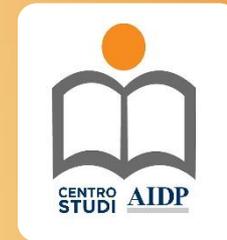




Fabio Tongiorgi

Coordinatore Ufficio Risorse Umane Sistema Camerale Servizi Scarl  
Consiglio Direttivo Ecosistema Camerale



**E' ANCORA TEMPO DI  
'CARTELLINO'?  
LO SMART WORKING PER  
CONCILIARE, INNOVARE,  
COMPETERE**



## METTIAMO UN PUNTO FERMO...

Lo “SW” non è una nuova tipologia di lavoro bensì una particolare declinazione della prestazione lavorativa, ‘terza’ tra l’attività classica svolta all’interno dell’azienda ed il telelavoro.

Tale modalità, quindi, deve essere considerata **assolutamente differente** dal “TL”, che è costruito intorno al dipendente che passa da una postazione di lavoro all’interno dell’azienda ad un’altra postazione fissa, ma in un luogo diverso

Nello “SW” la prestazione sarà invece progressivamente resa in posti e orari che cambiano nel tempo e non sono predefiniti, in un rapporto mutevole tra lavoratore e azienda, basato (almeno in teoria) su **presupposti diversi** che definiscono modalità di lavoro flessibili lasciando **autonomia** al lavoratore dipendente e **responsabilizzandolo** nel raggiungimento di performance concordate

# INTANTO, A CHE PUNTO SIAMO?

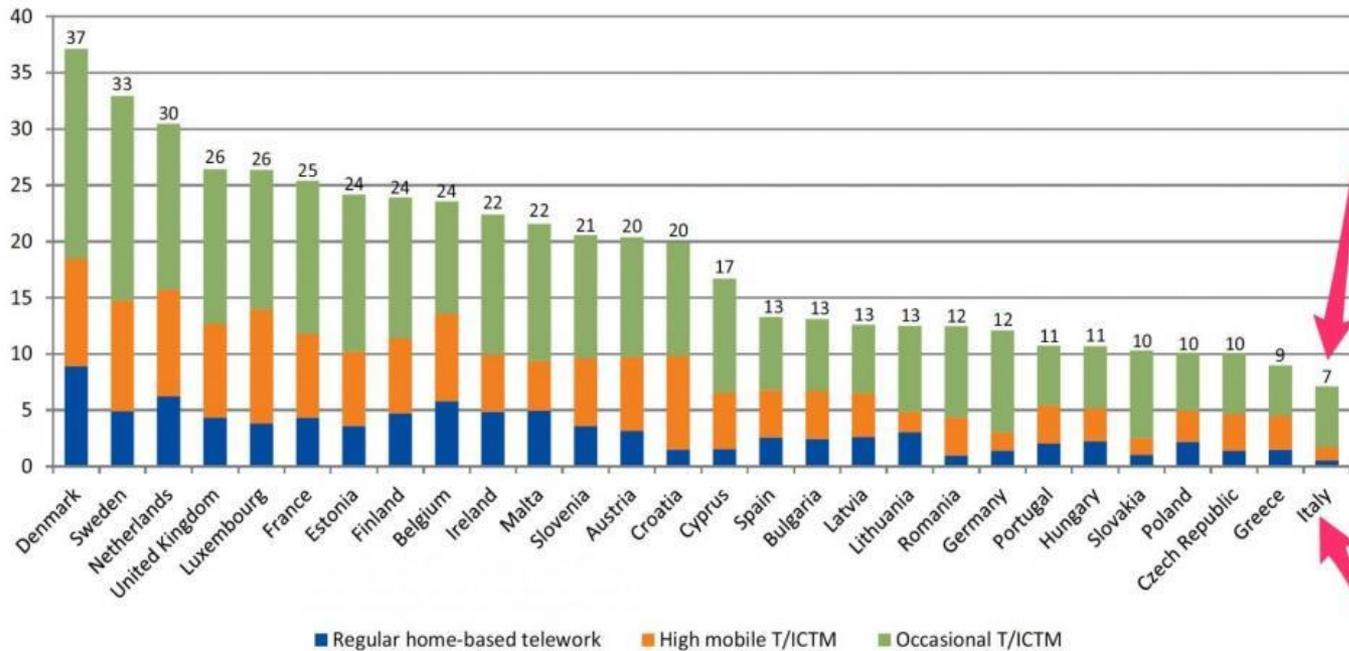
Le imprese, soprattutto quelle medio grandi, da alcuni anni, hanno già iniziato a ragionare in questo senso e la sperimentazione ha anticipato il legislatore



