

# SMART WORKING NELLA RICERCA: L'ESPERIENZA DEL CENTRO ITALIANO RICERCHE AEROSPAZIALI

Gianfranco Morani, Francesca Maria Pisano

## Riassunto

Lo Smart Working (SW), o Lavoro Agile, è una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione ai lavoratori di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati. Dall'esito di ricerche condotte da esperti del settore, è emerso che i lavoratori smart sono mediamente più soddisfatti dei colleghi che lavorano in modalità tradizionale per quanto concerne diversi aspetti del lavoro. Inoltre, lo SW si sta dimostrando un efficace strumento di promozione dell'inclusione e della parità di genere, riducendo nei fatti le "distanze" rispetto al classico modello delle long working hours per categorie di lavoratori con esigenze specifiche (disabili, genitori con figli in età scolare, caregiver) ed infine sta acquisendo la valenza di strumento aziendale di attraction e retention che unisce l'intera comunità lavorativa. Nel 2019 (pre-pandemia) si stimava un numero di lavoratori "agili" pari soltanto a 570.000. Durante la fase più complicata della pandemia, sono state invece coinvolte il 97% delle grandi imprese, il 94% della PA e il 58% delle PMI.

In questo articolo vogliamo riportare l'esperienza del Centro Italiano Ricerche Aerospaziali (CIRA), che prima del 2020 non aveva attuato alcuna forma di lavoro agile. A partire da Marzo 2020, è stata approntata tempestivamente una forma di lavoro agile di tipo emergenziale in coerenza con le misure restrittive adottate dall'allora governo per ridurre la diffusione del contagio da COVID-19. L'adozione massiva dello SW al CIRA, contestualmente al lockdown nazionale, ha consentito di proseguire le attività lavorative, avvantaggiandosi dell'avanzato livello di uso delle tecnologie informatiche diffuso tra i dipendenti. L'esperienza quotidiana capitalizzata dal 2020 ha confermato l'impatto positivo dello SW nella conciliazione della vita privata-lavoro, nell'incremento della produttività legato a una maggiore responsabilizzazione e autonomia del dipendente. L'unanime giudizio positivo ha avuto come conseguenza l'accordo azienda-RSU (Dicembre 2020), a superamento della fase emergenziale, per proiettarsi in quella dove il lavoro agile è effettuato in modo strutturale. L'accordo ha visto la convergenza di esigenze aziendale ed individuali, attestandosi su 6 gg a disposizione del dipendente e 5 gg a disposizione dell'azienda, che ha inteso sperimentare l'utilizzo di giornate di SW collettivo per finalità di risparmio dei consumi, emerse a fronte della crescente crisi energetica. La percentuale di adesione volontaria allo SW ha raggiunto il 99%, confermandone l'impatto positivo sui lavoratori. Attualmente è in corso la revisione di tale accordo, in quanto durante la sperimentazione, i risparmi maturati nelle giornate di SW collettivo non hanno raggiunto i risultati attesi, mentre si conferma l'elevato livello di soddisfazione dei dipendenti.

## Abstract

Smart Working (SW) is a new kind of employment relationship which gives workers flexibility and autonomy in choosing the spaces, times and tools to use for achieving goals and results. From the outcomes of research conducted by experts in the field, it emerged that smart workers are on average more satisfied than colleagues who work in the traditional way. Furthermore, the SW is proving to be an effective tool for promoting inclusion and gender equality, effectively reducing the distances concerning the classic model of long working hours for categories of workers with specific needs (disabled, parents with children of school age, caregiver, etc.) and finally it's becoming a highly valuable way of attraction and retention for the entire working community. In 2019 (pre-Covid 19 pandemics) the number of smart workers was estimated to be quite low, at about 570,000. During the hardest phase of the pandemic crisis, 97% of large companies, 94% of the public administration and 58% of SMEs were instead involved in the application of smart working.

