



Arianna Visentini, Stefania Cazzaroli

SMART WORKING: MAI PIÙ SENZA

Guida pratica per vincere la sfida
di un nuovo modo di lavorare



FrancoAngeli

AIDP

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





AIDP

ASSOCIAZIONE ITALIANA
PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE

Direzione:
Paolo Iacchi e Luca Solari

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

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

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

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Arianna Visentini, Stefania Cazzarolli

SMART WORKING: MAI PIÙ SENZA

Guida pratica per vincere la sfida
di un nuovo modo di lavorare



FrancoAngeli

AIDP

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

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

Spesso il termine utopia è la maniera più comoda
per liquidare quello che non si ha voglia, capacità o coraggio di fare.
Un sogno sembra un sogno fino a quando non si comincia a lavorarci.
E allora può diventare qualcosa di infinitamente più grande.

A. Olivetti

INDICE

Prefazione , di <i>Maurizio Del Conte</i>	pag.	11
Ringraziamenti	»	13
Nota delle autrici	»	15
1. Il fenomeno smart working	»	19
1. Le trasformazioni in atto: aspetti demografici, tecnologici, di organizzazione del lavoro	»	19
2. Dal timido telelavoro al fenomeno smart working	»	20
3. Uno, nessuno o centomila: i mille modi di applicazione dello smart working	»	22
2. Una proposta operativa per introdurre con consapevolezza una nuova modalità di lavoro	»	25
1. Le 4 aree di C.O.R.E. TM Metodo by Variazioni. Cultura, Organizzazione, Regolazione, Economia	»	25
2. Dalla teoria alla pratica in 6 passaggi	»	27
2.1. Primo step (la parola al board): gli obiettivi strategici	»	27
2.2. Secondo step (la parola alle persone): quanto siamo smart	»	30
2.3. Terzo step (le prime decisioni): verso la policy perfetta	»	31
2.4. Quarto step (l' <i>onboarding</i>): training e engagement per manager e collaboratori	»	34
2.5. Quinto step (un bilancio): come è andata la sperimentazione	»	35
2.6. Sesto step (la visione futura): come mettere a sistema	»	36
3. L'importanza della comunicazione: raccontare lo smart working	»	38

3. C-cultura smart: la fiducia è al top	pag.	41
1. Le sfide dei nuovi leader	»	41
1.1. Il manager tra vecchie e nuove teorie	»	43
1.2. La riscoperta delle competenze soft	»	44
1.3. Fidarsi è bene, non fidarsi è peggio	»	47
1.4. A proposito di fiducia: Tetra Pak, intervista ad una <i>trust based organization</i>	»	48
2. I collaboratori: Very Smart People	»	52
2.1. La flessibilità come risposta al well-being	»	52
2.2. Senza luogo e senza tempo: alla ricerca del senso perduto	»	53
2.3. Competenze per una nuova autonomia	»	55
4. Organizzazione Smart – out of office, office is out	»	59
1. Smart working e tecnologie: fatti l'uno per l'altro	»	60
1.1. Digitali e onnipresenti: le informazioni non sono più legate a uno spazio fisico	»	60
1.2. La variabile tecnologica: uno dei vincoli – “provvisori” – del lavoro agile	»	61
1.3. Il percorso obbligato verso l'innovazione tecnologica	»	62
1.4. Libertà e autonomia: la premessa all'apprendimento tecnologico	»	63
2. Smart working e spazi di lavoro: l'altra rivoluzione	»	64
2.1. I nuovi spazi liquidi e relazionali secondo il principio dell'ABW	»	65
2.2. Smart working in & out	»	67
2.3. I fattori organizzativi: la valutazione delle performance	»	68
5. Regolazione Smart – l'innovazione è la norma	»	73
1. La legge sul lavoro agile	»	74
1.1. Come è nata l'idea di una legge	»	74
1.2. Cosa dice il testo di legge	»	75
1.3. Gli elementi fondamentali dell'accordo individuale	»	77
1.4. Come si struttura la policy aziendale (o regolamento)	»	79
1.5. Focus sicurezza e tutela assicurativa	»	81
2. Elementi di attenzione	»	84
2.1. La strumentazione informatica	»	84
2.2. Il part time	»	85
2.3. Il buono pasto	»	85
3. Regolare la flessibilità: una questione di equilibrio	»	86
3.1. Le leggi sono utili ma non sempre necessarie. A volte non sono sufficienti	»	87
3.2. Un'occasione di ripensamento delle relazioni sindacali	»	88
3.3. La legge sul lavoro agile: una specie da proteggere	»	91

