratteristiche degli *Smart working places*, luoghi di lavoro di facile accesso e in grado di assecondare le necessità dei *remote worker*. Prima di arrivare a questo punto, è però necessario ricostruire l'evoluzione degli uffici in termini di organizzazione interna e di adattamento al mutevole contesto socio-economico dell'ultimo secolo (par. 4.1). Nel paragrafo 4.2 l'attenzione si sposta sull'analisi dell'*Activity Based Working*, una moderna teoria dell'organizzazione degli spazi che permette di configurare il *layout* degli uffici in modo funzionale rispetto all'attività da svolgere, come già accennato in precedenza (Box 3). Successivamente vengono presi in esame, nel paragrafo 4.3, il *coworking,* luogo di lavoro catalizzatore di relazioni sociali che ha conosciuto una rapida diffusione nell'ultimo decennio, e le biblioteche, spazio per gli *smart worker* in cerca di concentrazione.

4.1. L'evoluzione dello spazio di lavoro: verso l'ufficio 4.0

Come sostenuto nel primo capitolo, la fine degli anni Settanta è storicamente riconducibile al periodo di transizione verso un'economia post-moderna, dove la conoscenza si afferma come forza produttiva del sistema economico capitalista. Questa trasformazione si caratterizza per la terziarizzazione dell'economia, come mostrano i dati sul PIL dei paesi più economicamente sviluppati che sul finire dello stesso decennio si componeva già per il 50% di prestazioni di servizio (Tagliaro 2019). L'avvento della digitalizzazione e il conseguente sviluppo del lavoro da remoto hanno determinato un nuovo approccio allo spazio di lavoro e una rinnovata funzione dei luoghi, in particolare quella degli uffici (per una sintesi si rimanda alla Figura 4.1 al termine del paragrafo).

Facendo un passo indietro, è negli anni Venti del Novecento, negli Stati Uniti, che nascono i primi uffici moderni (Van Meel 2000, Tagliaro 2019) che si presentano come luoghi di lavoro in cui lo sforzo fisico è minore rispetto alle fabbriche e il salario più elevato, portando negli anni a identificare gli uffici con il nome di "fabbriche dei colletti bianchi" (Tagliaro 2019). Questi moderni spazi si affermano storicamente durante l'epoca fordista, pertanto inizialmente ne rispecchiano la logica di funzionamento. È esemplificativo, come ricordato da Tagliaro (2019), l'esistenza in alcuni uffici di un nastro trasportatore il quale, scorrendo tra le scrivanie, permetteva il passaggio di materiale d'ufficio da un impiegato all'altro, con una logica analoga alla catena di montaggio. Gli ambienti erano ampi, atti a ospitare file di banchi e predisposti in maniera tale da favorire il controllo dei dipendenti e del lavoro svolto in piena regola fordista (Tagliaro 2019). La supervisione dei lavori spettava al capo, unico ad avere un ufficio chiuso e isolato

a differenza dei suoi subordinati. Tra il 1936 e il 1939 Frank Lloyd Wright realizzò gli uffici della SC Johnson a Racine, che si componevano di un ampio *Open Space* con pilastri a fungo. Un ambiente luminoso grazie ad un soffitto in vetro che permetteva alla luce naturale di penetrare fra le scrivanie, ordinato, con un impianto climatizzato, arredi modulari, schedari su ruote e un design unico. Un ufficio che dimostrò essere un passo verso il futuro e che provò a ispirare l'organizzazione interna di altri edifici. Nella seconda metà degli anni Quaranta, gli uffici cominciano così ad essere progettati nell'ottica di una maggiore flessibilità e riconfigurabilità, pur rimanendo ancorati a un'idea di "fabbrica-ufficio". Nel decennio successivo, nelle metropoli, cominciano a proliferare i grattacieli e negli *Open Space* compaiono uffici privati con all'interno un elevato numero di dipendenti[44]. Gli spazi interni appaiono simili fra loro, caratterizzati da ampi ambienti privi di partizioni con file di scrivanie per i sottoposti, mentre l'ufficio del capo, come abbiamo detto, rimane personale e isolato (Bell e Anderson 1999, Tagliaro 2019).

Se con gli anni Venti aveva iniziato a delinearsi l'**era 1.0** della vita d'ufficio, contraddistinta per la presenza di banchi e scrivanie, telefono fisso, macchina da scrivere e contenitori per riporre la documentazione cartacea (Digital360 e Furaco 2019) all'interno di grandi *Open Space*, saranno gli anni Sessanta a costituirne il punto culminante.

Dagli anni Sessanta la comunicazione comincia ad assumere un ruolo determinante per lo sviluppo del *business* e per il conseguente scambio d'informazioni all'interno delle aziende. Gli uffici trasformano progressivamente gli ambienti per favorire le relazioni e il coinvolgimento umano dei dipendenti: i luoghi privati vengono eliminati, ridotti quelli confinati e le scrivanie sono liberamente disposte all'interno degli ambienti. Questo modello organizzativo si fa strada soprattutto in Europa e necessita di uno spazio aperto dove la suddivisione delle funzioni possa avvenire attraverso "isole" di lavoro. Il modello descritto, conosciuto come *Bürolandschaft* o *Office Landscape*, implica un progressivo abbandono dell'approccio organizzativo di matrice scientifico-taylorista a favore di isole di lavoro liberamente relazionabili e in grado di stimolare la collaborazione tra *team* rendendo meno gerarchici i rapporti di lavoro (Tagliaro 2019).

Negli anni Settanta gli uffici europei e quelli dei paesi anglosassoni cominciano ad assumere connotazioni distinte. Le "isole" di lavoro che avevano cominciato a proliferare in Europa lasciano spazio ai cosiddetti "uffici operativi", con postazioni di lavoro personali provviste di separatore e con file di mobili modulari. L'intento era quello di favorire la *privacy* e la flessibilità per lavorare in una posizione coerente al compito da svolgere (Arrediorg 2020). Negli Stati Uniti invece gli *Open Space* rimangono ancora la soluzione più ricercata (Tagliaro 2019).

Inoltre, in quegli anni, nascono le prime teorizzazioni sui modelli organizzativi dell'architetto americano Robert Lucchetti (Rothe 2017, Tagliaro 2019) e

[44] Arrediorg, "*Il design dell'ufficio e la sua progettazione*" (https://blog.arrediorg.it/design-ufficio/, ultimo accesso 22 gennaio 2020).

l'innovazione tecnologica incide in modo significativo sulla vita d'ufficio: si diffondono la prima videocassetta (1970), la posta elettronica e i Floppy Disk (1971), la calcolatrice elettronica tascabile e il videoregistratore per uso domestico (1972), il telefono portatile (1973) e il computer portatile (1975).

I primi computer e telefoni portatili di quegli anni si affermeranno su scala commerciale nel decennio successivo, innescando i primi processi di telelavoro e *smart working,* come riportato nel secondo capitolo. Gli anni Ottanta sono rivoluzionari per la diffusione dei *personal computer,* strumenti che cambieranno radicalmente e definitivamente le abitudini di lavoro. Il Commodor 64 appare sul mercato nel 1982, anno in cui venne prodotto anche il primo *Compact Disc* per utilizzo commerciale. Due anni dopo nasce il primo modello di Macintosh, nel 1985 la Microsoft lancia la prima versione di Windows e i lavoratori, sulla scrivania, oltre al telefono, la stampante e un fax, troveranno uno schermo, una tastiera e un mouse. La diffusione dei computer richiede un riadattamento interno degli uffici che devono ospitare una quantità ingente di cavi e impianti per la climatizzazione (Tagliaro 2019). Gli anni Settanta e Ottanta possiamo collocarli all'interno dell'**era 2.0** del lavoro d'ufficio, contraddistinto per un progressivo affiancamento del nascente mondo digitale a quello analogico (Digital360 e Furaco 2019) e per spazi progettati per favorire l'incontro e lo scambio di informazioni attraverso assemblee informali, incontri causali e lavori di gruppo (Casciani *et al.* 2000, Cristiani 2018). L'era 2.0 non è significativa solo per la comparsa del digitale ma anche per la mutata funzione dell'ufficio, che diventa a tutti gli effetti luogo di produzione e generazione di idee - e non più solo spazio a supporto del settore industriale con mere funzioni di gestione del cartaceo (Tagliaro 2019) - e status *symbol* dei dirigenti che vedevano in esso l'affermazione del proprio ruolo (Barazzetta 2015).

Gli anni Novanta, caratterizzati dal progresso tecnologico coincidente con la diffusione massiva di internet, aprono l'**era 3.0**. Nonostante lo sviluppo di questa tecnologia possa essere fatta risalire a trent'anni prima, l'avvento del *World Wide Web – WWW*, più generalmente conosciuto come Web, è riconducibile al 1992 quando il CERN (Centro Europeo di Ricerca Nucleare) ne annuncia la nascita. Nel 1998 nasce Google e l'anno dopo prende forma Napster, il primo sistema *peer-to-peer* di massa di *file sharing*. Questi sono gli anni in cui i *software* collaborativi, pensati per facilitare e rendere più efficace il lavoro cooperativo da parte di gruppi di persone, cominciano a diffondersi. Nel 1996 Pavel Curtis creò *PlaceWare*, un server simulante un auditorium con *chat* laterali e la capacità di invitare un numero limitato di membri del pubblico a intervenire[45]. Questa terza fase è caratterizzata da un cambiamento profondo delle modalità di comunicazione all'interno e all'esterno delle aziende, in cui l'ICT smaterializza progressivamente il lavoro, rendendolo ubiquo e mobile (Tagliaro 2019). Il *remote work* diventa una realtà (nascono i primi *telecottage* britannici[46] che in Italia arriveranno nel 1997 con il

[45] Stanford University, "*The PlaceWare Platform: Web-based Collaborative Apps Made Simple"*, 12 novembre 1996.

[46] I *telecottage* sono dei telecentri che consentono attività differenziate (come i servizi attinenti al lavoro d'ufficio, servizi per le piccole aziende, attività benefiche e di volontariato, ecc.) coniugando il

nome di telecentri – cfr. Campodall'Orto e Gori 2000) ma deve ancora convivere con un'organizzazione degli uffici - stanze separate in cui domina il paradigma della gerarchia – che rimane analoga a quella del ventennio precedente. Contemporaneamente si assiste a un lento ritorno verso gli *Open Space*, abbandonati alla fine degli anni Sessanta e riproposti per rispondere a nuove esigenze organizzative e alla necessità di ridurre la superficie occupata[47].

Anche l'inizio del nuovo millennio si caratterizza per la presenza di uffici disegnati principalmente su logiche e concetti di *status* ma la "de-gerarchizzazione" degli uffici e l'apertura degli spazi, intravista negli anni Sessanta, riaffiora nel primo decennio del 2000. La diffusione degli *Open Space* diventa capillare al punto che, secondo uno studio condotto dall'*International Facility Management Association* - società che si occupa della gestione degli immobili, degli spazi e delle persone nelle aziende -, nel 2010 il 68% delle persone lavora in uffici privi di mura tra scrivanie o con divisori minimi[48].

Da un punto di vista tecnologico, il nuovo millennio si caratterizza per la diffusione casalinga di internet, la progressiva espansione della banda larga, la piena digitalizzazione e l'esplosione dei *Social Network.* Nel 2001 nasce *Wikipedia*, nel 2002 *LinkedIn*, nel 2003 *Skype* e *Myspace*, nel 2004 *Facebook*, nel 2005 *YouTube*, nel 2006 *Twitter* e *Tumblr* nel 2007, nel 2009 *Whatsapp*, nel 2011 *Snapchat* e nel 2013 *Telegram* e *Hangouts*. Questi sono solo alcuni dei *Social Network* che introducono la nuova era del *Web* definita 2.0. In questa era cambia l'approccio degli utenti alla rete, che passa fondamentalmente dalla semplice consultazione - *Web* 1.0 - alla possibilità di contribuire popolando e alimentando il *Web* con propri contenuti. I *Social Network* si diffondono anche grazie all'evento degli *smartphone*, dei *tablet* e alla messaggistica istantanea cambiando le abitudini nel lavoro e le relazionali lavorative interpersonali.