In this article, we want to share the experience of the Italian Aerospace Research Center (CIRA), which before 2020 had not implemented any type of smart working. Starting from March 2020, a smart work was promptly settled to comply with the restrictive measures taken by the government and aimed at reducing the spread of the COVID-19 virus. The very large use of the SW at CIRA, together with the national lockdown, allowed to seamlessly guarantee the job activities, taking advantage of the advanced level of information technology tools available for the employees. Since 2020 this experience has been confirming the highly valuable effects of the SW on the work-life balance, in the increased productivity linked to greater responsibility and autonomy of the employee. The very positive feedback from almost all the employees led to an agreement with the company and Unitary Workplace Union Structure (December 2020), to go beyond the emergency phase and implement smart working structurally. The agreement established up to 6 days of smart working available to each employee and 5 days to be decided by the company for collective smart working (i.e. smart working for all the employees), to save energy costs. The percentage of voluntary participation in the SW reached 99%, confirming its positive impact on workers. The review of this agreement is currently underway,

as during the experimentation the reduction of energy costs was below expectations, while the high level of employee satisfaction was instead confirmed.

**Parole chiave:** Lavoro agile, Conciliazione Vita-Lavoro, Centro Italiano Ricerche Aerospaziali.

**Keywords:** Smart Working, Work-life balance, Emergency situation, Italian Aerospace Research Centre.

## 1. Introduzione

Anche se negli ultimi anni parole come “Lavoro Agile” e “*Smart Working*” (in questo articolo verranno usate entrambe le diciture con analogo significato) sono rientrate in una terminologia largamente diffusa e sono state, per lunghi periodi, in testa alle classifiche dei motori di ricerca, è utile richiamarne la definizione.

Lo *Smart Working* (SW), o Lavoro Agile, è 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 [1].

La genesi dello *Smart Working* è legata alla necessità di riconsiderare l’organizzazione del lavoro come è stata concepita da sempre, ossia rigida e legata a concetti anacronistici come quelli della presenza fisica e del controllo da parte del datore di lavoro. Lo *Smart Working* nasce quindi dalla necessità di promuovere una nuova organizzazione del lavoro, superando caratteristiche poco *smart* dell’organizzazione attuale, come ad esempio la rigidità nell’organizzazione del lavoro, i vincoli temporali (classico approccio 9-17), quelli fisici (postazione fissa e presenza in ufficio), gli spostamenti continui da e verso il luogo di lavoro (traffico, inquinamento, stress e spreco di tempo).

Tale rivoluzione copernicana del mondo del lavoro si poggia su dei pilastri ben precisi [1], ossia la revisione della cultura organizzativa (lavoro per obiettivi e non per ore lavorate), la flessibilità di orari e luoghi di lavoro (superamento del concetto 9-17 e della postazione di lavoro fissa), la dotazione tecnologica (strumenti e tecnologie a supporto della flessibilità) e l’evoluzione degli spazi fisici per tener conto delle diverse esigenze del lavoro.

Dall’introduzione di forme di *Smart Working* sono derivati e derivano una serie di vantaggi per l’azienda (riduzione costi, riduzione assenteismo, aumento della produttività dei dipendenti), per i lavoratori (conciliazione vita-lavoro, minore stress e vantaggio economico per i ridotti spostamenti, maggiore comodità degli spazi di lavoro, attenzione al risultato piuttosto che all’orario di lavoro), per la collettività (minori emissioni di inquinanti e di CO<sub>2</sub> e possibilità di fron-

teggiare situazioni di emergenza a livello locale e nazionale). Ed è proprio quest’ultimo aspetto che ha reso lo *Smart Working* così popolare e diffuso nel triennio 2020-22 in quanto ha consentito di ridurre o azzerare le possibilità di compresenza dei lavoratori in un periodo di grave emergenza sanitaria come quella da Covid-19.