Secondo l'Osservatorio della School of Management del Politecnico di Milano, in Italia, 1/3 delle grandi imprese ha avviato o sta sperimentando progetti di SW con oltre 250.000 lavoratori coinvolti. I progetti in tal senso sono passati dal 17% dell'anno scorso al 30% di quest'anno, cui va aggiunto un 11% che dichiara di lavorare secondo modalità "agili", senza aver introdotto progetti sistematici. Ben diversa la situazione nelle PMI, tra le quali la diffusione di progetti strutturati è ferma al 5% dello scorso anno

Se andiamo ad operare un confronto a livello europeo e internazionale, la situazione non è incoraggiante: uno studio di Eurofound e dell'Organizzazione Mondiale del Lavoro («*Working anytime, anywhere: the effects on the world of work*»), che mette a confronto i Paesi dell'Unione Europea con altri in cui lo SW è già molto diffuso, tra i quali gli Stati Uniti e il Giappone, vediamo che **l'Italia è ultima in Europa**

Figure 4: Percentage of employees doing T/ICTM in the EU28, by category and country (EWCS 2015)



Source: EWCS 2015.

# LE PERCENTUALI

Le percentuali di diffusione dello SW affidato alle nuove tecnologie variano moltissimo e vanno dal 2% al 40% dei lavoratori dipendenti. I dati 2015 ci dicevano che:

- negli **USA** la percentuale di SW è arrivata al **37%**
- nella **UE** la media è intorno al **17%**,
- l'**Italia** è il fanalino di coda sia per quanto riguarda i dipendenti che scelgono di lavorare da casa sia per quanto concerne quelli che fanno uso delle nuove tecnologie e quindi lavorano in mobilità. Da noi i valori si attestano intorno al **7%** per lo SW (di cui il 5% occasionali) e meno dell'1% per i telelavoratori (è evidente che sul dato incide la percentuale di PMI).

Poiché tutti i Paesi presentano comunque percentuali in costante crescita, c'è da immaginarsi che la rilevazione 2017 restituirà dati piuttosto diversi.

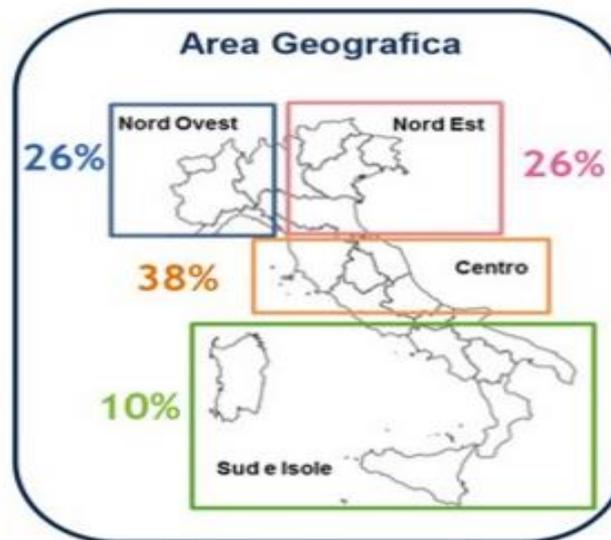
# LE MOTIVAZIONI

- il **Giappone** incoraggia lo SW per contenere gli spazi negli uffici
- in **Brasile** viene considerato uno strumento valido per risparmiare sui tempi di spostamento (lunghissimi)
- in **Europa** è maggiormente visto come forma di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e quale strumento per ridurre l'assenteismo (in Italia 5 gg di media annua nel privato e 11 gg nel pubblico)

# UNA QUESTIONE DI GENERE?

Germania e Ungheria presentano percentuali di genere sostanzialmente allineate. Altri come Gran Bretagna, Francia o Svezia vedono il lavoro 'extra' ufficio maggiormente diffuso tra gli uomini che tra le donne. E in Italia:

Gli Smart Worker sono passati dal 5% del 2013 al 7% del 2016.  
Si stimano **250.000 Smart Worker** in Italia.