Nella seconda metà degli anni Duemila comincia a diffondendosi a livello commerciale il *cloud computing*, che conoscerà un vero e proprio "boom" all'inizio del 2010[49] configurandosi come tecnologia abilitante e funzionale al lavoro da remoto. Il *cloud computing* permette di archiviare il materiale *online* rendendo, tra le altre cose, agile lo spostamento dei lavoratori, facilitando il lavoro simultaneo da remoto e permettendo, ad esempio, di lavorare sul medesimo documento in tempo reale. In questo periodo anche la compra-vendita subisce una trasformazione radicale e l'*e-commerce* si afferma in modo strutturato e diffuso.

perseguimento di obiettivi economici con finalità di carattere sociale (Sena 2015). I primi *telecottage* si svilupparono negli anni Novanta soprattutto in Gran Bretagna, Scandinavia, e alcune regioni francesi con l'intento di favorire il telelavoro combattendo lo spopolamento delle aree interne e portando tecnologie avanzate e persone con profili professionali elevati in piccoli villaggi e/o zone economicamente depresse (Sena 2015).

[47] A. Cominelli, "*Workplace Evolution: l'evoluzione dello spazio di lavoro nell'era della digitalizzazione*", https://www.cbre.it/it-it/about-cbre/blog/articolo/workplace-evolution (ultimo accesso 21 gennaio 2020).

[48] L. Berto, "*La gabbia dell'Open Space*", Starting Finance, 9 luglio 2019; C. Santini, "*L'Open Space non fa bene a nessuno, ma resiste contro tutto e tutti per un motivo preciso*", ELLE, 2 gennaio 2019.

[49] F. Cecaro, "*Storia del cloud computing*", Vmengine.net, 21 settembre 2013.

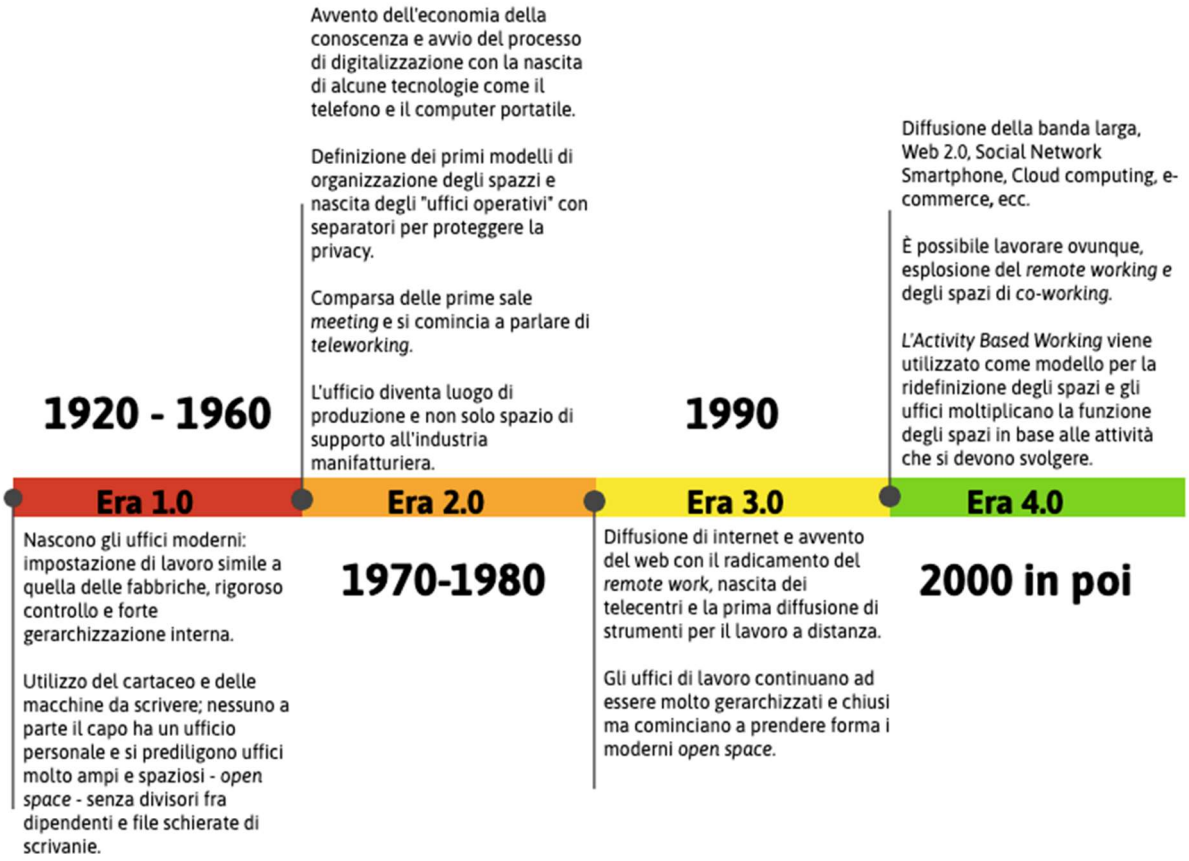
A seguito di questi cambiamenti e avanzamenti tecnologici fortemente trasformativi, il lavoro d'ufficio degli anni Venti appare un lontano ricordo. Con l'avvento del nuovo millennio si sviluppano spazi alternativi all'ufficio convenzionale: i telecentri, gli *hub*, i *coworking*, i *wass* - servizi messi a disposizione da alcune aziende che permettono l'accesso ad uffici a canone periodico - e gli *SWP*. In questo contesto la scrivania diventa liquida, digitale e secondo i dati riportati da CBRE (società americana di servizi immobiliari commerciali e di investimento) l'utilizzo medio delle postazioni di lavoro a livello mondale è pari al 55%, traducibile in un utilizzo medio di 55 scrivanie sulle 100 a disposizione (Cominelli 2020). Trend confermato anche da Alessandro Adamo - Direttore DEGW e Partner Lombardini22, oltre che consulente nella progettazione integrata degli ambienti di lavoro - secondo cui il lavoro svolto negli spazi delle organizzazioni si aggira attorno al 40%[50]. Tutti dati che sottendono dunque un cambiamento significativo nell'utilizzo degli spazi tradizionali verso una progressiva destrutturazione delle scrivanie.

All'inizio del nuovo millennio si colloca l'**era 4.0** dell'ufficio, caratterizzata da una forte flessibilizzazione dei lavoratori al suo interno - part-time, *smart working*, *remote working* - da una dematerializzazione e digitalizzazione delle componenti classiche dell'ufficio, accompagnata da un approccio specifico alla progettazione degli spazi di lavoro che prende il nome di *Activity Based Working* che sarà al centro dell'approfondimento nel paragrafo successivo.

Infine interessante sarà capire se l'avvento del Covid-19 inciderà talmente a fondo nella ridefinizione degli spazi, nei luoghi di lavoro e nell'interazione tra lavoratori, da "inaugurare" una nuova era. Ciò che è certo è che una trasformazione sta già avvenendo, basti pensare alle scrivanie distanziate, ai percorsi tracciati e prestabiliti per evitare di incontrarsi, ai *plexiglass* montati tra le scrivanie per proteggersi e infine alle entrate contingentate. Come riportato in un articolo de Il Sole-24 Ore ci sono aziende che stanno già puntando su nuovi prodotti per riorganizzare gli uffici[51].

[50] L. Oliva, "*La flessibilità non basta: verso uno Smart working 2.0"*, Percorsi di secondo welfare, 5 novembre 2019.
[51] P. Dezza, "*Covid-19, l'ufficio cambia volto per rispettare le nuove distanze*", Il Sole-24 Ore, 20 aprile 2020.

Figura 4.1. *Timeline dell'ufficio: dalla nascita alla sua trasformazione contemporanea*



Fonte: Elaborazione degli autori.

4.2. L'*Activity Based Working,* un nuovo modo di pensare gli spazi

Il cambiamento verso il digitale, la flessibilizzazione del lavoro e la diffusione dello *smart working* sono fenomeni che contribuiscono a sfumare sempre più i confini tra la produttività individuale e quella aziendale[52], richiedendo un'evoluzione dei modelli organizzativi d'impresa, compresi quelli riguardanti la distribuzione e il *layout* degli spazi di lavoro. Per ripensare gli ambienti interni, gli uffici spesso utilizzano la teoria dell'*Activity Based Working* (ABW), conosciuta anche come *Activity Related Working* (ARW) o *Activity Based Office* (ABO). Il nome è stato coniato nel 2017 da Erik Veldhoen, consulente olandese e direttore della società Veldhoen+ Company, e identifica luoghi di lavoro in grado di offrire molteplici spazi dove i lavoratori possono svolgere diverse attività (Tagliaro 2019). Si tratta di un

[52] L. Zanotti, "*Activity Based Workspace (ABW): ripensare il posto di lavoro con l'utente al centro*", Digital4, 7 novembre 2018.

contesto lavorativo in grado di stimolare soluzioni creative e idee innovative, mettendo al centro persone e obiettivi[53].

Il *layout* fisico e la funzione dei luoghi di lavoro sono sempre più al centro dell'attenzione nel *planning* aziendale. Lo testimonia il fatto che il 50% delle aziende che in Italia hanno introdotto processi di *smart working* per i propri dipendenti lo ha fatto anche per revisionare gli spazi interni (Osservatorio Smart Working 2019). In generale, le aziende sembrano essere consapevoli dell'importanza della ridefinizione degli spazi e il 74% di quelle intervistate dall'Osservatorio Smart Working (2019) riconosce che serva per soddisfare esigenze professionali e personali dei lavoratori nonché per favorire la socializzazione e la creatività. Per cui i luoghi di lavoro vanno interpretati come elementi endogeni del cambiamento nell'era della digitalizzazione, a favore di una piena diffusione dello *smart working* e del lavoro da remoto[54].

Data l'alta mobilità e flessibilità dei lavoratori, le aziende non disegnano più gli spazi in base al numero di persone, o meglio non solo in rapporto a questo, ma a seconda anche delle funzioni e attività che i dipendenti devono svolgere[55], questo è il sunto di base dell'ABW. Se nel modello tradizionale tutte le attività vengono svolte dalla propria postazione di lavoro, secondo l'ABW è possibile utilizzare spazi diversi, dedicati alla specifica attività da svolgere, senza avere una postazione assegnata. Questa metodologia di revisione degli spazi mette al centro l'utente[56] e porta a benefici per la comunicazione, la collaborazione e l'interazione, anche se rischia di avere effetti negativi sulla *privacy*, come suggerito da Tagliaro (2019).

Tuttavia, ad incidere sul luogo di lavoro non sono solo i tipi di attività che si possono svolgere. Come abbiamo visto nel secondo capitolo, oggi gli uffici e i luoghi di lavoro in generale sono popolati da generazioni molto differenti e ognuna di queste presenta caratteristiche peculiari per approccio al lavoro, agli strumenti lavorativi, alle relazioni interpersonali e alla vita in generale. Questo ci suggerisce che il *layout* degli spazi dovrebbe tenere in considerazione, oltre al numero di persone e al genere di attività che svolgono, anche le caratteriste delle persone che lo popolano, ma non solo in termini di età e/o generazione, ma anche di abitudini culturali e/o religiose (WGBC 2013, Tagliaro 2019) o di questioni relative al genere e/o famiglia (Miller *et al.* 2014, Tagliaro 2019).

Sono quattro i differenti spazi previsti dalla teoria ABW: ognuno di essi deve fornire alle persone un ambiente adatto e "confortevole" in relazione alle necessità dettate dall'attività svolta in quel momento. A ogni spazio corrisponde (e ogni spazio dovrebbe soddisfare) una specifica necessità, come sottolineato da Clapperton e

[53] Sul punto si rimanda al Box 3, nel Capitolo 2.

[54] L. Oliva, "*La flessibilità non basta: verso uno Smart working 2.0"*, Percorsi di secondo welfare, 5 novembre 2019.

[55] M. Barletta, "Adamo (Degw): *Negli uffici meno postazioni fisse e più spazzi per i team*", Edilizia e Territorio, Il Sole 24 Ore, 31 maggio 2017.

[56] L. Zanotti, "*Activity Based Workspace (ABW): ripensare il posto di lavoro con l'utente al centro*", Digital4, 7 novembre 2018.

Vanhoutte (2014) con la **regola delle 4C**: concentrazione, collaborazione, contemplazione e comunicazione.