In epoca pre-pandemica la crescita e la diffusione del lavoro agile è stata ostacolata soprattutto da disinformazione e pregiudizi. Nel primo caso, ad esempio, esso veniva frequentemente confuso con il telelavoro da cui differisce profondamente (vedi tabella sottostante). Infatti, lo *Smart Working* si fonda sui principi di flessibilità, autonomia e responsabilità e rappresenta un nuovo paradigma che va aldilà del semplice “lavorare da casa uno o più giorni alla settimana”, consolidando invece il rapporto fiduciario tra dipendente e azienda. Inoltre, il lavoro agile si basa su un accordo individuale tra il lavoratore e il datore di lavoro nell’ambito del rapporto di lavoro subordinato, mentre il telelavoro è una vera e propria forma contrattuale [1]. Nel caso invece dei pregiudizi (purtroppo ancora esistenti), possiamo dire che l’introduzione di forme di lavoro agile è stata ostacolata da alcuni di essi, come ad esempio [2] “il rischio isolamento” (falso in quanto solo una parte delle giornate lavorative viene effettuata lontano dalla sede abituale ed inoltre lo *Smart Working* prevede un’adesione volontaria e reversibile), “i lavoratori ne approfittano per lavorare di meno” (falso in quanto lo *Smart Working* si basa su una logica di responsabilizzazione e di orientamento al risultato), “il lavoro agile non è applicabile a certi lavori” (falso in quanto il problema può essere superato individuando la quota parte di attività/compiti che può essere svolta in tale modalità anche per quelle tipologie di lavoro che più difficilmente si prestano ad essere effettuate lontano dalla sede abituale).

Gli elementi di cui sopra, unitamente ad una cultura del lavoro meno orientata al risultato e più al controllo del lavoratore, hanno quindi rappresentato una zavorra alla diffusione del lavoro agile in Italia, nonostante la promulgazione della legge n. 81 del 22 maggio 2017 che ha creato la cornice normativa all’interno della quale potesse nascere e diffondersi il lavoro agile. Tale legge ha avuto il merito di introdurre

Tab. 1. Differenze tra Lavoro Agile e Telelavoro.

	Telelavoro	Lavoro Agile
<b>Gestione del tempo</b>	Periodi lunghi	Numero di giorni <sup>1</sup> stabilito da accordi tra azienda e lavoratori
<b>Gestione dello spazio</b>	Postazione prestabilita	Non necessario stabilire una postazione alternativa a quella abituale
<b>Strumenti utilizzati</b>	Di norma forniti dal datore di lavoro	Possibilità di utilizzo dei propri strumenti
<b>Rischi per la sicurezza</b>	Controlli e sopralluogo da parte del datore di lavoro	Informativa per la sicurezza

dei punti caratterizzanti come quello per cui nessuna variazione economica e normativa deve riguardare il lavoratore, il quale non deve subire alcuna forma di discriminazione per il fatto di lavorare in *Smart Working*. Fondamentale anche aver sancito il diritto alla disconnessione all'esterno di fasce orarie ben individuate e l'introduzione degli aspetti legati a salute e sicurezza. Con l'arrivo della pandemia e la connessa emergenza sanitaria, ulteriori interventi giuridici sono stati effettuati sulle regole dello *Smart Working*, soprattutto nell'ambito della Pubblica Amministrazione, con l'obiettivo di renderne più facile l'accesso, in un periodo in cui era necessaria la sua diffusione capillare (DPCM 1° marzo 2020 e successivi interventi legislativi).

Dai risultati di una ricerca [1], è emerso che i lavoratori *smart* sono mediamente più soddisfatti dei colleghi che lavorano in modalità tradizionale per quanto concerne diversi aspetti del lavoro, tra cui l'organizzazione del proprio lavoro, le relazioni fra colleghi e con i loro superiori, la soddisfazione del proprio lavoro, l'orgoglio per i risultati raggiunti dall'organizzazione per cui lavorano, il desiderio di restare più a lungo in azienda, il coinvolgimento nella realtà in cui si opera ("engagement"), la responsabilizzazione rispetto agli obiettivi aziendali, la flessibilità nell'organizzare le attività lavorative ed il bilanciamento nell'uso di tecnologie digitali con gli strumenti tradizionali.