# PERCHE' SI SCEGLIE LO SW?

## Benefici per le Aziende

- Aumento produttività
- Riduzione tasso assenteismo e turnover
- Riduzione costi gestione degli spazi fisici (locazioni, riscaldamento, postazioni...)
- Riduzione di alcuni costi relativi al Personale (buoni pasto, straordinari)

## Benefici per i lavoratori

- Maggiore autonomia nella gestione delle attività lavorative (orari, luoghi)
- Maggiore soddisfazione e miglioramento della vita in termini di work-life balance
- Risparmio tempi e costi spostamenti
- Minore stress da lavoro

## Benefici per la comunità

- Riduzione emissioni CO<sub>2</sub> da traffico e inquinamento
- Contributo alla rivitalizzazione dei quartieri periferici non più solo 'dormitorio'

## E AL DI LA' DELLE GRANDI AZIENDE?

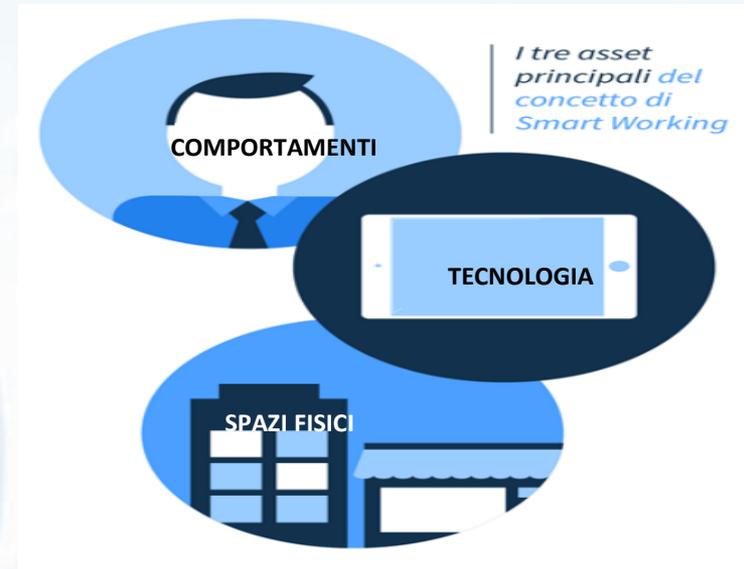
Anche in questo caso ci supporta l'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano che ha individuato, per quanto riguarda l'Italia, principalmente quattro aree di criticità:

- 1) Le **PMI**, nelle quali persiste, in molti casi, oltre ad un gap tecnologico, anche una barriera culturale; elementi ambedue destinati, progressivamente, a ridursi
- 2) La **PA**, per cui l'obiettivo di diffusione di modelli flessibili introdotto nella riforma Madia non è ancora sufficiente, e, soprattutto, dove permane una forte arretratezza tecnologica, un'età media dei dipendenti assai avanzata, un rapporto tra impiegati e abitanti inferiore a quello di molti altri Paesi UE e, infine, un livello di procedure e burocrazia estremamente elevato e cervellotico
- 3) Il terzo dato è legato alla necessità/capacità di rendere i **progetti più pervasivi** nel superamento degli orari di lavoro, nel ripensamento degli spazi e nella creazione di sistemi di valutazione per obiettivi
- 4) Il quarto riguarda la **Digital Transformation** che lo SW può abilitare introducendo nuove tecnologie in azienda, quindi maggiori investimenti in ICT

# UNA TRASFORMAZIONE NON SEMPLICE

Gli studi ci dicono che gli asset principali intorno ai quali deve ruotare lo SW sono:

1. **comportamenti:** meno controlli, più responsabilizzazione; meno gerarchie, più collaborazione; meno verifiche, più fiducia...
2. **tecnologia:** deve supportare, non sostituire
3. **spazi:** non importa dove lavori, ma come lavori e come acquisisci una mentalità collaborativa. Ovvero se sai lavorare a rete



***«Attenzione però: dire rete, di per sé, non basta. Anzi. Per far scorrere gli "impulsi" velocemente una rete ha bisogno di molte connessioni e soprattutto di nodi solidi, altrimenti, per sopperire alla debolezza dei nodi, è costretta a ricorrere ad un centro forte e accentratore per lanciare l'impulso. Le reti più resilienti sono invece quelle che hanno un'intelligenza distribuita maggiore (e migliore). La sfida è co-creare e co-distribuire valore...»***

# LA LEGGE 81 DEL 22 MAGGIO 2017

Il divario generatosi tra situazione 'legale' e situazione 'reale' - che ha visto le aziende muoversi autonomamente - in parte è stata colmata con l'emanazione della legge 81/2017 «Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato»

La nuova normativa, da molti definita legge “**debole**” (ovvero non prescrittiva) sta già dando luogo a dotti e articolati confronti giuslavoristici che stanno aprendo un dibattito destinato a diventare sempre più serrato

Sicuramente balza subito agli occhi la decisione politico-legislativa di introdurre una specifica disciplina del lavoro subordinato (quella riferita al “lavoro agile”) in un unico *corpus*, insieme alla normativa generale di tutela del lavoro autonomo