Lo **spazio per la concentrazione** è funzionale allo svolgimento di lavoro individuale e focalizzato e richiede luoghi in grado di assecondarne l'attività, che siano quindi silenziosi e attenti alla *privacy* (Clapperton e Vanhoutte 2014). Trovare uno spazio per la concentrazione non è facile e, come abbiamo visto nel secondo capitolo, negli uffici spesso i colleghi sono la principale fonte di distrazione. Myerson e Bichard (2016) riportano come la casa venga percepita come luogo di elevata concentrazione ed è ipotizzabile che in essa l'assenza dei colleghi riduca di molto le fonti di distrazione. Gli *Open Space* non sembrano essere la soluzione migliore per concentrarsi dato che il 99% dei dipendenti che lavorano in spazi aperti intervistati da Future Workplace (2019) sostengono di essere distratti più volte al giorno, 4 volte su 10 dicono di essere sempre distratti e 1 lavoratore su 3 sostiene di perdere almeno un'ora tutti i giorni di lavoro a causa dell'*Open Space* in quanto eccessivamente distraente. L'elemento che più sembra distogliere la concentrazione sono i colleghi che parlano al telefono. Sempre secondo questo interessante rapporto, il 34% dei lavoratori per concentrarsi gira per l'ufficio alla ricerca di uno spazio isolato, il 27% si concentra con l'uso delle cuffie, il 19% usa cuffie isolanti, il 14% tappi per le orecchie, e il 12% lavora direttamente da casa per evitare il rumore. Per creare dei luoghi di concentrazione è possibile ad esempio utilizzare stanze separate, cabine isolanti o *Phonebox*. Possibilmente spazi con finestre che permettano alla luce naturale di penetrare; dovrebbero essere posti in aree lontane da fonti di rumori.

Lo **spazio per la collaborazione** offre aree per discussioni di gruppo, presentazioni, audio/videoconferenze, sessioni *brainstorming* o riunioni formali (Clapperton e Vanhoutte 2014). Gli spazi collaborativi devono essere possibilmente ampi e provvisti di materiali che possano facilitare la collaborazione - oltre alla cancelleria, ampie scrivanie, lavagne o grandi fogli per scrivere, apparecchiature digitali per la video proiezione o acquisizione di immagini e tutto ciò che possa favorire la collaborazione del *team* - e che siano composti da spazi facilmente riconfigurabili in base all'attività che si deve svolgere (Myerson e Bichard 2016, Cristiani 2018).

Lo **spazio per la contemplazione** permette di fornire luoghi e momenti di stacco dal lavoro. Pur non essendo un'azione lavorativa in sé, individuare un'area *relax* per i dipendenti è fondamentale al fine di permettere una "rigenerazione" dei lavoratori. È funzionale individuare questo tipo di area allo svolgimento ottimale delle attività lavorative, per permettere un momento di svago prima e dopo lo svolgimento di un compito energico. L'informalità di questi luoghi è la chiave per una ricarica ottimale e dovrebbe essere calmo e silenzioso, inclusivo, libero da distrazioni e sorveglianza con un certo grado di privacy, una "casa" all'interno dell'ufficio (Clapperton e Vanhoutte 2014, Myerson e Bichard 2016, Cristiani 2018).

Gli **spazi per la comunicazione** devono prevedere luoghi in cui sia possibile anche un *mix* di attività di collaborazione e comunicazione svolte di persona e/o in modo virtuale (Clapperton e Vanhoutte 2014). La natura "mixata" di questi luoghi prevede un *layout* degli spazi altrettanto diversificato, con pareti e *Open Space*, con un isolamento acustico eccellente che consenta incontri "rumorosi". Gli spazi devono essere progettati in modo tale da favorire la trasmissione delle informazioni e lo sviluppo della conoscenza (Myerson e Bichard 2016).

4.3. I nuovi spazi di lavoro nell'economia della conoscenza

Come abbiamo visto precedentemente, i ***coworking*** prendono forma nel nuovo millennio e facendo proprie le regole delle 4C dell'ABW (Isella 2014) offrono diversi spazi di lavoro particolarmente adatti ai *knowledge workers.* Si trovano principalmente nelle grandi città (Box 4) e sono stati concepiti come "*facilities*" (Busacca 2019), in quanto permettono di abbattere i costi nello svolgimento della propria attività lavorativa, di mettere in connessione professionisti appartenenti a settori affini e di ridurre l'isolamento (Isella 2014, Armondi e Di Vita 2019, Busacca 2019). Possiamo definirli come "*catalizzatori di connettività*" in grado di mettere a disposizione ambienti di lavoro condivisi, alimentare la creazione di reti sociali e professionali sviluppando senso di comunità tra i frequentatori (Isella 2014, Andreotti 2018, Busacca 2019). Sembra essere questo il vero motivo del successo dei *coworking* che, anno dopo anno, continuano ad aumentare in tutto il mondo[57], determinando, secondo alcuni autori, una riterritorializzazione del lavoro nomade (O'Brien 2011, Busacca 2019).

BOX 4 - Diffusione dei coworking

In Italia, circa tre coworking su quattro hanno sede in città con una popolazione superiore ai 50.000 abitanti e il 32% si concentrano in quelle con più di 200.000 (Italian coworking 2018). Il numero complessivo di coworking nel nostro paese è di 704 - 1 coworking ogni 84.00 abitanti - distribuiti soprattutto al Nord (60%) e nelle aree metropolitane: circa 91 a Milano - 13% degli spazi presenti in Italia - 57 a Roma e 24 a Torino (Italian coworking 2019). La redditività di questi ambienti misurata dal Global Coworking Survey di Deskmag (2019), magazine online dedicato al coworking e in generale ai nuovi luoghi di lavoro, è confermata essere più alta nelle aree metropolitane così come è confermato l'elevato grado di coworking space presso le grandi aree urbane mondiali.

Per i *coworker* non sembra essere rilevante solamente lo spazio di lavoro in sé, ma diventa prioritaria la ricerca di un accrescimento della reputazione personale

[57] Deskmag (2019), "*The 2019 Global Coworking Survey*", 22 maggio 2019; Italian coworking (2019), "*Quanti sono gli spazi di coworking in Italia?*", 30 dicembre 2019.

(Busacca 2019) e centrale diventa l'esperienza aggregativa che si può sperimentare in questi luoghi. Diventare parte della comunità è essenziale, a tal punto che può passare in secondo piano la funzionalità degli ambienti di lavoro a favore della "condivisone dell'esperienza".

Questo è il caso di **Co-boat**, un *coworking* su un catamarano, il cui spazio di lavoro è limitato e la connessione internet non è ad alta velocità. Tuttavia Co-boat offre la possibilità di provare diverse attività in mare, mettendo insieme circa 25 persone a viaggio e garantendo un'esperienza per almeno una settimana. Oppure pensiamo a **Nomadtrain**, un'esperienza di *coworking* su un treno in cui gli *smart worker*, nonostante lo spazio ridotto, lavorano a bordo delle loro carrozze partendo da Mosca e arrivando ad Ulan Bator in Mongolia. C'è poi **Remoteyear**, una piattaforma che garantisce la possibilità di lavorare e viaggiare allo stesso tempo per 4, 6 o 12 mesi insieme ad altri *nomad worker*, offrendo esperienze di vita alternative. Il lavoratore può scegliere il pacchetto *business* che preferisce con le destinazioni che più gli aggradano, selezionando tra diversi continenti e molte città. Remoteyear provvederà poi ad organizzare tutto il resto: trasporto, alloggio, spazio di *coworking*, attività ricreative, supporto e inserimento nella *nomad worker community*.

Il senso di appartenenza in alcuni *coworking* è un fattore dominante. Emblematico è il caso dello **Ski Locker** - spazio di c*oworking* situato tra le Alpi francesi a Chamonix - la cui frase di presentazione dello spazio all'interno del *Member Handbook*[58] consegnato a chi si unisce afferma:

> "*The Ski Locker is not only a coworking space. It is a statement. A feeling. A way to challenge the status quo. As a community we challenge the way we work. In everything we do. We make work fit life*".

Ne consegue che il motivo principale per cui i membri soggiornano presso lo Ski Locker, come affermato dagli impresari del *coworking* alpino, è la comunità stessa.

C'è poi **Co-work surf** una realtà il cui intento è quello di creare una community composta da persone che lavorano in smart working e che hanno la passione per il surf. Gli avamposti di questa comunità sono dei luoghi fisici sparsi in alcuni stati tra cui: Portogallo, Norvegia, Spagna e Sri Lanka. Gli spazi scelti sono vicino alle spiagge più ambite per cavalcare le onde e Co-work surf, inoltre, mette a disposizione della propria comunità un "Bus Office" per permettere alle persone di avere sempre un ufficio con sé da utilizzare tra un'onda e l'altra.

I *coworking* sono in continua ascesa e ad oggi sono circa 22.000 in tutto il mondo (Busacca 2019) mentre, vent'anni fa, se ne contava solo uno. Il primo venne fondato nel 2005 da Brad Neuberg, che usò il termine *coworking* per descrivere lo stesso spazio fisico condiviso da lavoratori indipendenti. Dal 2005 questi luoghi si

[58] Consultabile al seguente sito: https://barclayidsal.com/the-ski-locker/.

sono rapidamente evoluti assumendo una veste di luogo solidale, cooperativo e mutualistico (Isella 2014) come nel caso di **Co-stanza**, un *coworking* con area baby per *smart worker* nato a Firenze[59], **Lab Altobello** uno spazio di *coworking* affiancato da servizi per il lavoro rivolti a persone disoccupate, servizi per l'infanzia e azioni sperimentali per favorire la conciliazione vita-lavoro a Mestre-Venezia (Busacca 2019) e **Piano C**[60] che, a Milano, mette a disposizione della rete servizi destinati ai bambini in un'ottica di *work-life balance*.

Oltre agli spazi di *coworking*, anche le **biblioteche** emergono sempre più come luoghi di lavoro adatti per gli *smart worker*. Più in generale le biblioteche possono assolvere ad una funzione aggregativa, d'incontro e dialogo per un ventaglio di attori composti da partner privati, istituzionali, enti, associazioni locali e cittadini (Muscogiuri 2018). Questi luoghi possono essere canali di accesso alle opportunità culturali, ambienti di socializzazione e svago, di formazione continua, spazi di studio e opportunità di *smart working*, come ad esempio sta accadendo nelle aree di Melzo e Vimercate in Lombardia grazie al progetto **CUBI**[61] o nella **biblioteca comunale San Giorgio di Pistoia**[62] che si presenta al territorio come luogo sociale oltre che culturale.

Sono dei luoghi aperti a chiunque, con una rete Wi-Fi gratuita e delle prese elettriche a disposizione, le cui caratteristiche permettono ai lavoratori agili di accedervi in maniera piuttosto semplice. Di contro, non consentono il più delle volte di svolgere attività lavorative di un certo tipo. A differenza dei *coworking* non sono ad oggi normalmente pensate per accogliere *meeting* e riunioni o non hanno sale adibite per chiamate o conversazioni ad alta voce. Ad ogni modo esistono oggi delle soluzioni pratiche come ad esempio le *Phonebox* - spesso presenti negli spazi di *coworking* - o i *Flexbox* - cubi insonorizzati completamente trasparenti e modulari, funzionali per chat informali, telefonate e lavoro che richiedono concentrazione e/o spazi aperti a riunioni - che permetterebbero di creare nelle biblioteche aree funzionali allo svolgimento di attività di diversa natura per gli *smart worker*, oltre ad attività di concentrazione e/o contemplazione, analogamente a quanto accade nei *coworking* o negli uffici.

[59] E. Barazzetta, "*Spazio Co-Stanza: un progetto che pone la persona al centro per una reale conciliazione vita-lavoro*", Percorsi di secondo welfare, 19 novembre 2019.

[60] Per ulteriori approfondimenti consultare il sito web di Percorsi di secondo welfare. In particolare si rimanda all'articolo di Cicoletti (2013, https://www.secondowelfare.it/aziende/piano-c-una-start-up-innovativa-per-la-conciliazione-famiglia-lavoro.html) e l'intervista a Riccarda Zezza, co-fondatrice dello spazio di *coworking*, di Mallone (2014, https://secondowelfare.it/aziende/piano-c-conciliazione-e-coworking-a-milano.html.

[61] A. Agustoni, M. Cau e G. Maino, "*Il futuro è un progetto partecipato: l'esperienza del sistema bibliotecario*", Percorsi di secondo welfare, 2 settembre 2019; A. Agustoni, M. Cau e G. Maino, "*Il ruolo delle biblioteche nello sviluppo del welfare socio-culturale*", Percorsi di secondo welfare, 13 settembre 2019.

