

# Il ruolo strategico del lavoro agile

## Quali prospettive per le biblioteche accademiche

**RACHELE ARENA**

Direttrice Biblioteca di Economia  
Università della Campania  
rache2017@libero.it

**L**a pandemia del Covid-19 nelle biblioteche accademiche italiane è stata caratterizzata dall'adozione di soluzioni lavorative immediate e urgenti destinate a trasformarsi nel post-emergenza in un approccio nuovo al lavoro con nuove metodologie garanti di una inalterata leadership bibliotecaria. L'emergenza ci ha fatto sperimentare a pieno regime il lavoro agile (o smart working) con l'obiettivo di ridurre al minimo i rischi e le possibilità di contagio, senza rinunciare a portare avanti le attività bibliotecarie. Cerchiamo di analizzare le caratteristiche principali del lavoro agile e la sua diffusione a livello globale.

### Lavoro agile: una sfida non solo tecnologica ma gestionale

Cal Newport, professore di informatica alla Georgetown University, su "The New Yorker" si chiede se siamo in grado di risolvere i problemi di vecchia data che hanno contrastato il lavoro d'ufficio remoto. Come prima cosa, Newport fa la cronistoria degli eventi progressi. Nell'ottobre 1973, anno dell'embargo petrolifero dell'OPEC in cui i prezzi del gas quadruplicarono, Nilles pubblicò un libro, *The Telecommunications-Transportation Tradeoff*, in cui lui e i suoi coautori sostenevano che il problema della congestione delle città era

in realtà un problema di comunicazione. Il personal computer non era ancora stato inventato e non c'era un modo semplice per trasferire il lavoro in casa, ma Nilles immaginò un sistema che potesse alleviare la crisi del traffico: se le aziende avessero costruito piccoli uffici satellitari nella periferia della città, i dipendenti avrebbero potuto spostarsi in molti luoghi diversi e più vicini, magari a piedi o in bicicletta. Un sistema di messaggistica umana e computer mainframe avrebbe potuto sincronizzare queste operazioni distribuite, replicando le comunicazioni che avvenivano all'interno di un unico edificio per uffici condivisi. Nilles coniò il termine "telelavoro" per descrivere questa ipotetica disposizione. Negli anni Novanta gli impiegati iniziarono a utilizzare PC collegati in rete e i team abbracciarono la posta elettronica e la condivisione di file. Le persone iniziarono a trascorrere meno tempo alle riunioni e al telefono e più tempo a interagire con i loro computer. Quando i prezzi dei computer calarono, molti acquistarono macchine comparabili per le loro case, usando i modem per accedere agli stessi strumenti che usavano al lavoro. Nel 1994, AT & T. tenne il suo primo Employee Telecommuting Day; nel 1996, il governo federale lanciò un programma per aumentare le opzioni di lavoro a distanza per i suoi dipendenti. All'inizio del 2000 internet a banda larga rese le connessioni domestiche notevolmente più veloci e, nel 2003, una coppia di programmato-

ri europei rilasciò Skype, che usò questa esplosione della banda larga per consentire comunicazioni audio a basso costo. Nel 2004 fu aggiunta la funzionalità di teleconferenza e, nel 2006, le videoconferenze. Entro l'anno successivo il loro programma fu scaricato mezzo miliardo di volte. Il lavoro d'ufficio sembrava sull'orlo di un profondo cambiamento. Invece di spostarsi in città affollate, gli impiegati presto si sarebbero trasferiti in aree più economiche e verdi; si sarebbero divertiti con orari flessibili, avrebbero potuto prendere i loro bambini a scuola e sedersi per cene di famiglia dopo giorni produttivi a casa.