6. E-economics: la flessibilità è denaro	pag. 93
1. La misurazione dell'impatto dello smart working	» 93
1.1. Alla ricerca di KPI significativi, condivisi e coerenti	» 93
1.2. Il mix di strumenti quantitativi e qualitativi	» 94
2. L' <i>assessment</i> iniziale: fotografare la "smartitude"	» 96
2.1. Da 0 10, quanto siamo pronti?	» 97
2.2. Smart working: tutti lo amano, molti ne parlano, pochi lo conoscono	» 99
3. L' <i>assessment</i> finale tra conferme e scoperte	» 100
3.1. Quanto e come viene usato, senza abusi	» 101
3.2. Minuti, chilometri e euro: il peso dei numeri	» 105
3.3. Soddisfatti senza riserve	» 107
4. Un confronto: l'impatto dell'esperienza	» 108
4.1. Una maggior consapevolezza dei cambiamenti professionali	» 108
4.2. Migliorano i vantaggi e si ridimensionano le criticità	» 109
4.3. Dallo smart working alla smart organization	» 111
5. Ciascuno vince se vincono tutti: la logica win win win	» 112
5.1. Il punto di vista di smart worker, manager e peer a confronto	» 112
5.2. Il punto di vista dell'azienda e del management	» 113
5.3. Il punto di vista del territorio e della comunità, anche in ottica CSR	» 116
7. Il lavoro agile nella pubblica amministrazione tra opportunità e adempimento	» 119
1. Un <i>excursus</i> delle riforme della Pubblica Amministrazione in ottica smart	» 119
2. Il punto di vista culturale: fiducia verso burocrazia	» 120
3. Il punto di vista organizzativo: l'occasione dello sviluppo tecnologico	» 122
4. Il punto di vista regolativo: indicazioni o vincoli?	» 123
5. Il punto di vista economico: efficientare la PA per migliorare la qualità dei servizi e generare un impatto positivo su comunità e territorio, anche in rete con le imprese	» 127
8. I casi studio	» 129
1. UBI Banca – L'importanza di un processo graduale nelle organizzazioni complesse. Come trovare il giusto equilibrio tra la partecipazione della popolazione e il ruolo di leadership dei manager, di <i>Cinzia Laura Salvetti</i>	» 129
2. SEA – Aeroporti di Milano: l'introduzione dello smart working come un tassello del processo di innovazione organizzativa e cambiamento culturale, di <i>Barbara Spangaro</i>	» 132

3. Confindustria Bergamo – La transizione fisica verso i nuovi uffici diventa una transizione anche culturale: come innovare le modalità di lavoro e assumere un ruolo guida sul territorio, di <i>Paolo Piantoni</i>	pag. 135
4. Adecco Group – Lavoro agile per tutta la popolazione, compresi gli operatori di filiale. Un percorso di consolidamento della fiducia nelle persone e negli strumenti di misurazione delle performance, di <i>Monica Magri</i>	» 139
5. Microsoft – La storia di una organizzazione che a partire dalle tecnologie smart ha trasformato la propria cultura e ne ha fatto un driver di innovazione per tutto il mondo del lavoro, di <i>Pino Mercuri</i>	» 144
6. Comune di Milano – La promozione del lavoro agile attraverso una iniziativa territoriale multistakeholder, di <i>Marina Ristori e Roberto Munarin</i>	» 147
7. Le sfide del lavoro agile nella PA – Il progetto promosso dal DPO “Il lavoro agile per il futuro della PA” e altre esperienze in corso, di <i>Monica Parrella</i>	» 153
Conclusioni	» 161
Postfazione , di <i>Luca Solari</i>	» 165
Bibliografia	» 167