La coesistenza dei due capi della legge rischia di determinare secondo alcuni – almeno *de facto* – una ingovernata ibridazione di forme contrattuali e di tendenziale assimilazione del “particolare” (il lavoro agile) al “generale” (il lavoro autonomo non imprenditoriale)

# PERMANGONO ALCUNI INTERROGATIVI

Il lavoratore agile ha facoltà di organizzare la propria attività «[...] anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario **o di luogo di lavoro**, con il **possibile** utilizzo di strumenti tecnologici [...]» (art. 18/1)

- *Luogo di lavoro*: la legge abilita lo smart worker a lavorare «[...] in parte all'interno dei locali aziendali in parte all'esterno, senza una postazione fissa [...]» (art. 18/1). Però il successivo art. 23/3, laddove si tratta della tutela contro gli infortuni, parla di luogo «**prescelto**». La presenza di luogo prescelto e l'assenza di postazione fissa genera una contraddizione
- *Possibile utilizzo di strumenti tecnologici*. Cosa si intende per '**possibile**'? lo "SW", se inteso nella sua definizione più avanzata, rende inevitabile l'utilizzo di tali strumenti per il lavoratore
- *Orario di lavoro*: lo *smart worker* ha facoltà di decidere l'articolazione del proprio orario di lavoro, ma «[...] entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva nazionale» (art. 18/1)

Almeno in teoria, lo smart worker avrebbe la possibilità di lavorare quante ore desidera, indipendentemente della durata della prestazione “eterostabilita” purché raggiunga i **risultati** convenuti e comunque all’interno di un orario massimo

- *Diritto alla disconnessione*: Tant’è che il successivo art. 19/1 individua i tempi di riposo e conferisce al lavoratore il diritto alla **disconnessione** tecnologica. Anche in questo caso ci sarà da riflettere sulla questione dell’orario (eterostabilito o autostabilito?). E, inoltre, non è chiaro come tale diritto possa essere reso effettivo. Viene il dubbio che un lavoratore, difficilmente, potrebbe *non* evadere una richiesta fuori orario del proprio datore di lavoro...
- *Sicurezza e infortuni*: E’ questo uno dei capitoli più controversi, restando ancora poco chiare le modalità di individuazione dell’infortunio. Oltre ad includere gli eventi occorsi durante il normale percorso di a/r dal luogo di abitazione a quello ‘fisso’, rimane indefinito riguardo alla scelta del/dei luoghi di svolgimento della prestazione, che deve rispondere a criteri di «**ragionevolezza**» ed essere connesso alla prestazione stessa, ovvero alla necessità del dipendente di conciliare tempo di vita/tempo di lavoro. Venendo meno il legame fisso con il luogo della prestazione si aprono problemi di **definizione** e di **responsabilità oggettiva**. Su come misurare e definire “ragionevole” la scelta del luogo di lavoro, aspettiamoci svariati ricorsi al Tribunale...

Il legislatore, con buona probabilità, non ha voluto espressamente indicare le caratteristiche del luogo della prestazione lasciando ad ogni singola struttura il compito di definire, in base alle attività e alle proprie peculiarità produttive, gli **spazi idonei**, che dovranno essere considerati anche in relazione agli altri due elementi dirimenti: la **riservatezza/privacy** e la **sicurezza**. Volendo estremizzare...



NO

NO

SI



SI



NO



## QUINDI, I TRE GRANDI QUESITI

Dovendo avere presente e tenere in considerazione la normativa relativa alla **sicurezza** e la **prevenzione**, quella sulla **riservatezza dei dati** e sulla **privacy** e, infine, quella sul limite massimo della **durata** del lavoro giornaliero/settimanale, ogni «accordo individuale» non potrà che rispondere, a seconda del tipo di attività produttiva e alla tecnologia resa disponibile, ai seguenti quesiti, assolutamente interconnessi tra loro

**COME** posso lavorare?

**DOVE** posso lavorare?

**QUANDO** posso lavorare?

# I DUBBI DELLE OO.SS.

Dal lato sindacale c'è, in alcuni casi, ancora qualche difficoltà a superare 'culturalmente' l'accordo interconfederale sul telelavoro del 2004. Ciò anche in considerazione del fatto che, se da un lato c'è il timore della perdita del **valore sociale dell'ambiente di lavoro**, dall'altro sussistono anche ulteriori preoccupazioni, tra le quali:

- l'inevitabile cambiamento del rapporto tra **contrattazione collettiva** e **contrattazione individuale** («accordo tra le parti») che viene ritenuta, secondo le OO.SS., non idonea a garantire il riequilibrio a favore della parte più debole, con il conseguente spostamento del lavoro da '**condizione sociale**' a '**condizione individuale**' e quindi foriero di una minor coesione tra i lavoratori
- le resistenze circa il riconoscimento o meno di '**elementi accessori**' (buoni pasto, straordinari, missioni ecc.)
- l'individuazione puntuale delle pratiche di **controllo** (cfr. ad es. la recente sentenza della Corte europea dei diritti umani sul divieto di monitorare mail e le altre comunicazione elettroniche dei dipendenti) e tematiche legate alla **sicurezza** che temono venga delegata sempre più al lavoratore, deresponsabilizzando così le aziende
- lo SW, indebolendo il legame con la sede e la strumentazione aziendale, enfatizzerebbe la portata responsabilizzante del dovere di collaborazione del lavoratore, ponendo problemi di equilibrio rispetto al **principio di responsabilità datoriale**

# SMART WORKING E P.A.: UN MATRIMONIO DIFFICILE?

La riforma “Madia”, L. 124/2015 all’art. 14, nel quadro della «Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche», invita ad adottare misure «per la sperimentazione [...] di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti...»

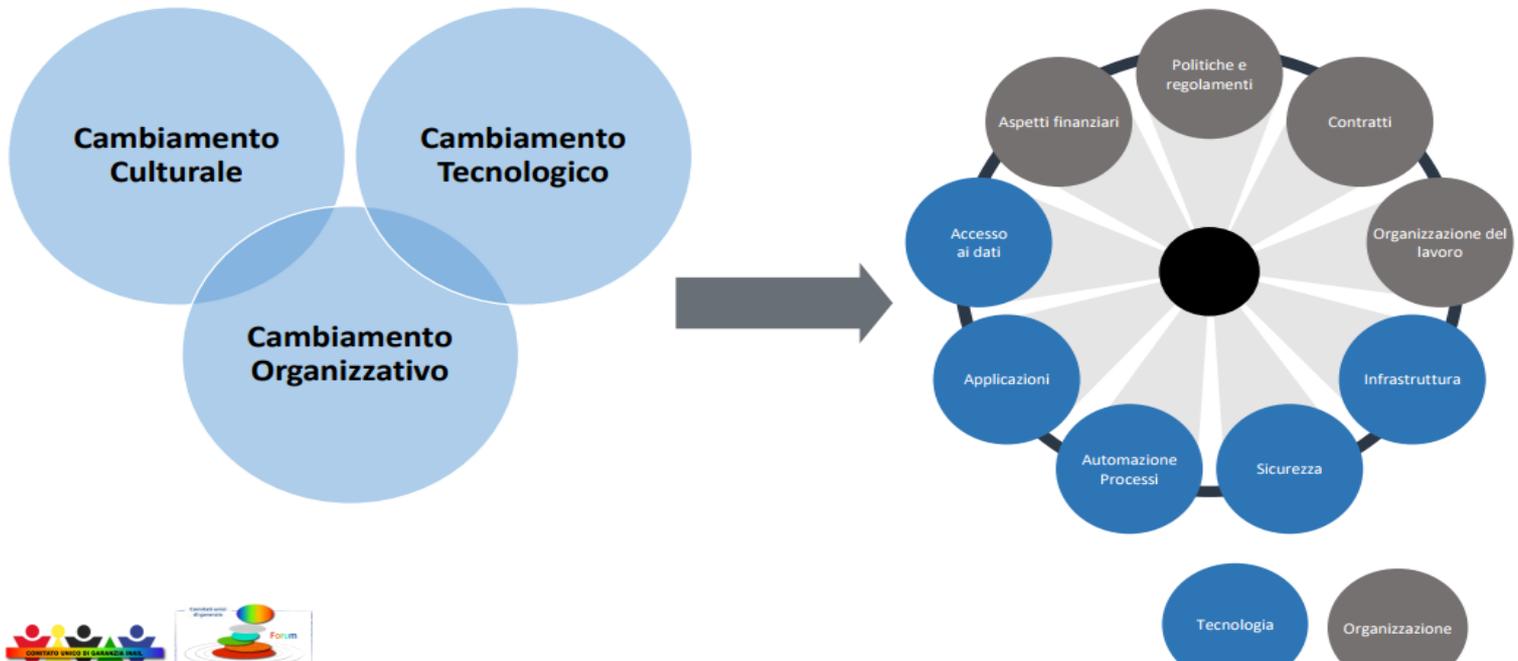
Nel testo si precisa che l'adozione delle misure organizzative e il raggiungimento degli obiettivi devono costituire «[...] **oggetto di valutazione** nell'ambito dei percorsi di misurazione della **performance organizzativa e individuale**» attraverso l'utilizzo di «**specifici indicatori** per la verifica dell'impatto sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa, nonché sulla **qualità dei servizi** erogati, delle **misure organizzative** adottate [...]»