Inoltre, lo *Smart Working* si sta dimostrando un efficace strumento di promozione dell'inclusione e della parità di genere, riducendo nei fatti le "distanze" rispetto al classico modello delle *long working hours* per categorie di lavoratori con esigenze specifiche (disabili, genitori con figli in età scolare, *caregiver*). Infine, il lavoro agile sta di fatto acquisendo la valenza di strumento aziendale di *attraction e retention* che unisce l'intera comunità lavorativa [4].

## 2. Il lavoro agile e la pandemia

Durante la fase iniziale della pandemia, c'è sta-

to un ricorso esteso al lavoro agile in quanto esso rappresentava un efficace strumento per garantire la continuità del lavoro ed allo stesso tempo ridurre o azzerare le possibilità di compresenza dei lavoratori in un periodo di grave emergenza sanitaria. Il governo ne ha notevolmente spinto l'applicazione promuovendone l'adozione dell'ambito del "*Protocollo condiviso delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus sars-cov-2/covid-19 negli ambienti di lavoro*", e tutti i suoi aggiornamenti, e semplificando le regole di attuazione in deroga alla L.81/17, così da favorire la non presenza fisica (se non strettamente necessaria) dei lavoratori.

Il superamento di una prima fase emergenziale ha fatto sì che lo *Smart Working* venisse considerato come un elemento strutturale, al fine di favorire il cambiamento di paradigma del lavoro.

Ciò implica l'alternanza di lavoro "classico" e lavoro agile (per evitare che un ricorso "forzato" al lavoro agile al 100% possa avere effetti negativi sui lavoratori) in un'ottica di utilizzo del lavoro agile nel lungo periodo. Ciò comporta la definizione di accordi e regole per un lavoro agile al di fuori di un contesto emergenziale, realtà che alcune aziende virtuose vivevano in epoca pre-pandemica. Nonostante sia stato già intrapreso un percorso di normalizzazione, permangono ancora procedure semplificate che consentono alle aziende di utilizzare il lavoro agile anche in assenza di accordo individuale tra datore e lavoratore, così come resta ferma la possibilità di ricorrere allo *Smart Working* per i lavoratori fragili e per i genitori di figli under 14, prorogata fino a giugno 2023 (Decreto-Legge 29 dicembre 2022, n. 198).

Il 7 dicembre 2021 Governo e Parti sociali hanno infine raggiunto un accordo per siglare un "**Protocollo Nazionale sul lavoro in modalità agile**" nel settore privato [5], i cui punti chiave sono: l'adesione volontaria, l'accordo individuale, il diritto alla disconnessione, luogo e strumenti di lavoro, salute e sicurezza, parità di trattamento, formazione.

### 3. Diffusione del lavoro agile in italia<sup>2</sup>

Nel 2019, quindi in epoca pre-pandemia, si stimava un numero di lavoratori “agili” pari soltanto a 570.000, anche se comunque in aumento di circa il 20% rispetto all’anno precedente, segno di una trasformazione che era già in atto. La percentuale maggiore di adesioni al lavoro agile si registrava soprattutto tra le grandi imprese (il 58% di esse aveva avviato progetti di *Smart Working*), mentre numeri più modesti si registravano tra le PMI (12%) e la PA (16%).

Durante la fase più complicata della pandemia, sono state invece coinvolte il 97% delle grandi imprese, il 94% della PA e il 58% delle PMI. Nelle grandi imprese ha lavorato in *Smart Working* il 54% dei dipendenti, con picchi nei settori ICT e Finance. Molto elevato è anche il numero di grandi imprese che adotta soluzioni di lavoro agile. Nelle PMI, circa il 19% dei lavoratori ha lavorato in modalità agile ed è significativamente cresciuto il numero di aziende che consente di lavorare in questa modalità. Infine, nella pubblica amministrazione, circa il 58% dei dipendenti ha lavorato in modalità agile e, negli ultimi anni, diversi interventi dello Stato hanno incentivato il ricorso a tale modalità nella PA.