[62] Per approfondimenti consultare il sito Percorsi di secondo welfare e in particolare l'intervista condotta da Maino (2020) alla direttrice della biblioteca comunale di Pistoia: https://secondowelfare.it/enti-locali/a-proposito-della-funzione-sociale-delle-biblioteche-lesperienza-di-pistoia.html.

4.4. Riflessioni conclusive

Giunti al termine di questo quarto capitolo un ultimo spunto di riflessione emerge nel rapporto tra nuovi spazi di lavoro e *smart workers*. Partendo dalla constatazione che la diffusione massiva di internet nel giro di pochi anni sta portando il lavoro in ogni posto, spostandolo dagli uffici classici, anche i mezzi di trasporto e i luoghi pubblici come i parchi o le spiagge hanno acquistato importanza nella *road map* dei possibili *workplace*.

Come riportato da Botteri e Cremonesi (2016), Jason Fried - imprenditore conosciuto per aver co-creato Basecamp, un *tool* di *project management* - ha condotto un'interessante indagine nel 2010 finalizzata a capire quale sia il luogo preferito dai lavoratori per trovare concentrazione ed essere più produttivi nello svolgimento delle proprie mansioni (Fried e Hansson 2010). Fried, in un TED Talks[63], spiega i risultati della *survey* e le tre risposte più frequenti sono state:

1. *in uno spazio che non ha di solito nulla di convenzionale o convenzionalmente legato al lavoro (bar, caffetterie, portici, cucine, giardini);*
2. *in un mezzo di trasporto (aereo, treno, auto);*
3. *in un "tempo": e cioè ovunque nello spazio, purché sia in un momento ben preciso della giornata. Ad esempio: la sera tardi o il mattino presto.*

L'ufficio non è nei primi tre posti. Il risultato di questa indagine, unita alla crescente diffusione di nuovi *workplace*, alla possibilità di lavorare in *smart working* grazie ad internet e alla digitalizzazione, alla presenza di diverse generazioni che devono convivere negli ambienti di lavoro e alle diverse peculiarità e bisogni legati al tema della *work-life balance*, ci portano a maturare l'idea che l'ABW non vada più pensata solo all'interno degli uffici, ma che si possa applicare al contesto globale. Come abbiamo visto, oggi l'ufficio è sempre più liquido ed è suggestivo immaginare che i lavoratori - in base alle priorità personali, alle attività da svolgere e alle necessità aziendali - possano scegliere il luogo più adatto, in un determinato momento, per svolgere la propria attività lavorativa. Per cui si potrà lavorare in una biblioteca per adempiere a compiti che necessitano attività di *concentrazione*, piuttosto che al parco per attività di *contemplazione* o scegliere invece di lavorare in ufficio per momenti di raccordo collettivo con l'equipe - attività di *collaborazione.* Oppure pensare di mettere a calendario un meeting presso un *coworking* per un'attività di *comunicazione* con un nuovo partner.

Chissà che questa non possa essere l'era 5.0 del lavoro d'ufficio e se la regola delle 4C dell'ABW non possa essere utilizzata come bussola di orientamento in grado di facilitare gli *smart worker* nel panorama articolato di spazi e luoghi di lavoro tra cui scegliere. E chissà se questa "mappa" si popolerà anche e sempre più di *Smart working places*, oggetto del capitolo successivo. Inoltre sarà interessante capire

[63] Nell'ottobre del 2010 Fried presenta i dati della *survey* condotta in un TED talks dal titolo "*Why work doesn't happen at work*". Il video di presentazione è consultabile al seguente sito: https://www.ted.com/talks/jason_fried_why_work_doesn_t_happen_at_work#t-99185.

come questi ragionamenti muteranno a seguito della diffusione del Covid-19 (o di altri virus in futuro) che, inevitabilmente, porterà ad una ridefinizione degli spazi internamente agli uffici, ai *coworking* e a tutti i luoghi di lavoro.

Bisognerà capire inoltre se questi cambiamenti saranno temporanei, contingenti alla Fase 2 di contenimento del virus, o se permarranno in seguito. Secondo alcuni esperti del settore, come riportato in un articolo de Il Sole-24 Ore precedentemente citato (Dezza 2020), saranno non tanto gli uffici ma i *coworking* a risentire del Coronavirus, in quanto molti non avranno voglia di lavorare fianco a fianco con sconosciuti. Infine sarà interessante capire se l'ABW sarà o meno funzionale alla gestione dei lavoratori e degli spazi internamente agli uffici o se questo modo di pensare dovrà essere momentaneamente messo da parte per individuare schemi alternativi. Probabilmente, come ipotizzato anche da Ryan[64], a seguito dell'espansione dello *smart working*, l'ABW sarà più che mai richiesta come soluzione, in quanto l'ufficio, oltre a garantire un ambiente sanificato, dovrà consentire la scelta e la flessibilità in termini di dove - sia a casa o ovunque all'interno dell'ufficio - e quando le attività dovranno essere svolte in linea con i principi dello *smart working*.

[64] D. Ryan (2020), "The new office space: 4 Ways Coronavirus will change the workplace", Facility Executive: https://facilityexecutive.com/2020/04/the-new-office-space-4-ways-coronavirus-will-change-the-workplace/.

5. GLI SMART WORKING PLACES

L'economia della conoscenza ha cambiato la funzione degli uffici, "dematerializzando" progressivamente la scrivania e introducendo nuovi luoghi di lavoro come quelli presi in esame fino a questo momento - telecentri, *coworking,* biblioteche, mezzi di trasporti collettivi e spazi pubblici. Coinvolti in questi processi di mutamento sono anche gli esercizi pubblici[65] che, utilizzati sempre più dagli *smart worker* come spazi di lavoro, ampliano le loro funzioni e talvolta ripensano gli ambienti e i servizi per adattarli alle esigenze della nuova clientela. Il seguente capitolo è dedicato alla definizione degli SWP (par. 5.1), all'analisi di questo fenomeno (par. 5.2) e, attraverso alcuni esempi e grazie ad un'analisi approfondita di NIBOL, ad un approfondimento sulla funzione di questi luoghi e sulle caratteristiche dei loro frequentatori (par. 5.3).

5.1. Cosa sono gli *Smart Working Places?*

Il termine *Smart working places* non è comparso all'interno delle ricerche effettuate, tranne nel caso di Puybaraud e Kristensen (2015) che in un articolo parlano di *Smart work place,* identificandolo come luogo di lavoro del futuro, una sorta di ufficio del domani alla quale sono state accostate specifiche caratteristiche:

- ambienti esperienziali, che renderanno la fruizione dell'ufficio una forma di ricompensa;
- modelli di lavoro adattabili ed efficaci;
- libera scelta su dove e come lavorare;
- spirito imprenditoriale fiorente negli incubatori;
- prevalenza delle attività collaborative;
- servizi alla persona, che consentiranno agli utenti di interagire con l'ambiente circostante;
- il benessere come priorità anche al lavoro;
- *crowdsourcing*, co-creazione e reti come principali modalità di produzione di beni materiali e immateriali.

Larga parte della bibliografia parla invece di *workplace* e lo fa principalmente in riferimento agli uffici (Kelliher e Anderson 2010, The Ultimate Guide To Remote Work 2015, Digital360 e Furaco 2019, Tagliaro 2019). *The Ultimate Guide To Remote Work* (2015) menziona ad esempio i *remote workplace*, luoghi di lavoro virtuali che vivono grazie alla tecnologia. In questo caso l'ambiente di lavoro non è geograficamente ricollegabile ad un luogo fisico, ma lo spazio diventa liquido

[65] Tra i vari esercizi pubblici nel percorso di ricerca e analisi ci si è soffermati principalmente su bar, caffetterie e hotel in quanto luoghi facilmente accessibili ai lavoratori per i costi contenuti, per la loro popolarità e la presenza numerosa e capillare. Il ventaglio però degli esercizi pubblici può essere allargato ad altre strutture con precise caratteristiche (vedasi Box 5 nel Capitolo 5).

virtuale e digitalizzato, creando un ambiente di lavoro globale che Mulki e Bardhi (2009) hanno definito *global workplace*.

Future Workplace (2017) nel suo rapporto parla invece di *flexible workplace*, alludendo ad una forma d'ufficio che, rispetto alla dimensione classica include nei suoi spazi lavoratori flessibili - part-time, settimane compresse, flessibilità temporale, lavoro a distanza.

Gli SWP sono luoghi già esistenti pertanto non possono essere quelli a cui fanno riferimento Puybaraud e Kristensen o spazi virtuali remoti, né tantomeno i *flexible workplace* menzionati da *Future Workplace*. Gli SWP non sono nemmeno gli uffici o gli spazi di *coworking*, ma si avvicinano piuttosto a quelli che Botteri e Cremonesi (2016) hanno definito come "*coffice*": caffetterie, hall di alberghi e bar con il Wi-Fi, luoghi in cui gli *smart worker* possono svolgere le loro attività.

Proprio con il nome di **Coffice** in Italia nel 2015, precisamente a Milano, nasce un bar che ispirandosi al *coworking* accoglie gli *smart worker* e tutte quelle persone che hanno voglia di condividere progetti e passioni. All'interno di questo spazio si può avere accesso al Wi-Fi ad alta velocità, si possono effettuare 10 stampe in bianco e nero, consumare prodotti di caffetteria illimitatamente e quelli del buffet in formula *open* in cambio di un pagamento orario. All'ingresso viene consegnata una tessera nominale sulla quale viene segnato l'orario di arrivo che verrà poi restituita all'uscita: la prima ora costa 4 euro, ogni mezz'ora in più 1,50 euro. Irene Maestri e Alberto Barazzetti, i titolari di Coffice, hanno pensato poi a dei pacchetti orari che possono essere utilizzati a propria discrezione: uno da 60 euro con 20 ore a disposizione, uno da 30 ore per un costo di 85 euro e uno da 50 ore per una spesa di 130 euro. Inoltre, sono previsti dei pacchetti fedeltà che permettono agli *smart worker* di accedere agli spazi regolarmente per un costo di 300 euro al mese oppure, per 80 euro di avere la possibilità di accedere a Coffice per sei volte. In questo luogo si possono anche organizzare eventi, incontri o affittare delle sale riunioni. Rimane in ogni caso possibile accedere al bar normalmente, senza aver bisogni di lavorarci: in questi casi si paga in base a quello che si consuma.

Chez Vous #TimeCafè, un bar di Città del Messico, propone un pagamento per il tempo speso nello spazio come nel caso di Coffice. Il luogo in questione offre bevande, snack, internet gratuito e prese elettriche, mettendo a disposizione una stampante, una sala riunioni, un proiettore, una cabina telefonica per isolarsi durante le chiamate e altri benefit. All'ingresso si decide se attivare il piano limitato avendo a disposizione tè, acqua e caffè o il piano illimitato, grazie alla quale tutte le bevande e gli snack sono accessibili senza limiti di consumazione. All'uscita lo *smart worker* in base al piano scelto potrà pagare dai 2 ai 3,50 euro l'ora, oppure dagli 8,50 ai 15 euro al giorno e fino a 163 euro per l'accesso mensile.

Anche **DeD London**, una catena di ristoranti di Londra, ha deciso di aprire i propri spazi agli *smart worker* per riempire le sale nei momenti di minore afflusso, proponendo dei *pass* giornalieri che garantiscono l'accesso ai tavoli di lavoro con *password* Wi-Fi, caffè, tè e acqua illimitati. Un *ticket* permette di accedere a tutti i

ristoranti della catena per 10 sterline, con 25 sterline invece se ne acquistano tre, con 50 sterline se ne acquistano cinque e con 75 sterline dieci.

In modo simile anche **Ziferblat**, una caffetteria nel cuore di Londra, ha deciso di fare pagare i propri clienti in base al tempo speso nel locale anziché ai beni consumati. Le prime due ore passate nella caffetteria costano 5 sterline, se poi si decide di fermarsi un'ora in più si dovranno pagare altre 3 sterline, mentre 5 sterline è il prezzo per rimanere altre 2 ore e così a seguire. In cambio gli *smart worker* potranno lavorare tranquillamente grazie al Wi-Fi gratuito, ad una cucina *free* messa a disposizione nella caffetteria, un *Open Space* di lavoro e una piccola stanza in cui è vietato chiamare o fare riunioni per permettere ai lavoratori di concentrarsi al meglio.