Nel 2007 Timothy Ferriss, un imprenditore di 29 anni, nel suo libro *The 4-Hour Workweek*, suggerì ai lettori di negoziare accordi di lavoro a distanza con i propri datori di lavoro e di trasferirsi in parti del mondo dove il costo della vita era basso. L'Argentina stava attraversando una crisi valutaria, e quindi poteva essere un buon posto, scrisse Ferriss. Non supervisionati dai capi, questi lavoratori ultra-remoti potevano fare il loro lavoro in modo efficiente, godendo anche di svago. *The 4-Hour Workweek* è diventato un grande best-seller. Ma proprio quando la rivoluzione del lavoro a distanza sembrava inevitabile, essa perse slancio. Nel febbraio 2013, l'amministratore delegato di Yahoo, Marissa Mayer, nominata di recente, pose fine a tutti i lavori a distanza presso l'azienda affermando: "La velocità e la qualità sono spesso sacrificate quando lavoriamo da casa". IBM, Hewlett-Packard, Best Buy e altre società ridussero i loro programmi di telelavoro. Le compagnie della Silicon Valley divennero famose per le ludiche seduzioni – pasti gratuiti, bar, palestre di arrampicata – che usavano per tenere i lavoratori in ufficio. Il lavoro a distanza divenne l'eccezione piuttosto che la norma. Gli accordi di "lavoro flessibile" erano visti come un vantaggio; un sondaggio del 2018 rilevò che solo il 3% circa dei dipendenti americani lavorava da casa più della metà delle volte. Jack Nilles sognava il lavoro a distanza in sostituzione del lavoro d'ufficio, ma il piano fallì: usando tecnologie di telecomunicazione avanzate si lavorava da casa mentre si era anche pendolari. Si lavorava ovunque. Dopo la pandemia del Covid-19 non è chiaro quando, o se, i *knowledge worker* torneranno nei loro uffici. In una dichiarazione alla stampa, il capo delle risorse umane di Twitter ha dichiarato che la società "probabilmente non sarà più la stessa", aggiungendo: "Penso che non ci torneremo". Gli uffici in Asia

forse possono dare uno sguardo al futuro. Qualche utile innovazione deve pur essere possibile; il posto di lavoro dipenderà più che mai da telefonate, e-mail e videoconferenze.

## Lavoro agile in Europa

Sebbene con nomi, accezioni e impianti normativi diversi, anche in tutta Europa si stanno diffondendo politiche di flessibilità nell'organizzazione del lavoro. Con la risoluzione del 13/09/2016 (principio generale n. 48) il Parlamento europeo afferma di sostenere il lavoro agile. La risoluzione mette in evidenza i benefici sociali affermando l'importanza dell'equilibrio tra lavoro sociale, promozione del benessere e sviluppo demografico; l'impegno a preservare i sistemi di sicurezza sociale e a promuovere il benessere e lo sviluppo delle persone e della società nel suo insieme.

La diffusione e le modalità di regolazione del lavoro agile nei Paesi dell'Unione sono differenti e risentono delle diverse caratteristiche in termini di cultura, diffusione delle tecnologie e legislazione del lavoro. Anche la terminologia utilizzata è differente: sono due le "parole chiave" comuni alle diverse modalità: *agile* e *flessibilità*. Tra i termini più diffusi tra i Paesi europei c'è quello di *agile working* con cui si fa riferimento alla flessibilità in termini di orari e luoghi, ma anche alla flessibilità nelle attività e nel personale impiegato. Molto vicino a questo concetto c'è anche quello di *activity based working*, cioè un ripensamento delle condizioni di lavoro in funzione delle caratteristiche dei compiti da svolgere. In particolare, si riconosce che alle persone va data la possibilità di scegliere tra ambienti fisici e dotazioni tecnologiche diverse per rispondere a differenti esigenze di collaborazione, comunicazione, concentrazione e contemplazione. In Gran Bretagna e Olanda si parla di *agile working*. Il Regno Unito, in particolare, è il primo Paese ad aver introdotto una specifica legge in merito: approvata nel 2014, la *Flexible Working Regulation* prevede che tutti i dipendenti con anzianità di servizio pari almeno a 26 settimane abbiano il diritto di richiedere forme di flessibilità che i datori di lavoro possono rifiutare solo adducendo fondate motivazioni. Tali richieste 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 oppure orari flessibili individuali. Anche nei Paesi Bassi dal 2016 è in vigore il *Flexible Working Act* che, sul modello inglese, sancisce e regola il diritto dei lavoratori a richiedere forme di flessibilità negli orari e luoghi di lavoro.