### 4. Ricerca e lavoro agile: l’esperienza del CIRA

Anche il mondo della Ricerca ha avuto ed ha tuttora le sue esperienze di lavoro agile, come è naturale che sia, dal momento che esso rappresenta una modalità innovativa di concepire il lavoro. Alcune esperienze di diffusione del lavoro agile negli Enti Pubblici di Ricerca sono state riportate in una recente pubblicazione [3]. In questo articolo vogliamo riportare l’esperienza del Centro Italiano Ricerche Aerospaziali, una S.c.p.A. pubblico-privata e controllata dal CNR, che prima del 2020 non aveva attuato alcuna forma di lavoro agile, nonostante la sua attuazione fosse oggetto di discussione sia da parte dei lavoratori che dell’azienda nell’ambito della contrattazione sindacale di secondo livello. A partire da marzo 2020, è stata approntata tempestivamente una forma di lavoro agile di tipo emergenziale, inizialmente destinata ai dipendenti con figli in età scolare a seguito della chiusura emergenziale delle scuole, e subito dopo estesa a tutti i lavoratori in coerenza alle misure restrittive adottate dall’allora governo per ridurre la diffusione del contagio.

L’adozione massiva dello *Smart Working* al CIRA, contestualmente al *lockdown* nazionale, ha consentito di proseguire le attività lavorative evitando sostanziali effetti negativi, avvantaggiandosi dell’avanzato

livello di uso delle tecnologie informatiche diffuso tra i dipendenti in virtù delle attività svolte e delle dotazioni informatiche già autorizzate in precedenza dal management. Gli efficaci quanto rapidi interventi del settore ITC del CIRA hanno reso in brevissimo tempo disponibile a tutti i dipendenti l’accesso alle risorse aziendali mediante *Virtual Private Network*, assicurando così la sicurezza dei dati utilizzati e scambiati.

L’attitudine all’utilizzo di piattaforme informatiche dei dipendenti del CIRA (ricercatori, tecnologi e amministrativi) ha di certo reso meno traumatico l’improvviso isolamento imposto, e il ricorso alla piattaforma di lavoro collaborativo Microsoft Teams adottata a livello aziendale ha permesso di proseguire le interazioni umane e lavorative come soddisfacente surrogato della presenza in azienda *full-time*.

L’esperienza è stata talmente positiva da consentire al Comitato Covid aziendale di prolungare le misure di contenimento del Covid continuando ad adottare massivamente il Lavoro Agile; allo stesso tempo la ridotta presenza di personale in azienda ha costituito un elemento di prevenzione anche per i dipendenti dedicati ad attività con specificità tali da poter essere svolte unicamente in sede.

L’esperienza quotidiana capitalizzata dal 2020 ha confermato l’impatto positivo della facilitazione dello *Smart Working* nella conciliazione della vita privata-lavoro, nell’incremento della produttività legato a una maggiore responsabilizzazione e autonomia del dipendente in base alle mansioni assegnate.

L’unanime giudizio positivo ha avuto come conseguenza l’accordo azienda-RSU, sottoscritto nel dicembre del 2020, a superamento della fase emergenziale, per proiettarsi in quella dove il lavoro agile è effettuato in modo strutturale. Tale fase è partita a valle del termine del periodo di emergenza dichiarato dal governo, dal 1° aprile 2022 ed è tuttora in corso la fase di sperimentazione.

L’accordo strutturale ha visto la convergenza di esigenze aziendale ed individuali, attestandosi su 6 giorni a disposizione del dipendente e 5 giorni a disposizione dell’azienda, che ha inteso sperimentare l’utilizzo di giornate di *Smart Working* collettivo per finalità di risparmio dei consumi, emerse a fronte della crescente crisi europea causata dal conflitto tra Ucraina e Russia.

La percentuale di adesione volontaria allo *Smart Working* in CIRA ha raggiunto il 99%, confermando i risvolti positivi del lavoro agile nonostante gli anni drammatici vissuti e lo stimolo a raggiungere un nuovo equilibrio nella modalità mista: lavoro in presenza e lavoro agile.