Coffice, Chez Vous #TimeCafè, DeD London e Ziferblat sono accomunati dalla soluzione adottata in merito al **pagamento** che non è collegato alla consumazione, ma al tempo speso nel locale. Questa caratteristica tuttavia non è comune a tutti gli SWP: altri, più tradizionalmente, adottano la formula classica del pagamento a consumazione. Diversi sono anche gli **spazi**, le **regole** di fruizione e gli **strumenti** che si possono trovare negli SWP: alcuni mettono a disposizione tavolini, altri hanno delle aree dedicate con una particolare attenzione all'ergonomia e all'isolamento acustico, altri hanno a disposizione stampanti e materiale funzionale allo svolgimento del lavoro d'ufficio come vedremo meglio nel prossimo capitolo.

Questi, insieme a tanti altri casi mappati nel corso della ricerca, sono chiari esempi di SWP, principalmente **esercizi pubblici** che mettono a disposizione **spazi condivisi** per lavoratori di diverso settore - autonomi e/o dipendenti (si veda la Figura 1.2. Il Quadrante dei lavoratori) - in grado di **lavorare in *smart working***. Da qui il nome S*mart Working Places*[66].

Alla luce di quanto detto l'elenco dei "*coffice*" proposto da Botteri e Cremonesi non va limitato ai bar o alle caffetterie, ma va allargato a tutte quelle realtà che hanno le caratteristiche per poter essere definite come esercizi pubblici (Box 5).

[66] Come abbiamo detto nell'introduzione, è proprio questo il nome del progetto da cui origina questo Rapporto di ricerca che mette, appunto, al centro dell'analisi gli esercizi pubblici che accolgono lavoratori *smart* per comprenderne potenzialità e criticità ma anche la possibile diffusione in Italia, al di fuori delle grandi città metropolitane e dei capoluoghi di provincia.

BOX 5 - Esercizi pubblici

Ai sensi della legge italiana, gli esercizi pubblici sono intesi come locali aperti al pubblico in cui si svolgono attività d'impresa aventi come oggetto la prestazione di servizi. Il carattere di "pubblicità" di un esercizio è dato quindi dalla possibilità per chiunque di accedervi liberamente e di poter fruire dei servizi erogati. Pertanto l'esercente non può rifiutare le prestazioni a chi la chieda e ne corrisponda il prezzo. Dunque la peculiarità degli SWP è racchiusa nella possibilità di accesso a questi spazi che deve essere garantita a chiunque.

In Italia, come previsto all'art. 5 della Legge n. 287 del 1991, esistono quattro tipi distinti di esercizi pubblici e sono tutti annoverabili come SWP:

A. esercizi di ristorazione, per la somministrazione di pasti e bevande, comprese quelle aventi un contenuto alcolico superiore al 21 per cento del volume, e di latte (ristoranti, trattorie, tavole calde, pizzerie, birrerie ed esercizi similari);
B. esercizi per la somministrazione di bevande comprese quelle alcoliche di qualsiasi gradazione, nonché di latte, dolciumi, compresi i generi di pasticceria e gelateria e di prodotti di gastronomia (bar, gelaterie, pasticcerie ed esercizi similari);
C. esercizi in cui la somministrazione di alimenti e di bevande è effettuata congiuntamente ad attività d'intrattenimento e svago (sale da ballo, sale da gioco, locali notturni, stabilimenti balneari ed esercizi simili);
D. esercizi per la somministrazione di bevande nei quali è esclusa la somministrazione di quelle alcoliche di qualsiasi gradazione.

Da questa ricerca è inoltre emerso che il ***target* di utenza** a cui si rivolgono questi luoghi (vedasi par. 5.2), il ruolo di "***facilities***" che svolgono e il **senso di comunità** e **aggregazione** che stimolano (par. 4.3) sembrano avvicinare gli SWP ai *coworking*. Gli SWP sono nuovi luoghi di lavoro dell'era 4.0 (par. 4.1) e, analogamente ai *coworking*, possono essere ricondotti a quelli che Montanari *et al.* (2019) definiscono "spazi collaborativi", in grado cioè di accogliere diversi tipi di lavoratori, offrire ambienti di lavoro diversificati e stimolare processi di *networking* cooperativi tra i frequentatori (vedasi Capitolo 6).

Seppure con le dovute differenze, questi punti di contatto tra SWP e *coworking* dovrebbero portare a interrogarsi se in un prossimo futuro questi luoghi finiranno per contendersi la clientela oppure se sottoscriveranno accordi tra loro o con aziende, che hanno attivato progetti di *smart working* per il proprio personale, per incentivare il lavoro in questi spazi creando una rete di luoghi e risorse a servizio dei lavoratori e della comunità.

5.2. SWP e l'esperienza di NIBOL

Come sostenuto da Tagliaro (2019) e Slumbers (2017) si sta verificando un passaggio fondamentale nel "regno della domanda", in particolare si sta passando dal prodotto al servizio e soprattutto dalla proprietà all'accesso. Proseguendo nella loro analisi gli autori propongono alcuni esempi a supporto di quanto affermato: Uber sta sostituendo la necessità di possedere automobili private, Spotify di possedere Compact Disc e Netflix rimpiazza i DVD. La lista potrebbe essere più lunga e si potrebbe pensare di aggiungere fra le diverse realtà anche quella di **NIBOL**, un'applicazione per *smartphone* lanciata nell'aprile del 2018 in grado si assecondare i bisogni degli *smart worker* e permettere loro di prenotare agilmente una postazione di lavoro nelle caffetterie e bar di Milano aderenti al circuito. Tramite la geo localizzazione si sceglie il locale che si preferisce, se si vuole andare da soli o con più persone, il giorno e la fascia oraria. Dopodiché basterà recarsi presso lo SWP selezionato e non si dovrà fare altro che iniziare a lavorare.

Questo innovativo servizio messo a disposizione porta a pensare che non ci sia per forza bisogno da parte delle aziende e degli utenti di possedere luoghi di proprietà per lavorare. A confermare questa visione è il fondatore stesso di NIBOL che si è posto l'obiettivo di *"creare il più grande coworking al mondo senza avere degli spazi di proprietà"*[67]. Potrebbe essere questo un possibile futuro in cui l'era 5.0 dell'ufficio si articola in diversi luoghi messi in rete da piattaforme digitali che svolgono il ruolo di *provider* all'interno dell'ecosistema locale.

Per chi lavora in remoto gli SWP possono essere un'alternativa al lavoro da casa che spesso può isolare, ai *coworking* che a causa dei costi possono talvolta risultare non accessibili a chiunque e alle biblioteche, in cui è difficile poter svolgere attività di collaborazione e comunicazione come dicevamo nel capitolo precedente. NIBOL aiuta le persone a conoscere gli SWP e la comunità che li popola. Il facile accesso e l'elevata socialità degli SWP spingono tanti *smart worker* a scegliere questi luoghi come spazi di lavoro e questo è quanto accaduto anche a Riccardo Suardi, fondatore di NIBOL intervistato all'inizio di quest'anno[68]. La creazione di "*relazioni off-line",* è il secondo grande obiettivo al quale punta NIBOL sostiene Suardi, per questo *"quando prenoti una postazione con NIBOL, puoi vedere, sempre nel rispetto della privacy e a scelta degli utenti, le altre persone che hanno prenotato in quel locale, di cosa si occupano e in futuro se sono disponibili per lavori o collaborazioni*".

In questi luoghi si troveranno sicuramente un Wi-Fi e delle prese elettriche per permettere la ricarica dei *device* senza alcun costo di prenotazione. Anche se non sono le uniche caratteristiche, come vedremo nel prossimo capitolo, queste sono le principali che accomunano tutti gli SWP e i locali che si possono trovare dentro

[67] G. Ferraglioni, "*Arriva l'App per prenotare un posto di lavoro in caffetteria a Milano. E il suo inventore ha 26 anni - L'intervista*", Open, 28 gennaio 2020.
[68] L. Oliva, "*Smart working e flessibilità: ecco l'app che trasforma la caffetteria in ufficio*", Percorsi di secondo welfare, 24 gennaio 2020.

il mondo NIBOL. I numeri crescenti di utenti che utilizzano quest'applicazione e di locali affiliati - gli utenti sono passati da 3.557 nel novembre del 2018 a 13.071 nel gennaio 2020, mentre gli esercizi coinvolti da 10 nell'aprile del 2018 a 30 a gennaio 2020 - testimoniano che l'interazione tra esercenti e lavoratori appare funzionare. L'unica difficoltà di gestione nel rapporto sembra essere legata alle incomprensioni che possono nascere tra le parti rispetto al corrispettivo di beni/servizi consumati dagli utenti e al numero di beni/servizi che dovrebbero essere consumati secondo le aspettative dagli esercenti in rapporto alle ore di lavoro spese dagli *smart worker* presso i locali. Una dinamica che ad ora viene determinata dalla volontà dei singoli utenti, sulla base di un patto di fiducia reciproco determinato dall'interazione diretta tra *smart worker* ed esercenti ma che, a breve, troverà altri tipi di soluzioni come sostenuto da Suardi nell'intervista. Per superare questi problemi, aumentare il profitto in un contemporaneo tentativo di affiliazione della clientela, alcuni SWP hanno deciso di introdurre dei *pass* e dei pagamenti orari come abbiamo visto in precedenza e con riferimento alle prassi più comuni in paesi come UK, Germania, Messico.

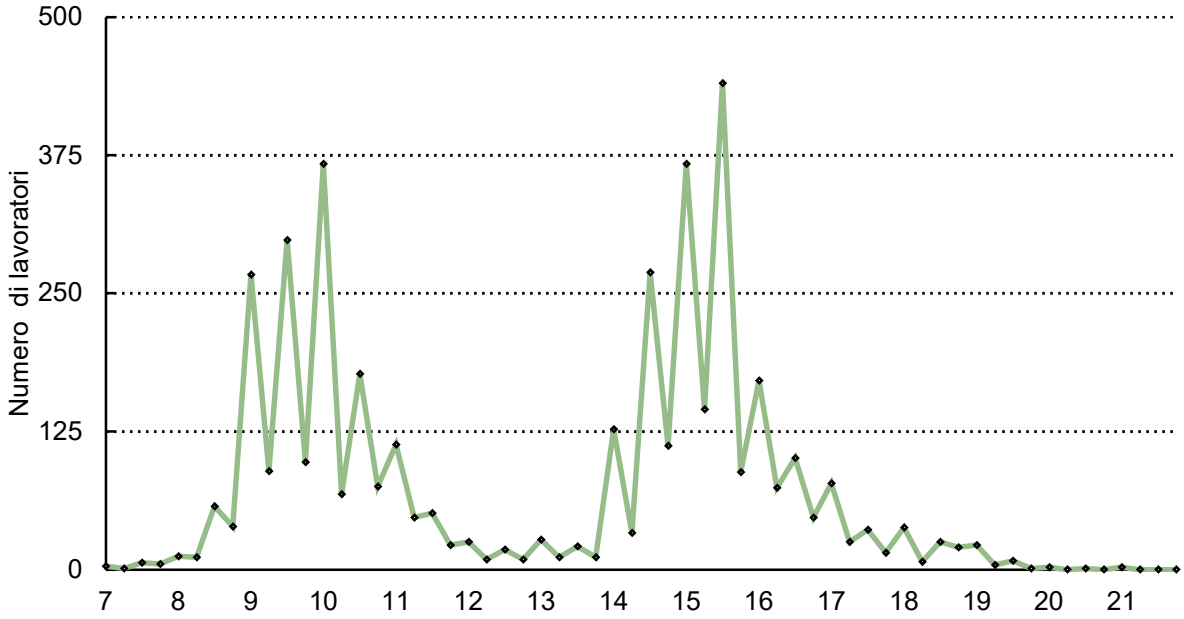
Il bacino di utenza di NIBOL non si compone solo di *smart worker* (70%) ma anche di studenti (30%); tuttavia l'analisi che seguirà si concentrerà unicamente sui lavoratori, target di riferimento di questo Rapporto. Di media uno *smart worker* spende **2 ore e mezza** all'interno degli SWP di NIBOL per un corrispettivo di **4,93 euro** a persona. Tuttavia è bene riportare che ogni seduta di lavoro viene prenotata mediamente per **1,63 persone**. Questo, tendenzialmente, suggerisce che il guadagno economico ricavato dagli esercenti per la prenotazione può considerarsi superiore a 4,93 euro, infatti è più probabile che a lavorare in questi luoghi si vada in coppia. Il dato medio di persone inserite al momento della prenotazione (1,63) è molto interessante in quanto ci permette di fare considerazioni che vanno al di là di quelle legate al rendimento economico e comprende una riflessione più ampia sulla funzione di questi spazi.