PREFAZIONE

di *Maurizio Del Conte**

Nel 2014 sono stato nominato Consigliere Giuridico del Presidente del Consiglio, carica che mi ha consentito di portare il mio contributo alle riforme del lavoro, al cosiddetto Jobs Act e tra gli altri, anche all'introduzione del cosiddetto smart working, una nuova modalità di lavoro che nel 2012 era già stata oggetto di un disegno di legge.

Furono mesi intensi dedicati all'ascolto della società civile, degli stakeholder e di tutti i portatori di interesse nei confronti di un miglioramento dell'impianto giuslavoristico italiano, che per certi versi non era in grado di rispondere alle rinnovate esigenze di flessibilità delle imprese e alle minacce di una crisi economica senza precedenti che imponeva di definire soluzioni in grado di coniugare sicurezza ed elasticità del lavoro, benessere delle persone e crescita delle imprese, fiducia e responsabilità.

La nostra iniziativa legislativa intendeva peraltro risolvere le contraddizioni dell'Accordo sul Telelavoro restituendo quella libertà di scelta degli orari e spazi di lavoro che la precedente misura aveva tentato di perseguire senza riuscire, per eccesso di regolamentazione, a realizzare.

In quel periodo fui invitato a un convegno che si tenne presso il Comune di Bergamo nel quale una rete di aziende bergamasche, pioniere sul tema, presentavano i risultati di una ricerca sugli impatti di una sperimentazione del lavoro agile, della durata di 6 mesi, che aveva coinvolto oltre 850 smart worker e 150 manager.

Fu l'occasione in cui anticipai il testo del disegno di legge che ci accingevamo a depositare a firma del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali Giuliano Poletti e che avrebbe segnato l'inizio di un percorso prolifico di incontri e confronti su una nuova modalità di lavoro che stavamo introducendo nell'ordinamento italiano.

* Maurizio Del Conte, Professore di Diritto del Lavoro all'Università Bocconi di Milano. Già Presidente dell'ANPAL, l'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive per il Lavoro e attuale Presidente di ASFOL Metropolitana.

E fu in quell'occasione che conobbi Variazioni, la società che organizzava il convegno e che aveva curato il coordinamento e monitoraggio del progetto sperimentale di lavoro agile. Ciò che mi colpì fu senza dubbio una grande coerenza tra i percorsi che le aziende stavano intraprendendo e l'impostazione del dispositivo normativo a cui stavo lavorando.

Le aziende chiedevano sostanzialmente di poter definire la propria peculiare formulazione di lavoro agile senza ingerenze e senza che la norma invadesse un ambito, quello organizzativo, di loro esclusiva pertinenza; chiedevano "sicurezza" per le proprie persone; cercavano disintermediazione rispetto alle varie associazioni di rappresentanza; chiedevano infine semplicità nell'applicazione. In cambio dimostravano di avere dato a loro volta autonomia e libertà ai propri collaboratori, di avere condiviso la responsabilità della sicurezza attraverso formazione ai manager e agli smart worker stessi e di avere attivato quel "trasferimento di fiducia" che stava alla base della nuova legge.

Apprezzi anche il metodo proposto da Variazioni che da un lato insisteva con il legislatore affinché intervenisse con una cornice di regolazione che coniugasse agilità e sicurezza, e dall'altro coinvolgeva le imprese in un percorso di cambiamento culturale, di adozione di strumenti organizzativi nuovi, di monitoraggio dei risultati.

Il dialogo con Arianna e Stefania, la loro correttezza, chiarezza e trasparenza (insieme alla costanza) con cui mi hanno sempre stimolato al confronto con le imprese, hanno accompagnato tutto l'iter legislativo e hanno contribuito a tenere sempre alta l'attenzione del livello governativo facendo in modo che la legge mantenesse quell'efficacia per cui era stata pensata (efficacia che oggi viene messa a rischio da clausole come quella, recentemente introdotta, che prevede di dare la precedenza alle madri nell'implementazione del lavoro agile).