Attualmente è in corso la revisione di tale accordo,

in quanto durante la sperimentazione, i risparmi maturati nelle giornate di SW collettivo non hanno raggiunto i risultati attesi, mentre si conferma l'elevato livello di soddisfazione dei dipendenti.

La revisione dell'accordo avviene in uno scenario rinnovato, in cui a valle delle esperienze maturate in pandemia, lo SW si è diffuso a livello di grandi realtà, PMI, anche nel settore metalmeccanico, e in grandi realtà di ricerca nazionali quali il Consiglio Nazionale delle Ricerche.

## Riferimenti

- [1] [https://www.osservatori.net/it\\_it/osservatori/smart-working](https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/smart-working).
- [2] <https://www.zerounoweb.it/smart-working/smart-working-di-cosa-hanno-paura-le-aziende/>.
- [3] [https://www.ircres.cnr.it/images/wp/WP\\_01\\_2020.pdf](https://www.ircres.cnr.it/images/wp/WP_01_2020.pdf).
- [4] [https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osserva-italia/trend/2021/07/19/news/lavoro\\_azienda\\_dipendente\\_collaborazione-310849720/](https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osserva-italia/trend/2021/07/19/news/lavoro_azienda_dipendente_collaborazione-310849720/).
- [5] <https://www.lavoro.gov.it/notizie/Documents/PROTOCOLLO-NAZIONALE-LAVORO-AGILE-07122021-RV.pdf>.

*L'articolo esprime esclusivamente le opinioni personali degli autori e non la posizione ufficiale di qualsiasi ente ad essi riconducibile.*

## Note

- <sup>1</sup> Tipicamente definito su base settimanale o mensile.
- <sup>2</sup> Dati tratti dall'Osservatorio sullo Smart Working (<https://www.osservatori.net/it/osservatori/smart-working>).

## GIANFRANCO MORANI

*Ricercatore presso il laboratorio di Guida, Navigazione e Controllo del CIRA dal 2005 coinvolto in molteplici progetti nazionali ed internazionali per lo sviluppo di algoritmi e sistemi GNC per velivoli aerospaziali Manned e Unmanned.*

*Tra gli ambiti di ricerca in cui è maggiormente presente vi sono: la Generazione di Traiettorie ed i sistemi di Guida Adattiva, il Controllo Robusto/Fault Tolerant, le tecniche di Diagnostica delle Fault dei sottosistemi GNC e le Analisi di Flight Mechanics.*

*Cultore della materia presso l'Università eCampus, nel settore Telecomunicazioni e Automazione e membro della Commissione Aerospaziale dell'Ordine degli Ingegneri di Napoli.*

*Coautore di circa 50 pubblicazioni in riviste, atti di conferenze e capitoli di libri ed è membro dell'Editorial Board di American Journal of Engineering and Applied Sciences.*

### Contatti:

*E-mail: [g.morani@cira.it](mailto:g.morani@cira.it)*

## PISANO FRANCESCA MARIA

*Laureata in Fisica con dottorato in Matematica Applicata e Informatica presso l'Università "Federico II" di Napoli. Ha svolto attività di supporto alla didattica nell'ambito dei corsi di laurea in Ingegneria Informatica ed Elettronica presso l'Università degli Studi di Salerno. Lavora dal 2003 presso il Centro Italiano di Ricerche Aerospaziali, dove ha svolto attività di ricerca e gestione tecnica di progetti di ricerca in ambito dei sistemi di supporto alle decisioni e di analisi dei dati applicati a vari ambiti (politiche energetiche, sicurezza e prevenzione, allerta sismica e altri). Attualmente è impegnata in progetti in ambito spaziale dedicati allo sviluppo di soluzioni e tecnologie innovative dedicate ai sistemi di protezione termica per velivoli spaziali riutilizzabili. È autrice di circa 20 pubblicazioni scientifiche tra conferenze e riviste.*

### Contatti:

*E-mail: [f.pisano@cira.it](mailto:f.pisano@cira.it)*