Guardando al dato possiamo infatti ipotizzare che gli SWP vengano utilizzati solitamente per un lavoro di tipo aggregativo più che individuale, che per lo meno preveda un altro interlocutore. Di conseguenza, seguendo la regola delle 4C, sembra che gli SWP siano utilizzati più per attività di *collaborazione* o *comunicazione* che di *concentrazione* individuale. A sostegno di questa ipotesi quanto affermato da Spreitzer et al. (2015) e Montanari et al. (2019), secondo cui, a differenza di altri "spazi collaborativi" - *coworking*, *fablab*, *living lab*, *community hub, ecc.* - i bar e le caffetterie (gli esercizi pubblici in generale) rischiano di creare eccessive distrazioni, risultando così poco adatti al lavoro di *concentrazione* individuale e perciò più adeguati ad attività collaborative. Pertanto, possiamo pensare che questi spazi vengano adoperati come luoghi di incontro e aggregazione analogamente ai *coworking*. La vocazione aggregativa di questi luoghi è stata precedentemente messa in evidenza (par. 5.1) ed è stata ancora una volta confermata da Suardi. Nell'intervista sostiene come NIBOL sia un modo non solo per trovare un posto comodo dove lavorare, ma anche un mezzo per

trovare altre persone simili appartenenti alla *community* di NIBOL[69]. Anche per questo motivo il team di NIBOL organizza regolarmente degli eventi *Meetup* dove gli utenti della piattaforma possano conoscersi e fare *networking*.

La funzione abituale di questi luoghi potrebbe inoltre suggerire che gli SWP siano dei luoghi adatti per attività di *contemplazione*, cioè di stacco dal lavoro. Tuttavia un'analisi approfondita dell'affluenza oraria ci suggerisce il contrario. Infatti durante la pausa pranzo e nell'orario di regolare chiusura degli uffici – dalle 17.00 alle 18.00 - gli *smart worker* svuotano i locali come suggerito dalla Figura 5.1[70].

Figura 5.1. *Orari di accesso negli SWP per numero di smart worker (2019)*



Fonte: Elaborazione degli autori su dati NIBOL.

Nel 56,9% dei casi ad usufruire degli SWP sono lavoratori autonomi e nel 43,1% dipendenti, mentre nel complesso il 56,1% degli *smart worker* sono uomini e il 43,9% donne. La distribuzione di genere è simile a quella che possiamo trovare nei *coworking* - 60% uomini e 40% donne[71]. Tuttavia se analizzate distintamente le categorie degli *smart worker*, lavoratori autonomi da una parte e dipendenti dall'altra, troviamo delle grandi diversità nella distribuzione. Solo il 33,1% degli uomini, nel caso dei lavoratori dipendenti, utilizza questi luoghi mentre sale a 79,1% la quota nel caso di lavoratori autonomi. Al contrario le donne sono in gran

[69] L. Oliva, "*Smart working e flessibilità: ecco l'app che trasforma la caffetteria in ufficio*", Percorsi di secondo welfare, 24 gennaio 2020.

[70] Il fatto che gli *smart worker* lasciano i locali durante l'orario di pranzo sembra essere legato principalmente a scelte economiche di risparmio, dato che il picco di affluenza degli *smart worker* in questi luoghi tende a risalire subito dopo la pausa pranzo. In particolare i picchi di affluenza sono due: uno collocabile nella mattinata tra le 9 e le 10 e 30 e l'altro dalle 14.30 alle 15.00 orario in cui si concentra la maggior parte dell'utenza. In generale gli *smart worker* sembrano avere una lieve preferenza di utilizzo dei locali al pomeriggio (54,6%) rispetto alla mattina (44,5%).

[71] C. Foertsch, "*The Members: Who Works in Coworking Spaces?*", Deskmag, 13 settembre 2017.

numero lavoratrici subordinate (66,9%) mentre le autonome sono decisamente meno (20,9%).

Dal punto di vista anagrafico invece a frequentare questi luoghi sono abitualmente lavoratori appartenenti alla Generazione Y come suggerito dalla Tabella 5.1.

Tabella 5.1. *Utilizzo degli Smart working places NIBOL per tipo di generazione (2019)*

TIPOLOGIA DI LAVORATORI	BABY BOOMER	GENERAZIONE X	GENERAZIONE Y	GENERAZIONE Z
Smart worker (dipendenti)	1,2%	10,7%	62,6%	25,5%
Smart worker (autonomi)	2,7%	16,8%	59,3%	21,2%

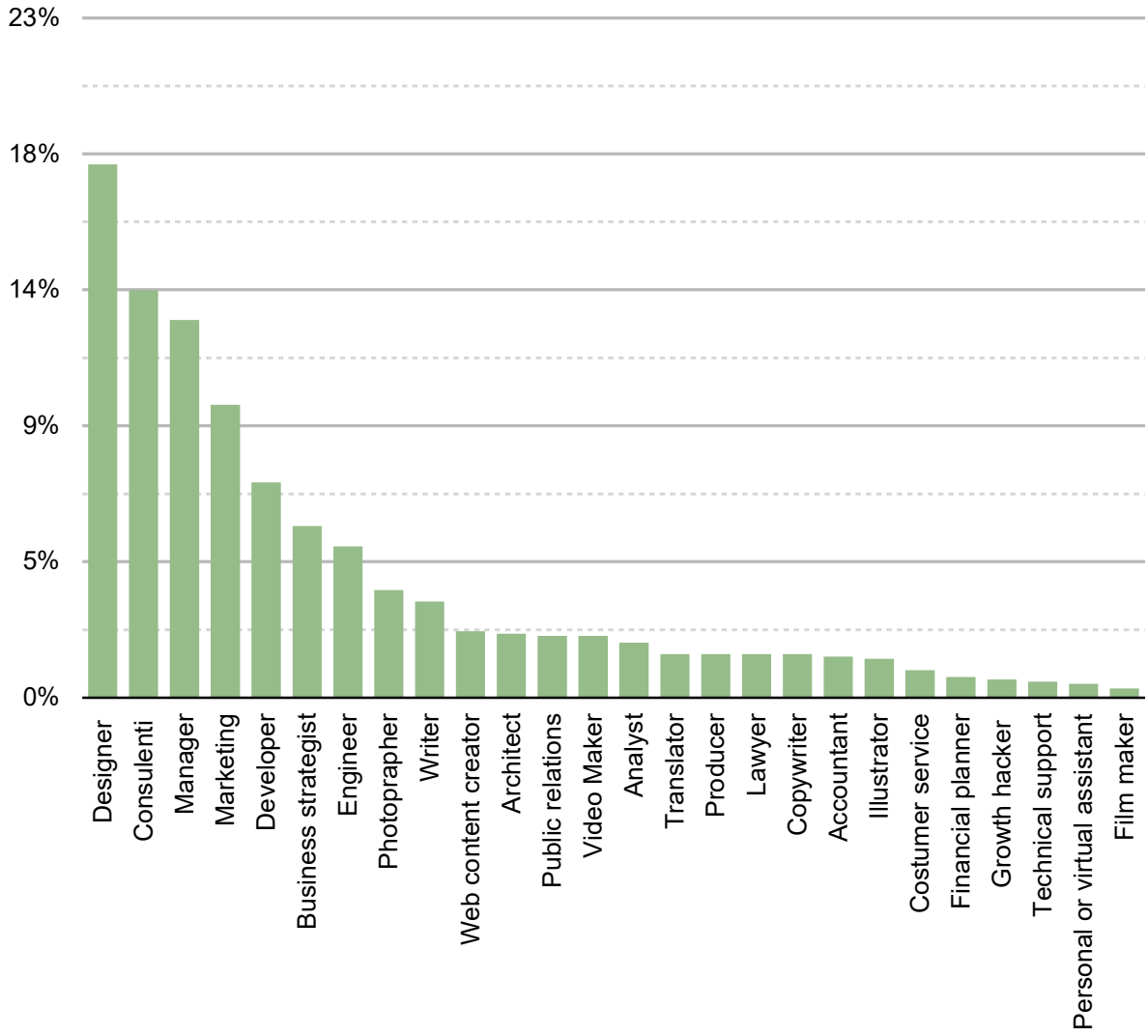
Fonte: Elaborazione degli autori su dati NIBOL.

La tabella mostra come non ci siano particolari differenze nella distribuzione generazionale fra lavoratori autonomi e subordinati e quelle più giovani sono maggiormente propense ad utilizzare i luoghi di NIBOL: l'84,2% degli *smart worker* - dipendenti e autonomi - si concentrano infatti in una fascia di età compresa tra i 18 e i 39 anni con un'età media di 31, di poco più bassa (5 anni) rispetto quella stimata dalla Global coworking survey[72] per i frequentatori dei *coworking*.

NIBOL ci aiuta ad aggiungere ulteriori elementi di dettaglio all'interno del quadro di analisi sugli SWP, suggerendoci anche quali sono le figure professionali che usufruiscono di questi spazi. Principalmente ad appoggiarsi ai locali sono ***designer*** (17,7%) - *Brand designer, Graphic designer, Interior designer, Product designer, UI/UX designer* - seguono i **consulenti** (13,5%) e i ***manager*** (12,5%) - *Affiliate manager, Community manager, Product manager, Project manager, Sales manager, SEM manager, SEO manager, Social media manager* - unica figura professionale tra le prime tre a presentare un numero di lavoratori subordinati superiore a quello degli autonomi. Nelle prime posizioni troviamo poi gli **operatori di *marketing*** (9,7%), gli **sviluppatori** (7,1%), i ***business strategist*** (5,7%) e gli **ingegneri** (5%) come mostrato dalla Figura 5.2.

[72] C. Foertsch, "*The Members: Who Works in Coworking Spaces?*", Deskmag, 13 settembre 2017.

Figura 5.2. *Tipo di mansione degli utenti di NIBOL in percentuale (2019*
Fonte: Elaborazione degli autori su dati NIBOL.



5.3. Gli Smart working places come generatori di *network* relazionali e *welfare point* di comunità

Se ben osservati i bar e più in generale gli esercizi pubblici che svolgono la funzione di *Smart working place* sembrano possedere caratteristiche analoghe a quelle degli *hub* comunitari rendendo questi luoghi polifunzionali e particolarmente versatili, in grado di proporsi sul territorio come centri di riferimento per i contesti urbani.

Come riportato da Venturi e Zandonai (2019) gli *hub* comunitari d'innovazione sociale sono riconoscibili in quanto svolgono almeno quattro funzioni chiave per il territorio:

1. ***coworking e co-produzione***, in questi luoghi esiste uno spazio dedicato per il lavoro singolo e/o in forma aggregata;
2. ***marketplace***, negli *hub* è presente solitamente uno spazio di vendita di beni e servizi;

3. ***programmazione culturale***, questi spazi si caratterizzano per l'offerta di un programma di attività e iniziative di natura politico-culturale;
4. ***informalità***, gli *hub* sono luoghi in cui gli elementi di natura conversazionale e informale fanno da humus per la creazione e lo sviluppo di legami fiduciari.

Si tratta di quattro funzioni che sono riscontrabili anche negli SWP. In parte in modo "connaturato" e in parte perché frutto di scelte deliberate degli esercenti che decidono di potenziarle e valorizzarle nei confronti dei clienti ma anche della comunità allargata. Come abbiamo avuto modo di sottolineare, già molti SWP, come ad esempio quelli associati a NIBOL (si veda il par. 5.2) e altri che abbiamo analizzato nel Rapporto, hanno aperto le porte agli *smart worker* e alle persone che necessitano di un luogo per svolgere la propria attività lavorativa o di studio configurandosi così come spazi aggreganti per lo svolgimento di attività lavorative e come luoghi di co-produzione di servizi. Gli SWP, che in quanto esercizi pubblici sono per definizione spazio di vendita di beni, diventano poi anche luoghi di vendita di servizi e quindi *marketplace*. In terzo luogo gli SWP propongono un ventaglio di opportunità culturali (concerti, presentazioni di libri, proiezioni di film, mostre temporanee, dibattiti e tanto altro) che in molti casi viene calibrata per rispondere alle caratteristiche e alle esigenze degli *smart worker*. Infine, gli SWP sono luoghi che si popolano di "*cheap talk*" (Ostrom 2007, Venturi e Zandonai 2019) ovvero di conversazioni e incontri informali, che però possono diventare opportunità sotto il profilo lavorativo, oltre che relazionale.