Sono particolarmente contento di trovarmi oggi a scrivere la prefazione di un libro che tratta dell'applicazione di un dispositivo nei cui effetti ho fermamente creduto e al quale ho lavorato con dedizione ed entusiasmo. Si tratta dello stesso entusiasmo e dedizione che le autrici hanno posto nella ricerca di metodi e strumenti che ne garantissero un'adozione il più efficace e coerente possibile con la duplice finalità della conciliazione e della produttività.

Questa prefazione perciò aggiunge un tassello al percorso ma non chiude un cerchio, dal momento che il sottoscritto, al pari delle autrici, è convinto che il lavoro agile stia interpretando soltanto una parte e solo l'inizio di una rivoluzione dei modi di lavorare e che in qualche modo siamo stati protagonisti, su fronti differenti ma complementari, di un processo di cambiamento che abbiamo contribuito ad avviare ma del quale non potremo più fare a meno.

RINGRAZIAMENTI

A vario titolo siamo grate ai tanti che ci hanno accompagnato nel nostro percorso professionale e che ci hanno ispirato e guidato nel concepire e realizzare l'idea di questo libro.

Sono state persone che nella vita personale e in quella lavorativa hanno rappresentato un punto di riferimento, nutrendo la nostra curiosità e le nostre ambizioni, rafforzando gli strumenti organizzativi e metodologici in grado di metterle in pratica, consentendoci di rimanere in sapiente equilibrio tra l'efficacia delle azioni e la vividezza delle visioni.

E poi ci sono persone che ringraziamo per averlo materialmente scritto insieme a noi: Filippo Grandi, Christian Nardella, Stefania Petocchi e Massimiliano Santamaria, i collaboratori di *Variazioni* che ci hanno supportato nella stesura di questa opera, ai quali si aggiungono Elena Barazzetta per il meticoloso lavoro di coordinamento e Sofia Priolo per l'irrinunciabile intervento di rifinitura.

Siamo inoltre debitrice a:

- Gianmaurizio Cazzaroli, Monica Magri, Pino Mercuri, Monica Parrella, Paolo Piantoni, Marina Ristori e Roberto Munarin, Cinzia Salvetti e Barbara Spangaro – gli “storyteller dello smart working”, che hanno impreziosito il nostro volume con la testimonianza diretta di chi ne ha sperimentato gioie e dolori e che nella loro vita professionali sono inevitabili testimoni del cambiamento.
- Luca Solari, per averci costantemente incoraggiato e aiutato ad ancorare la nostra “azione professionale” all'interno di una cornice di coerenza metodologica e pratica.
- Maurizio Del Conte, per averci costantemente ascoltato, durante il suo percorso istituzionale e avere contribuito a emanare una legge che per le sue premesse, l'impostazione, gli intenti è sembrata fatta apposta per noi e per la nostra idea di “nuovo modo di lavorare”.

Non avremmo potuto, d'altra parte, raccontare nulla se esattamente dieci anni fa, quattro giovani donne non avessero pensato di trasformare in professione il loro desiderio di innovare, migliorandolo, il mondo del lavoro. Eravamo allora in compagnia di Simona Maiocchi e Cristina Taffelli, indimenticabili amiche e fedeli compagne d'avventura il cui segno indelebile è ancora marcatamente percepibile in noi e che continuerà a brillare guidandoci nel cielo della vita.

Il nostro ultimo e sentito grazie va a tutte le persone che a vario titolo hanno lasciato e lasciano ogni giorno tracce più o meno profonde in *Variazioni*. Non importa quando sono arrivate e quando se ne sono andate, quanto sono rimaste, se torneranno e quando: in fondo, nello smart working non è importante "dove sei" ma "se ci sei".

E noi sappiamo che loro ci sono.