Dichiararlo e schematizzarlo non è difficile, realizzarlo un po' di più...

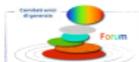
Un ostacolo è dato sicuramente dall'**età media** dei dipendenti, passata dai 43 anni del 2001 agli attuali 51; il **blocco della formazione** (che ormai risale al 2010) e il sistema dei **profili professionali**, che data 1983. C'è poi il **ruolo dei dirigenti**, un'**organizzazione interna** quasi ovunque esasperatamente 'verticale', un **livello procedurale e burocratico** datato e poco funzionale...

2017  
FORUM PA

Attuare il lavoro agile nella P.A. e renderlo una opportunità effettiva  
Di cosa abbiamo bisogno ?



INAIL



## LE PRIME ESPERIENZE NELLA P.A

Già prima dell'approvazione delle legge alcuni Enti si sono dotati di protocolli per l'attuazione di procedure di SW all'interno delle loro amministrazioni. E' ad esempio il caso della **Provincia autonoma di Trento** e dei comuni di **Genova** e **Torino**

All'interno del nostro Sistema si stanno muovendo la **Camera di Commercio di Milano** (che unitamente al comune meneghino ha lanciato una campagna di sensibilizzazione sul territorio giunta alla II edizione), **Unioncamere** e **Si.Camera**

Si tratta di norma di accordi sperimentali - talvolta concordati con le OO.SS., talvolta assunti in maniera unilaterale – da intendersi, almeno inizialmente, più come evoluzioni dei precedenti accordi sul telelavoro che non come veri e propri progetti di SW

In particolare Unioncamere, dopo una prima **fase di sperimentazione** in via di conclusione, sta lavorando ad un accordo quadro da rilasciare quanto prima

	CdC Milano	Unioncamere	Si.Camera
<b>Inizio sperimentazione</b>	2016	2016 (con verifica fine 2017)	2017
<b>Tipologia Accordo</b>	Accordo scritto individuale	Accordo scritto individuale	Accordo scritto individuale
<b>Durata</b>	Gennaio-Dicembre 2017	Al momento 12 mesi rinnovabili	12 mesi rinnovabili
<b>Attività coinvolte</b>	Solo attività remotizzabili	Solo attività remotizzabili	Solo attività remotizzabili
<b>Mansioni</b>	Mansioni giornaliere da concordare preventivamente con il proprio Responsabile	Macro obiettivi descritti, con possibili integrazioni durante le attività da decidere in itinere in accordo con il Dirigente di Area	Obiettivi di progetto, con possibili integrazioni durante le attività da decidere in accordo con il Responsabile di Area
<b>Destinatari</b>	Dipendenti delle categorie B, C e D a tempo indeterminato sia FT che PT	Dipendenti di qualunque livello a tempo indeterminato sia FT che PT	Dipendenti di qualunque livello a tempo indeterminato sia FT che PT
<b>Livelli</b>	Può essere fruito anche dai responsabili	Tutti	In teoria può essere fruito anche dai dirigenti. Al momento riguarda 1 Quadro e 1 giornalista
<b>N° dipendenti coinvolgibili</b>	Indicativamente 60 (su 337)	Non indicato. E' a discrezione dell'Ufficio Personale, sentiti i Dirigenti di riferimento; in linea generale massima disponibilità	Per il 1^ anno, max. 5 (su 73), in base all'ordine di arrivo delle richieste, dopo valutazione della Direzione
<b>Luogo di attività da remoto</b>	1 (da specificare)	<i>Ad oggi non indicato</i>	Fino a 3 (da specificare)
<b>Orario</b>	Coincidente con l'orario previsto contrattualmente	Coincidente con l'orario previsto contrattualmente	Coincidente complessivamente con l'orario previsto di cui il 70% in copresenza e il 30% libero
<b>Scansione</b>	Massimo di 3 giorni al mese non consecutive	Un quantitativo minimo di presenza in sede stabilito concordemente tra Dirigente e dipendente	3 giorni su 5 settimanali, in via indicativa precedentemente indicati
<b>Apparati</b>	PC portatile assegnato a rotazione, telefono. Consentito l'uso del PC personale e rete WiFi senza rimborso	Strumentazione informatica e connessioni a carico del dipendente	Portatile, se disponibile, telefono, apparato WiFi. Consentito l'uso del PC e rete WiFi personale senza rimborso
<b>Accessorialità</b>	No straordinari	No Buoni Pasto, se non quando in sede	No Buoni Pasto se non quando in sede, verifica straordinari
<b>Connessioni</b>	Accesso VPN agli applicativi dell'Ente	Accesso VPN agli applicativi dell'Ente	Nessun accesso VPN