Questa analogia tra *hub* comunitari ed esercizi pubblici diventa interessante in quanto si evince un alto potenziale d'innovazione e impatto sociale generabile "in" e "da" questi luoghi. Questo è possibile nel momento in cui gli esercizi pubblici evolvono dalla loro funzione originaria di *marketplace*, aprendosi e diventando luogo polifunzionale di incontro, di relazione, lavoro e sviluppo d'idee (vedasi par. 6.6 e 6.7). Gli SWP hanno perciò la possibilità di essere non solo spazi di vendita di beni e servizi, ma di diventare anche e sempre di più ambienti di lavoro per gli *smart worker* e punti di aggregazione relazionale e culturale, dei **mini-hub** per la collettività. Luoghi come questi possono diventare tasselli importanti nel quadro del welfare comunitario, proponendosi come *welfare point*[73] urbani, ovvero: "*strutture polifunzionali dove la cittadinanza attiva svolge un ruolo non solo di rappresentanza e tutela di interessi, ma anche come attore di co-produzione di beni e servizi*" (Venturi e Zandonai 2019). Nel caso degli SWP si tratta in primo luogo di fornire "servizi" ai lavoratori *smart* sotto forma di luoghi adatti a svolgere attività lavorative e in secondo luogo, ma non meno importante, beni relazionali

[73] Un esempio di *welfare point* ci arriva dagli Spazi **WeMi**, infrastrutture in grado di fungere da spazio di ascolto proattivo, orientamento sui servizi domiciliari di Milano e promozione della condivisione dei servizi (Losito e Palazzo 2017) nati dal progetto "la città per il welfare", all'interno del piano programmatico di *Sviluppo del Welfare della città di Milano 2012-2014*. Possiamo inoltre segnalare **WelfareLab**, la federazione nazionale che riunisce e coordina le organizzazioni che hanno scelto di aderire alla Rete nazionale dei WelfarePoint. Come indicato nel sito di WelfareLab, la rete è una infrastruttura costituita da organizzazioni con un forte radicamento territoriale che operano nel campo dell'innovazione sociale e dello sviluppo locale. Le regioni coinvolte dal progetto sono: Lombardia, Veneto, Friuli Venezia-Giulia e Sardegna (per ulteriori approfondimenti si segnala il sito https://welfarepoint.it/).

che contribuiscano a generare occasioni di contatto e scambio, legami e possibilmente fiducia.

Questo ad esempio è quanto accade a Torino nella **Casa del Quartiere** di San Salvario, un laboratorio per la progettazione e la realizzazione di attività sociali e culturali che coinvolge associazioni, cittadini, operatori artistici e culturali. È uno spazio aperto e multiculturale, luogo di incrocio, incontro, scambio di attività e persone (Casa del Quartiere 2020) che ha investito il proprio capitale di relazioni e fiducia verso l'esterno, al fine di ampliare il *network locale* nella quale si inserisce. La Casa del Quartiere è uno spazio pubblico multifunzionale, che comprende un bar, un *coworking*, una sala riunioni, sportelli informativi e saloni. Si possono frequentare laboratori artistici, corsi di danza, di discipline orientali, di musica e canto, di lingua e informatica. Inoltre, si possono organizzare conferenze e spettacoli o proporre attività da co-progettare (Casa del Quartiere 2020). A tutti gli effetti quindi un luogo che racchiude le caratteristiche di un *hub* comunitario e che si propone come *welfare point* sul territorio insieme alle altre 7 realtà - Bagni pubblici di via Agilè, Barrito, Casa di Quartiere Vallette, Cascina Roccafranca, Casa nel Parco, Hub Cecchi point, +SpazioQuattro - che insieme formano la **Rete delle Case del Quartiere** di Torino.

Gli SWP pertanto, oltre a essere luoghi adatti ad accogliere lavoratori *smart* potrebbero al contempo sviluppare una funzione sociale territoriale. Pensiamo ad esempio a un bar che attrezza i propri spazi interni per accogliere un lavoratore offrendogli un ambiente isolato dove poter concentrarsi, un Wi-Fi, una presa elettrica, una stampante e al contempo un'area "baby" che consenta di prendersi cura del proprio figlio/a in tranquillità, similmente a quanto accade a Firenze con il progetto **Co-stanza** (vedi par. 4.3) o nei **Family Café**[74] del circolo Wood ad Arona e Mom's the family bar (Milano), **Kairos** a Pergine (Trento), **ArteBimba** a Brescia, **Abygaille Family Art Café** di Sarzana (La Spezia), **Bar Cofferight** a Torre del Greco (Napoli). Non è detto tuttavia che un esercizio pubblico debba per forza essere un luogo aperto ai lavoratori *smart* e al contempo centro di aggregazione con una funzione sociale per il territorio. Le due "anime" non devono necessariamente andare insieme ma possono portare entrambe benefici di *business* per gli esercenti, come vedremo più avanti.

[74] I Family Café sono molto in voga nei paesi del Nord Europa e in Germania dove prendono il nome di Kinder Café. Sono esercizi pubblici che prevedono al loro interno aree baby, con giochi, spazi dedicati all'allattamento, laboratori per bambini e bagni attrezzati per i cambi. Molto interessante ad esempio la formula proposta dal Family Café di Wood ad Arona, che per un prezzo di 15 euro offre la colazione e alcuni laboratori per bambini dai 3 anni in su. Oppure il centro Kairos a Pergine, un bar che funge anche da centro giovani, centro di aggregazione, offrendo uno spazio musicale, una sala dove organizzare concerti ed eventi, sale per studiare o lavorare in tranquillità oppure per organizzare incontri, dibattiti e corsi di formazione.

5.4. Riflessioni conclusive

Nel mondo dell'economia della conoscenza e della digitalizzazione avanzata, accanto agli uffici (par. 4.1), alle biblioteche e ai *coworking* (par. 4.3) si registra una pratica diffusa tra gli *smart worker*: quella di lavorare anche presso esercizi pubblici. Questi luoghi sono stati qui definiti *Smart working places* (par. 5.1) e sono in grado di mettere a disposizione spazi condivisi per diversi tipi di lavoratori, accomunati tutti dalla possibilità di scegliere il luogo da cui lavorare. Questo capitolo, attraverso l'approfondimento e la descrizione di alcuni esercizi pubblici, ha inteso individuare le caratteristiche che accomunano gli SWP ed esaminare il profilo di chi utilizza questi spazi (cfr. Tabella 5.1) e la frequenza con la quale lo si fa (cfr. Figura 5.2). Attraverso l'analisi dell'utilizzo dell'App NIBOL è emerso anche il tipo di fruizione che viene fatto di questi luoghi, che sembra essere più rivolto ad attività di *comunicazione* e *collaborazione* che di *concentrazione*. Inoltre dal capitolo emerge come gli SWP, oltre ad essere luoghi adatti per il lavoro degli *smart worker*, possano assumere il ruolo di agenti d'innovazione sociale all'interno di più ampi eco-sistemi locali. Analogamente a quanto accade nei *community hub*, questi luoghi possono mostrarsi come punti di raccordo sociale e culturale per le persone e per i centri urbani in qui sono inseriti.

Tuttavia non è detto che gli esercizi pubblici siano luoghi sempre accoglienti e funzionali per i lavoratori: per questo motivo gli esercizi devono porre particolare attenzione a questa dimensione per compiere una transizione d'uso ottimale dei propri spazi, che ne favorisca così il riconoscimento - da parte delle comunità di *remote worker* – come *Smart working places*. Per renderli accessibili, non è sufficiente accogliere e concedere ai lavoratori una postazione; è necessario compiere una riorganizzazione più articolata che permetta di adeguare gli spazi interni per renderli più funzionali. Per questo motivo, attraverso l'*analisi desk*, l'osservazione di alcuni esercizi pubblici e la raccolta di dati qualitativi e quantitativi sono state individuate sei dimensioni e per ognuna una serie di caratteristiche più specifiche. Ne è risultato un vero e proprio "catalogo" di requisiti ed elementi qualificanti utili per tutti coloro che sono interessati a trasformare il proprio locale in uno *smart working place* (si veda il Capitolo 6).

Infine, come abbiamo visto, gli SWP sono per certi versi simili agli spazi di *coworking*: per entrambi ad oggi si prevede un rallentamento del *business* a causa del Covid-19. Tuttavia è oggi che la ridefinizione forzata degli spazi, che il Covid-19 sta imponendo nei diversi luoghi di lavoro, potrebbe spingere gli esercizi pubblici a cogliere l'occasione per ottimizzare i propri spazi in vista di una prossima riapertura, in cui ci sarà una percentuale molto più alta di *smart worker* alla quale offrire un servizio. Possiamo ipotizzare che con la ripresa delle attività e il ritorno ad una nuova normalità gli SWP in grado di accogliere e soddisfare le esigenze dei tanti e nuovi lavoratori agili si faranno trovare pronti nel nuovo scenario post-pandemico e potrebbero avere una marcia in più rispetto ai loro *competitors* (tra cui i *coworking* sicuramente più costosi).

Bibliografia

Albano R., Parisi T. e Tirabeni L. (2019), "*Gli smart workers tra solitudine collaborazione*", in Cambio, Vol. 9, n. 17, pp. 61-73

Andreotti A. (2018), "*La ridefinizione degli spazi e dei luoghi del lavoro: il caso dei coworking*", in G. Nuvolati (a cura di), *Sviluppo urbano e politiche per la qualità della vita*, Firenze, Firenze University Press

Armondi S. e Di Vita S. (2019), "*Nicchie di innovazione urbana? Makerspace e coworking a Milano*", in Nuova professionalità: Bimestrale di studi e orientamenti per l'integrazione tra scuola e lavoro e per l'apprendistato formativo, Studium Edizioni e Editrice La Scuola, settembre-ottobre, pp. 46-57

Balduzzi G. (2013), "*L'occupazione in Italia dal 1977*", YouTrend, data ultima consultazione 28 dicembre 2019: https://www.youtrend.it/2013/05/17/loccupazione-in-italia-dal-1977/

Barazzetta E. (2015), "*Smart working per la conciliazione vita-lavoro. Una strategia win-win nell'evoluzione della cultura del lavoro flessibile*", in F. Maino e G. Mallone (a cura di), Dall'azienda al territorio. Le PMI incontrano il welfare, «I Quaderni di Sviluppo&Organizzazione», n. 21, Milano, Edizioni ESTE, pp. 81-93

Barazzetta E. (2017), "*La legge sullo smart working: azienda e dipendenti sempre più protagonisti del benessere organizzativo*", in F. Maino (a cura di), Welfare aziendale tra dimensione organizzativa e cura della persona, I Quaderni di Sviluppo&Organizzazione, n. 23, Milano, Edizioni ESTE, pp. 113-127

Barazzetta E. (2018), "*Smart working, strumento per l'innovazione dei processi organizzativi*", in La dimensione etica del benessere organizzativo, I Quaderni di Sviluppo&Organizzazione, n. 24, Milano, Edizioni ESTE, pp. 124-128

Barazzetta E. (2019), "*Le sfide aperte dello Smart working a due anni dalla legge del lavoro agile*", in Persone&Conoscenze, n. 136, pp. 22-25

Bell S.M. e Anderson M. (1999), "*Workplace solutions*", in Journal of Corporate Real Estate, 1(4), pp. 349-360

Bologna S. e Iudicone F. (2017), "*Il lavoro agile e il telelavoro nello scenario europeo e comparato: dinamiche emergenti, effetti sulla qualità del lavoro e strumenti di regolamentazione"*, in Quaderni di Rassegna Sindacale, n. 3, pp. 113-128

Botteri T. e Cremonesi G. (2016), *Smart working e smart workers. Guida per gestire e valorizzare i nuovi nomadi,* Milano, FrancoAngeli

Burdzinska K.H. e Falk O. (2015), "*Management by objectives as a method of measuring teams' effectiveness*", in Journal of Positive Management, Vol. 6, n. 3, pp. 67-82

Busacca M. (2019), "*I coworking: anello emergente nella catena di produzione del valore*", in Enciclopedia sociologica dei luoghi, Vol. 1, Milano, Ledizioni, pp. 125-142

Campodall'Orto S. e Gori M. (2000), *Conoscere il telelavoro. Caratteristiche, esperienze, guida all'utilizzo*, Milano, FrancoAngeli

Casciani S., Fiorenza O. e Roj M. (2000), *Workspace/Workscape. I nuovi scenari dell'ufficio*, Milano, Skira