NOTA DELLE AUTRICI

L'idea di un libro sullo smart working è nata dalla percezione che quello che facciamo da anni con il nostro lavoro sia estremamente prezioso e che spesso non abbiamo occasione di evidenziarne le sfumature, la complessità e l'articolazione delle riflessioni che lo accompagnano.

Il percorso che ci ha portate a scegliere di dedicare la nostra vita professionale a migliorare il contesto lavorativo, modalità, luoghi e tempi, e, in generale, il senso stesso del lavoro, non è casuale.

Variazioni nasce dal connubio tra un sogno e la ricerca incessante del linguaggio e degli strumenti adeguati per realizzarlo. Il sogno di chi pensa sia possibile lavorare in una condizione di serenità, soddisfazione, gratificazione e felicità; di chi pensa che i luoghi di lavoro possano essi stessi generare benessere e che ciò abbia un impatto diretto sulla qualità del prodotto/servizio e quindi del business; di chi pensa che il lavoro non sia necessariamente dovere, fatica e sacrificio ma che possa diventare un luogo e spazio nei quali costruire consapevolmente un senso collettivo, nei quali si possa agire individualmente e collettivamente, cooperando per raggiungere obiettivi condivisi, nei quali ciascuno possa avere spazio e autonomia per dare il proprio personale contributo.

Ed è sulla base di questa convinzione che è nata un'idea imprenditoriale, basata sulla sfida di tradurre le necessità, aspirazioni, desideri delle persone, in opportunità per l'azienda.

Il libro approfondisce, dal punto di vista metodologico, il tema dello smart working che è stato oggetto, negli ultimi anni, dei maggiori investimenti delle autrici in termini di risorse economiche, organizzative e di pensiero e ripercorre i concetti che hanno guidato e tutt'oggi ispirano l'approccio professionale delle imprenditrici.

Il primo capitolo è dedicato alle ragioni sociali, demografiche, economiche che rendono oggi lo smart working un tema urgente se non imprescindibile: le aziende e le organizzazioni in generale è bene che ne colgano i poten-

ziali benefici alla luce di un quadro metodologico che le orienta e le guida in termini di consapevolezza (secondo capitolo): in uno scenario che mette al centro le persone e il cambiamento, la dimensione culturale (delle credenze, della volontà, della convinzione, del senso, dei valori e dell'ascolto) assume un'importanza centrale (terzo capitolo) orientando il disegno del progetto di miglioramento organizzativo sia dal punto di vista tecnico ovvero di tempi, spazi e strumenti (quarto capitolo), che dal punto di vista regolativo (quinto capitolo).

Il rapporto tra le esigenze/caratteristiche organizzative dei progetti di flessibilità – disegnate dalla volontà dei soggetti che guidano i processi – e la norma, non può che accompagnare gran parte delle riflessioni del libro: la legge sul lavoro agile (81/2017) ha dato una indubbia spinta alla diffusione dello strumento ma allo stesso tempo, a causa di alcune previsioni contenute nella norma stessa, ne ha comportato alcuni appesantimenti burocratici. Ciò nonostante, sono evidenti i vantaggi ottenibili dal processo di introduzione del lavoro agile (sesto capitolo) che non si limitano a restituire elementi numerici ed “economici”. L'obiettivo della valutazione è infatti più complesso: da un lato provare a definire indicatori significativi che consentano di fare riflessioni sul funzionamento delle sperimentazioni e della nuova modalità di lavoro, e dall'altro alimentare il processo di cambiamento attraverso la voce stessa dei protagonisti.

Il settimo capitolo apre una parentesi sul lavoro agile nella Pubblica Amministrazione, a riprova del fatto che non bastano alcuni episodi negativi (le pagine dei giornali hanno dedicato ampio spazio ai casi dei dipendenti pubblici che certificavano una falsa presenza al lavoro) per mettere sotto accusa l'intero settore dei lavoratori della PA che al contrario necessita di essere valorizzato anche attraverso un ripensamento di modalità di lavoro che favoriscano sia i collaboratori che i cittadini.