In Francia, a tal proposito, si è puntato sul rendere flessibile il telelavoro con una serie di decreti culminati nella recente riforma della *Loi Travail* del 31 agosto 2017. L'introduzione del telelavoro non richiede più modifiche del contratto di lavoro, ma può essere definita *ad hoc* attraverso un accordo scritto o orale tra il datore di lavoro e il dipendente. Con la stessa legge si rimuovono le incertezze normative legate a salute e sicurezza precisando che "l'incidente che si verifica nel luogo in cui avviene il telelavoro durante le ore di telelavoro è presunto come un incidente professionale". Attenzione viene anche data al "diritto alla disconnessione" prevedendo che gli accordi interni debbano stabilire orari ed eventuali condizioni per essere disconnessi.

In Germania, sulla spinta del più generale piano *Industrie 4.0*, il Ministero federale tedesco del lavoro e delle politiche sociali ha pubblicato il documento *Arbeiten 4.0 (Lavoro 4.0)*, che raccomanda l'introduzione di modelli di flessibilità volti ad accompagnare la trasformazione digitale del mercato del lavoro.

In Belgio, pur non essendoci specifiche normative, si è diffuso il concetto di *New ways of working* o *New world of working*, con cui ci si riferisce all'adozione di nuove pratiche di lavoro che consentono di aumentare la motivazione, la soddisfazione e la produttività dei lavoratori della conoscenza. Le leve considerate sono il layout degli uffici (*Bricks*), le tecnologie abilitanti (*Bytes*) e i comportamenti delle persone (*Behaviours*).

## Lavoro agile in Italia

In Italia il lavoro agile è disciplinato dalla Legge 22 maggio 2017 n. 81, artt. 18-23. È una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, 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. Il nuovo approccio al modo di lavorare e collaborare si basa su quattro pilastri fon-

damentali: revisione della cultura organizzativa, flessibilità rispetto a orari e luoghi di lavoro, dotazione tecnologica e spazi fisici. È un modello organizzativo in grado di portare notevoli vantaggi alle organizzazioni che lo adottano in termini di produttività, raggiungimento degli obiettivi, ma anche in termini di welfare e qualità della vita del lavoratore.

Il lavoro agile è strettamente correlato al telelavoro e da alcuni potrebbe essere considerato addirittura una naturale evoluzione del lavoro. Esso va certamente oltre il concetto di telelavoro. Mentre il telelavoro viene utilizzato esclusivamente per spostare il lavoro a casa, il lavoro agile ha una maggiore flessibilità e consente al lavoratore, pur garantendo la reperibilità, di organizzare meglio il proprio tempo. Il telelavoro si configura come una vera e propria forma contrattuale, il lavoro agile rappresenta un accordo tra lavoratore e organizzazione all'interno del rapporto di lavoro subordinato. Le due forme di *remote working* dunque si differenziano soprattutto in termini di flessibilità e autonomia. Nel lavoro agile luoghi e orari di lavoro sono scelti liberamente dal lavoratore. Le regole imposte al telelavoro sono invece abbastanza rigide: orari, luoghi e strumenti tecnologici sono prestabiliti e rispecchiano lo stesso assetto organizzativo utilizzato nel luogo di lavoro. In linea generale, il lavoro agile permette una migliore conciliazione tra vita lavorativa e professionale. Il lavoratore è più libero di organizzare il lavoro e c'è un evidente risparmio delle spese di trasporto per recarsi presso la sede ordinaria di lavoro. È un modello di lavoro che utilizza molto la tecnologia nei vari procedimenti di lavoro (internet, smartphone, piattaforme digitali, social network ecc.). La postazione di lavoro può essere costituita non solo da un pc, ma anche da tablet o smartphone. Non è richiesto al lavoratore di utilizzare stampante o scanner propri. La prestazione lavorativa può essere eseguita in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno entro i limiti di durata massima di lavoro giornaliero e settimanale derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva. In linea generale il lavoro agile è applicabile sia per il settore privato che pubblico.