## ALCUNE CAUTELE...

1. **PRESTAZIONE** > evitare accordi smart 'integrali'. Definire nella maniera più accurata possibile le modalità di svolgimento della prestazione, le performance attese, gli obiettivi in relazione ai tempi. Eventualmente, in materia di protezione dei dati, quali attività possano essere svolte da remoto e quali no (artt. 18-19)
2. **CONTROLLO** > precisare/declinare accuratamente, magari con addendum agli accordi già in essere, le modalità e le forme di controllo dell'esecuzione della prestazione, sia essa quantitativa, oraria o di risultato, tenendo conto dell'articolo 4 dello Statuto dei Lavoratori (art. 21)
3. **PREVENZIONE** > comunicare ai soggetti responsabili della sicurezza (RSPP, Medico, RLS) la presenza lavoratori "smarter" e valutare congiuntamente se siano da porre in essere misure aggiuntive di supporto in materia di prevenzione. Occorre inviare al lavoratore in SW informativa adeguata su rischi specifici. Tutto ciò coerentemente con il punto 1 (art. 22)
4. **INFORTUNI** > in attesa dell'attivazione di apposita procedura telematica dei Centri per l'Impiego, inviare comunque all'Inail di competenza, via pec, gli accordi individuali sottoscritti. MinLavoro, Inail e Inps stanno lavorando affinché la tipologia smart sia una delle funzioni della comunicazione obbligatoria telematica Unilav (art. 23)

## ANNOTAZIONI ... NON FINALI

Se ragionassimo di SW principalmente in termini di **'risparmio'** lasceremmo da parte tutta la componente – centrale – di **“social collaboration”** o di **“employee advocacy”** e quindi avremo imboccato una strada senza sbocco...

Sicuramente far convivere 'regole' e 'libertà', sostituire controllo ad autocontrollo, praticare l'open leadership, rivedere le ortodossie manageriali non sarà facile

Qualunque siano le soluzioni poi fattivamente adottate, l'assunzione di nuovi modelli necessita di un salto di qualità, di un **rapporto più “maturo”** tra azienda e lavoratore che può trovare resistenze in chi preferisce non abbandonare le proprie zone di comfort. **Vale per i dipendenti**, ma vale, a maggior ragione, appunto anche per il **management**, perché tutto ciò implica assunzioni di responsabilità fuori da regole standard uguali per tutti

Il ruolo di CEO, General Manager o HR Director è lo stesso di 10 anni fa o deve anche questo necessariamente mutare? Ha ancora senso parlare di **“Personale”**, o di **“Risorse Umane”** o invece non dobbiamo anche in questo ambito cambiare l'angolo di prospettiva e iniziare a ragionare in termini di **“Relazioni Umane”**?

E' riportabile solo alla teoria o invece può trovare applicazione il fatto che lavorare non sia solamente il **“fare”**, ma debba far prevalere invece l'ambito del **“conoscere”**?