Il libro si avvia infine verso le conclusioni con l'auspicio che venga presidiata con costanza l'applicazione dello smart working, strada obbligata del percorso di adeguamento al futuro delle organizzazioni.

Se da un lato le rivoluzioni tecnologica e culturale che stanno vivendo le nostre imprese non potranno fare a meno di soluzioni agili, dall'altro lato è importante che gli attori che sono consapevoli delle difficoltà che comporta il cambiamento, non cessino di sperimentarne l'applicazione, di testimoniare il senso, di sponsorizzarne l'utilizzo. In ultima istanza il libro ci ricorda il ruolo che ha ciascuno di noi nel rendere i cambiamenti reali, effettivi e coerenti con la nuova idea di lavoro che sapremo costruire.

Al termine, alcuni esempi pratici dei protagonisti del lavoro agile che raccontano delle ragioni che li hanno spinti ad adottare questa nuova modalità di lavoro, delle diverse formulazioni con cui l'hanno progettata e implementata, delle manifestazioni di entusiasmo di fronte alla scoperta (o meglio ri-scoperta) che un diverso modo di lavorare è possibile, ma anche dello sconforto

e senso di impotenza nei confronti di reazioni e resistenze che sono sembrate talvolta impossibili da scalfire.

Qui si racconta insomma la storia di una possibilità, di per sé dall'esito incerto. E come tutte le possibili storie, segnata dall'idea di un traguardo, di un orizzonte raggiungibile. Alcuni protagonisti di queste storie possibili avvertono l'approdo come un'eventualità troppo lontana e percepiscono a un certo punto di avere fallito nel loro intento. Per altri invece l'immagine del sogno è talmente chiara e pervasiva, talmente creduta e desiderata, da costringerli ad agire come se il sogno fosse realtà. Quelle volte il protagonista, pur non rendendosene conto, ha raggiunto l'obiettivo, costruendo qualcosa "di infinitamente più grande".

Buona lettura.

1. Le trasformazioni in atto: aspetti demografici, tecnologici, di organizzazione del lavoro

Il fenomeno dello smart working o lavoro agile sta interessando molte delle imprese italiane, un gran numero di lavoratori e lavoratrici¹ e i territori nei quali essi risiedono.

La **possibilità di lavorare in tempi e spazi diversi da quelli classici** è una novità che investe una pluralità di soggetti ciascuno dei quali è potenzialmente titolato a trarne un vantaggio semplice da intuire ma anche, come le indagini condotte ci dimostrano, da misurare.

Lavoro agile e smart working verranno nel corso di questo testo trattati come sinonimi, anche se i due termini hanno indiscutibilmente sfumature diverse. Il primo fa riferimento alla legge italiana, che ne dà una definizione legata allo svolgimento della prestazione lavorativa in orari diversi e luoghi diversi da quello aziendale; il secondo invece, è un inglesismo gradito al mondo aziendale, e che ha il significato culturale più ampio di “nuovi modi di lavorare”.

Lo smart working entra nel vivo delle dinamiche vitali delle persone e delle organizzazioni: è una frontiera desiderabile per i lavoratori che accarezzano la prospettiva di poter **conciliare meglio la propria vita lavorativa con quella privata** ma si configura anche come un orizzonte allettante per i designer dell’organizzazione aziendale, stimolati ad individuare soluzioni capaci di **coniugare benessere e competitività**, salute dei collaboratori/trici e efficienza, efficacia e qualità delle performance (Clapperton e Vanhoutte 2014).

Lo smart working si colloca al crocevia di cambiamenti epocali in atto, il cui impatto ciascuno di noi può misurare nella sua vita personale e organizzata, in famiglia, al lavoro, nella comunità nella quale vive (Maino 2018).

La dinamica del rovesciamento della piramide demografica ha determinato un assottigliamento della fascia della popolazione giovanile che si ac-

1. D’ora in avanti nel volume con i termini “*lavoratore*” e “*collaboratore*” si intende riferirsi ad entrambi i generi.