Ciucciovino S. e Faioli M. (2018), "*Blockchain e Politiche del lavoro*", I Quaderni del CNEL, n. 1

Clapperton G. e Vanhoutte P. (2014), *Il manifesto dello smarter working. Quando, dove e come lavorare meglio*, Milano, Edizioni ESTE

Crespi F. (2015), "*La dimensione del fenomeno in Italia", in Harvard Business Review Italia*, Supplemento allegato: "*Smart Working: cambiano le coordinate. Nuovi strumenti per orientarsi*", Issue 9, pp. 8-10

Cristiani S. (2018), "*Smart Working e nuovi spazi di lavoro: l'impatto dell'Activity-Based Working*", Tesi di laurea, Università del Sacro Cuore di Milano

Crouch C. (1999), *Social Change in Western Europe*, Oxford, Oxford University Press

Dalla Zuanna G. e Weber G. (2011), *Cose da non credere. Il senso comune alla prova dei numeri*, Roma-Bari, Laterza

Degli Esposti P. (2015), *Essere prosumer nella società digitale: produzione e consumo tra atomi e bit*, Milano, FrancoAngeli

Delfino M. (2005), "*Il ruolo della conoscenza nell'evoluzione delle strategie competitive. Un'analisi delle principali determinanti del cambiamento*", in Impresa Progetto – Rivista on line del DITEA, n. 3, pp. 1-30

DESI (2019a), *Digital Economy and Society Index of the DESI*, Bruxelles, European Commission

DESI (2019b), *DESI Report 2019, Connectivity*, Bruxelles, European Commission

DESI (2019c), *DESI Report 2019, Human capital*, Bruxelles, European Commission

DESI (2019d), *DESI Report 2019, Use of Internet Services,* Bruxelles, European Commission

DESI (2019e), *DESI Report 2019, Integration of Digital* Technology, Bruxelles, European Commission

DESI (2019f), *DESI Report 2019, Digital Public Servicies*, Bruxelles, European Commission

Digital 360 e Furaco (2019), "*Smart working as a service. Anche le PMI possono migliorare la produttività dei lavoratori in mobilità in modo continuo e sicuro grazie al cloud*", Inside Report

Dinetti F. (2012), "*Trasformazioni del lavoro e forme di vita del XX secolo. I nuovi paradigmi del lavoro nel passaggio dal Fordismo al Post-fordismo, fino al lavoro contemporaneo*", Tesi di Dottorato, Università degli studi di Firenze

Drucker P.F. (2012), *The Practice of Management*, UK, Routledge

Eurostat (2018a), "*Gender employment gap*", scaricabile al seguente sito: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_05_30/default/table?lang=en

Eurostat (2018b), "*Statistiche sull'occupazione*", scaricabile al seguente sito: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_statistics/it

Eurofound (2017), "*Sixth European Working Conditions Survey*", Publications Office of the European Union, Lussemburgo, scaricabile al seguente sito: https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2016/working-conditions/sixth-european-working-conditions-survey-overview-report

Eurofound e ILO (2017), "*Working anytime, anywhere: The effects on the world of work"*, Publications Office of the European Union (Lussemburgo) e International Labour Office (Ginevra), febbraio 2017, scaricabile al seguente sito: https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/working-anytime-anywhere-the-effects-on-the-world-of-work

Eurofound (2018), "*Striking a balance: Reconciling work and life in the EU*", Publications Office of the European Union, Lussemburgo, scaricabile al sito: https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2018/striking-a-balance-reconciling-work-and-life-in-the-eu

Eurofound (2020), "*Living, working and COVID-19: First findings*" aprile 2020, Dublino

Eurostat (2019), "*Statistiche demografiche a livello regionale*", data ultima consultazione 28 dicembre 2019: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Archive:Statistiche_demografiche_a_livello_regionale

Fermo E. (2016), "*Smart working as an organizational development and change process*", Tesi in Management of Human Resources and Labour Studies, Università degli Studi di Milano

Ferrera M. (1993), *Modelli di solidarietà. Politica e riforme sociali nelle democrazie*, Bologna, il Mulino

Ferrera M. (2019), *La società del Quinto Stato*, Roma-Bari, Laterza

Foray D. (2006), *L'economia della conoscenza*, Bologna, il Mulino

Fried J. e Hansson H.D. (2010), *Rework, Change the way you work forever*, Ebury Publishing

Furnari S. (2014), "*Interstitial spaces: Microinteraction settings and the genesis of new practices between institutional fields*", in Academy of Management Review, 39(4), pp. 439-462

Future Workplace (2017), "*Remote work: Navigating the Flexible Workplace*"

Future Workplace (2019), *"All your employees are distracted. The realities of today's open office and what you can do about it"*

Garrett L.E., Spreitzer G.M. e Bacevice P.A. (2017), "Co-Constructing a Sense of Community at Work: The Emergence *of Community in Coworking Spaces"*, in Organization Studies, Vol. 6, pp. 821-842

Gianquitto M. e Battocchi M. (2018), *Coworking e smart working. Nuove tendenze nel modo di lavorare,* Roma, EPC Editore

Guariniello R. (2017), *La sicurezza sul lavoro agile*, Milano, Wolters Kluwer

Gurashi R. (2019), "*Prosumerismo e tecnocapitalismo. Prospettive e criticità*", in Teorie Sociologiche e trasformazioni sociali, Milano, FrancoAngeli

Isella A. (2014), "*Il coworking: una pratica di secondo welfare*", Tesi di Laurea Magistrale in Scienze del lavoro, Università degli Studi di Milano

ISTAT (2016), "*Natalità e fecondità della popolazione residente*", scaricabile al seguente sito: https://www.istat.it/it/files/2016/11/Statistica-report-Nati.pdf

ISTAT (2018a), "*Nati dentro e fuori dal matrimonio*", data ultima consultazione 28 dic. 2019: http://dati.istat.it/Index.aspx?QueryId=19051

ISTAT (2018b), "*La cura: conciliare lavoro e famiglia*", scaricabile al seguente sito: https://www.istat.it/it/files//2019/11/ConciliazioneCuraLavoro2019.pdf

ISTAT (2018c), "*I lavoratori indipendenti*", scaricabile al seguente sito: https://www.istat.it/it/files/2018/11/Focus_indipendenti_2018.pdf

ISTAT (2018d), "*Tasso di occupazione*", data ultima consultazione 4 gen. 2020: http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DCCV_TAXOCCU1

ISTAT (2019), "*Matrimoni e unioni civili*", scaricabile al seguente sito: https://www.istat.it/it/files/2019/11/Report_Matrimoni_Unioni_Civili_2018.pdf

Italian coworking (2018), "*Quanto rendono i coworking in Italia? La redditività nel 2018*", 20 agosto 2018

Italian coworking (2019), "*Quanti sono gli spazi di coworking in Italia?*", 30 dicembre 2019

Joint Research Centre (2019), "*The changing nature of work and skills in the digital age*", Lussemburgo

Kelliher C. e Anderson D. (2010) "*Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work*", in Human Relations, Vol. 63, n. 1, pp. 83-106

Leesman index (2018), "*The world's best workplaces 2018. Lessons from the leaders in employee experience*"

Losito E. e Palazzo C. (2017), "*Welfare di tutti: una visione, un progetto*", in "*Un'interfaccia per il welfare"*, Design della comunicazione 7, Milano, FrancoAngeli

Maino F. e Razetti F. (2019), "*Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi*", Torino, Giappichelli Editore

Manzo C. e Ramella F. (2015), "*Fab Labs in Italy: Collective Goods in the Sharing Economy*", in Stato e Mercato, Vol. 3, pp. 379-418

Merkel J. (2019), "*Freelance isn't free. Co-working as a critical urban practice to cope with informality in creative labour market*", in Urban Studies, 56(3), pp. 526-547

Ministero dell'Interno (2019), "*Strategia per l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione del Paese. Le prime azioni per l'Italia del futuro"*

Miller R., Casey M. e Konchar M. (2014), *Change your space, change your culture. How Engaging Workspace Lead to Transformation and Growth*, John Wiley e Sons, Hoboken

Montanari F. (2018), *Ecosistema creativo: organizzazione della creatività in una prospettiva di network*, Milano, FrancoAngeli

Montanari F., Scapolan A.C. e Leone L. (2019), "*Dai coworking agli spazi collaborativi: come i nuovi luoghi di lavoro possono cambiare le aziende*", in Rivista di Cultura delle Risorse Umane, n. 614, pp. 31-35

Morera S., Trainito R., Massagli E. e Spattini S. (2017), *Wellness at Work*, PricewaterhouseCoopers e Adapt

Myerson J. e Bichard J.A. (2016), *New Demographics New Workspace. Office Design for the Changing Workforce*, UK, Routledge

Mulki J. e Bardhi F. (2009), "*Set Uo Remote Workers to Thrive*", in MIT Sloan Management Review, Vol. 51, n. 1, pp. 63-69

Muscogiuri M. (2018), "*Progettare per gli utenti, progettare con gli utenti"*, Biblioteche Oggi, pp. 49-61

Musso S. (2018), "*Le trasformazioni del lavoro nelle Rivoluzioni industriali*" in A. Cipriani, A. Gramolati e G. Mari (a cura di), *Il lavoro 4.0: la quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze, Firenze University Press, pp. 359-372

Naldini M. e Saraceno C. (2011), *Conciliare famiglia e lavoro. Vecchi e nuovi patti tra sessi e generazioni*, Bologna, il Mulino

Neri M. (2017), "*Smart working: una prospettiva critica. Quaderno del programma di ricerca",* L'Officina di Organizzazione, Bologna, TAO Digital Library

Osservatorio Smart Working (2019), "*Smart working davvero: la flessibilità non basta*", Politecnico di Milano e Osservatori.net

Ostrom E. (2005), *Governing the Commons: the evolution of institutions for collective action*, Cambridge, Cambridge University Press

Paolantonio G. (2006), "*Igiene e sicurezza del lavoro nei pubblici esercizi"*, Ente Bilaterale dei Pubblici Esercizi di Milano e provincia

Politecnico di Milano (2019), "*Italia digitale: la macchina è pronta a correre?"*, Osservatorio Agenda Digitale

Puybaraud M. e Kristensen K. (2015), "*Smart Workplace 2040. The rise of the workspace consumer*", FMJ Top Features

PWC, University of Southern California, London Business School *(2013), "PWC's NextGen: A global generational study. Evolving talent strategy to match the new workforce reality"*, PricewaterhouseCoopers

Ranci R. e Pavolini E. (2015), *Le politiche di welfare*, Bologna, il Mulino

Razetti F. e Maino F. (2019), "*Attori e risorse, tra primo e secondo welfare*", in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Nuove alleanze per un welfare che cambia*, *Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia*, Torino, Giappichelli Editore, pp. 49-88

Rothe P. (2017), *The rise and rise of Activity Bases Working. Reshaping the physical, virtual and behavioural workspace*, Londra, Leesman

Saraceno C. e Naldini M. (2013), *Sociologia della famiglia*, Bologna, il Mulino

Sena B. (2015), *La gestione delle risorse umane nell'era digitale*, Milano, FrancoAngeli

Spreitzer G., Garrett L. e Bacevice P. (2015), "*Should your company embrace coworking?*", in MIT Sloan Management Review, 57(1)

Tagliaro C. (2019), "*Prendersi cura del luogo di lavoro. Progettare, gestire e utilizzare lo spazio ufficio attraverso indicatori di prestazioni*", Milano, FrancoAngeli

Ulrich D. e Dulebohn J.H. (2015), "*Are we there yet? What's next for HR?*", in Human Resource Management Review, 25(2), pp. 188-204

Van Meel J. (2000), *The European Office. Office design and national context*, Rotterdam: 010 Publisher

Venturi P. e Zandonai F. (2019), *Dove. La dimensione di luogo che ricompone impresa e società*, Milano, EGEA

WGC (2013), "*The Business Case for Green Building. A review of the Costs and Benefits for Developers, Investors and Occupants*", S.L.: World Green Building Council

Wiesenfeld B.M., Raghuram S. e Garud R. (2001), "*Organizational identification among virtual workers: the role of need for affiliation and perceived work-based social support*", in Journal of Management, Vol. 27, pp. 213-229

World Economic Forum (2016), "*The Future of Jobs*", Ginevra

World Economic Forum (2018), "*The Future of Jobs Report*", Ginevra