## Breve bibliografia non esaustiva e riferimenti alle illustrazioni

- AIDP – CENTRO STUDI, *Spunti critici sul lavoro agile (smart working)*, n. 8, 2016
- ALESSANDRINI G. (a cura di), *Smart Working. Nuove skill e competenze*, Lecce, Pensa Multimedia Editore, 2016
- BENTIVENGA R., PIETRAFESA E., STABILE S., *ICT e lavoro: nuove prospettive di analisi per la salute e la sicurezza sul lavoro*, INAIL, Dipartimento di medicina, epidemiologia, igiene del lavoro e ambientale, 2016
- BRUSAMOLINO L., *Smart working. Un nuovo modello organizzativo*, in “Officelayout”, n. 167 (ottobre-dicembre 2016), pp. 32-33
- CAMERA DI COMMERCIO DI MILANO, *La Camera di commercio aderisce alla Settimana del Lavoro Agile*, 26 aprile 2017
- CAMERA DI COMMERCIO DI MILANO, *Smart Working – Linee guida*, 2017
- COMUNE DI MILANO, *Una settimana per scoprire i vantaggi del lavoro agile*, <http://bit.ly/2pSS1u2>
- CORSO M., *Organizzazione del lavoro nella PA: prove tecniche di smart working*, in *ForumPA Annual Report*, pp. 140-141
- DAGNINO E., MENEGOTTO M., PELUSI L. M., TIRABOSCHI M., *Guida pratica al lavoro agile dopo la legge n. 81/2017*, ADAPT University Press, 2017
- DI FAUSTO D., *Consigli pratici di industria 4.0 per una politica sviluppata*, in Huffingtonpost, 17 luglio 2017 (da cui è tratta la slide n.9)
- FORUM PA 2017, *Smart working per una nuova organizzazione del lavoro pubblico*, Roma, 23 Maggio 2017 (da cui è stata tratta anche l’immagine della slide 17)
- *Future People. Focus sull’Italia. Le postazioni di lavoro nell’era della Trasformazione Digitale*, IDC, 2016
- *Gazzetta Ufficiale*, n. 135, Anno 158, 13 giugno 2017
- HARTOG K.L., SOLIMENE A., TUFANI G., *The Smart Working Book. L’età del lavoro agile è arrivata. Finalmente!*, Seedble, 2015 (da cui è stata tratta anche l’immagine della slide n. 9)
- IODICE D., COLOMBANI R., *Il lavoro agile nella legge n. 81/2017 - Flessibilità o destrutturazione del rapporto?*, in Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del Lavoro e sulle Relazioni Industriali (ADAPT), “Working Paper” n. 9, 2017, <http://bit.ly/2xV5VvF>
- LAZIO INNOVA, *Smart Working, al via progetto a Roma*, in <http://www.lazioinnova.it/9357-2/>
- MESSENGER J., VARGAS LLAVE O., GSCHWIND L., BOEHMER S., VERMEYLEN G., WILKENS M., *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, 2017, in <http://bit.ly/2IOXNYy> (da cui è stata tratta anche l’immagine della slide n. 4)
- MIRODDI E., *Smart Working; Smart Mindset*, in AIDP – Gruppo Regionale Lazio, “Il Lab-Oratorio”, dicembre 2016, pp. 8-11
- POLITECNICO DI MILANO – OSSERVATORIO SMART WORKING (varie pubblicazioni), in <http://bit.ly/2y9Aaz3> (da cui è stata tratta anche l’immagine della slide n. 6)
- RAPACCIUOLO A., *Smart working o lavoro agile: le nuove frontiere del lavoro subordinato*. Presentazione, Brescia, novembre 2016
- SCHITTONI N., *Lo smart working con un “accordo individuale”*, AIDP – Gruppo Regionale Lazio, “Il Lab-Oratorio”, dicembre 2016, pp. 5-7
- TIRABOSCHI M., *Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro*, WP CSDLE “Massimo D’Antona”, 335/2017

## Nota

Il testo che qui viene proposto ha costituito uno degli speech introdottivi tenutisi in occasione della III Convention nazionale dell'associazione "Ecosistema Camerale", svoltasi il 16 settembre 2017 a Bologna, in collaborazione con [PA Social](#), [Stati Generali Innovazione](#) e [Unioncamere Emilia-Romagna](#) dal titolo "Smart Working, Social Collaboration e Comunicazione pubblica. Il valore delle persone".



Ecosistema Camerale (ESC) è un'associazione nata inizialmente nel maggio del 2014 come gruppo Facebook sulla base dell'interesse comune di divulgare le buone prassi delle Camere di commercio in occasione dell'avvio del dibattito sulla Riforma della PA. Essa si è poi trasformata in associazione volontaria con l'intento di dare vita a proposte concrete che, partendo da una cultura innovativa e digitale, possano generare nuove professionalità, nuove metodologie e tecniche di lavoro, nuovi modelli di performance, nuovi ambiti di intervento in particolare del Sistema camerale.

L'Associazione oggi lavora per promuovere la cultura dell'innovazione e per diffondere la pratica del coworking, della "contaminazione delle competenze" e dell'open innovation nei processi lavorativi e decisionali; l'intenzione è "rileggere" le proprie professionalità in termini innovativi per far sí che la riforma che ha interessato le Camere di commercio (e la PA in generale) possa essere realmente funzionale agli interessi dei territori e delle imprese. Partner di Stati Generali dell'Innovazione, fa parte dell'Open Government Forum, ha partecipato attivamente alla redazione del Terzo Piano di Azione per l'OGP con diverse proposte inserite nella programmazione nazionale e ha partecipa con una propria iniziativa alla Settimana dell'Amministrazione Aperta (#SAA2017).

Fabio Tongiorgi fa parte del Consiglio Direttivo ([fabio.tongiorgi@ecosistemacamerale.it](mailto:fabio.tongiorgi@ecosistemacamerale.it))

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**Attribution – NonCommercial - ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0)**

*Questa licenza permette a terzi di modificare, redistribuire, ottimizzare ed utilizzare la mia opera come base non commerciale fino a che ti diano il credito e licenzino le loro nuove creazioni mediante i medesimi termini*

Gli ebook del Centro Studi n.2