Secondo i risultati della ricerca dell'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano ([www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)) presentata il 30 ottobre 2019 al Campus Bovisa di Milano al Convegno *Smart Working davvero: la flessibilità non basta*,

gli smart worker a ottobre 2019, e quindi già prima della pandemia del Covid-19, risultavano 570mila, in crescita del 20% rispetto al 2018, e mediamente presentavano un grado di soddisfazione e coinvolgimento nel proprio lavoro molto più elevato di coloro che lavoravano in modalità tradizionale. Nelle aziende il lavoro agile migliora l'equilibrio fra lavoro e vita privata dei lavoratori, i processi aziendali, attrae e coinvolge i talenti e assicura un maggiore benessere organizzativo. Tra le criticità spiccano la difficoltà di applicare questo modello alla propria realtà aziendale e la resistenza dei capi: dati che si spiegano con il fatto che in queste organizzazioni il lavoro agile viene ancora associato alla sola possibilità di lavorare da casa e di conseguenza viene percepito come un modello irrealizzabile nei settori dove la presenza fisica del dipendente è ritenuta indispensabile. Una crescita significativa si è registrata anche tra le pubbliche amministrazioni, dove tuttavia il lavoro agile dovrebbe andare oltre la considerazione di uno strumento di mera conciliazione (dettato in prevalenza da esigenze familiari e solo in seconda battuta delle caratteristiche delle attività svolte dalla persona).

Altre criticità riscontrate dai responsabili sono le difficoltà nel gestire le urgenze, nell'utilizzare tecnologie e nel pianificare le attività, anche se il 46% dichiara di non aver riscontrato criticità. Se si interrogano gli smart worker, invece, la prima difficoltà a emergere è la percezione di isolamento, poi le distrazioni esterne, i problemi di comunicazione e collaborazione virtuale e la barriera tecnologica.

Durante la fase 1 dell'emergenza Covid-19 il ricorso al lavoro agile ha determinato certamente un risparmio per il datore di lavoro, che però si è tradotto in alcune spese per il lavoratore (es.: costo delle forniture di rete internet e/o di corrente elettrica), oltre che di usura degli strumenti informatici propri: in alcuni casi infatti gli strumenti informatici non sono stati forniti dal datore di lavoro (come invece dovrebbe essere in regime ordinario), ma sono stati i lavoratori stessi a mettere a disposizione quelli propri (il proprio pc o il proprio smartphone), autocertificando di avere la disponibilità di una interconnessione stabile e/o garantendo la comunicazione e lo scambio di dati in tempo reale. Tuttavia, in una fase post-emergenziale, una delle prime attenzioni da parte dei datori di lavoro dovrebbe essere quella di analizzare la dotazione tecnologica disponibile e il rimborso delle spese

sostenute dal lavoratore per la connessione da remoto. La disponibilità di tecnologie digitali è una condizione necessaria per permettere alle persone di svolgere il proprio lavoro anche da remoto, ma affinché questo avvenga in modo efficace occorre agire anche sullo sviluppo di competenze digitali che siano trasversali rispetto al profilo professionale di ciascuno. Questo sviluppo è rilevante nelle organizzazioni, non solo perché contribuisce a rendere il lavoro più smart, ma anche perché, alla luce dell'impatto della digitalizzazione sui processi aziendali, è un requisito fondamentale per garantire l'occupabilità delle persone nel medio lungo periodo. Ulteriori punti prioritari da affrontare nei vari comparti nel post-emergenza per una più agevole applicabilità del lavoro agile come misura ordinaria di lavoro sono i seguenti:

1. avere come obiettivo la banda larga per rendere le connessioni internet più veloci. Oggi si parla addirittura di banda ultralarga, ancora più veloce;
2. colmare il *digital divide* consentendo l'accesso a internet a chi non lo ha (per scelta o altro). Chi non ha accesso a internet infatti è escluso dai vantaggi della società digitale con evidenti danni socio-economici e culturali;
3. ri-organizzare il lavoro, semplificare le procedure amministrative rendendole più snelle e implementare le piattaforme digitali in uso nei vari procedimenti lavorativi;
4. necessaria fornitura da parte del datore di lavoro degli strumenti informatici utili al lavoratore (pc portatile/tablet) inclusa l'assistenza e la manutenzione degli stessi. In fase iniziale, previo consenso, il lavoratore potrebbe continuare a garantire la disponibilità dei propri strumenti informatici fino alla fornitura degli stessi da parte del datore di lavoro;
5. il datore di lavoro dovrebbe mettere a disposizione del lavoratore nella sede ordinaria di lavoro la stampante e lo scanner (e tutti gli ulteriori strumenti utili), ma anche il materiale di cancelleria (carta e varie) e il toner (per le stampe).

Considerato che i punti 1 e 2 dovrebbero essere approfonditi e risolti dal Governo nazionale con il supporto dei datori di lavoro e che i punti 4 e 5 riguardano per lo più oneri del datore di lavoro, è necessario approfondire il punto 3 che nella sostanza presuppone l'acquisizione di una nuova *forma mentis*, una capacità

di adattamento al cambiamento e una conseguente riorganizzazione del lavoro che passerebbe attraverso due step:

- il primo step presuppone l'analisi dei vari procedimenti di lavoro e l'individuazione delle attività indifferibili (= quelle che non si possono svolgere a distanza);
- il secondo step punta al potenziamento dei procedimenti digitali, alla semplificazione amministrativa e alla implementazione delle piattaforme informatiche in uso.

I due step potrebbero essere consecutivi tra loro dal punto di vista cronologico o essere contemporanei, sovrapposti e interattivi a seconda dei singoli contesti.

## Il lavoro agile e le attività indifferibili in una biblioteca accademica

In una biblioteca accademica, ai fini dell'individuazione di attività indifferibili che non possono essere gestite a distanza possiamo dividere i servizi/attività dei bibliotecari in due macro-aree:

### Servizi/attività gestiti con accesso da remoto

- *Iscrizione nuovo utente*: si può gestire inserendo i dati dell'utente che richiede l'iscrizione alla biblioteca nella sezione "nuovo utente" del software di catalogazione in uso.
- *Reference*: si possono utilizzare posta elettronica, tutorial specifici, apposite piattaforme digitali, sito web della biblioteca, social network, applicazioni che prevedano una messaggistica istantanea (in questo caso solo con il consenso dell'utente).
- *Catalogazione di risorse digitali*: la catalogazione sarà effettuata utilizzando il software di catalogazione in uso in ateneo.
- *Consultazione di ebook, riviste digitali, audiolibri, banche dati e risorse open access*: la consultazione va tracciata nella sezione specifica presente nel software di catalogazione in uso e/o sulla piattaforma online in cui è inserita la risorsa digitale.
- *Banche dati*: il bibliotecario da remoto potrà attivare trial di banche dati, accedere alle banche dati attive, curare per le stesse la descrizione e il refe-

rence; potrà farlo facendo uso di posta elettronica, siti web, tutorial e piattaforme online.

- *Document delivery*: Per la gestione del document delivery di risorse digitali si può usare NILDE nel rispetto dei limiti previsti dalla normativa vigente sul diritto d'autore.
- *Donazioni*: un ebook può essere acquisito a distanza; il carico della donazione può essere effettuato da remoto (es. liste o tabelle in word o excel e successivo carico inventariale utilizzando il software in uso).
- *Prestito interno di ebook e risorse digitali*: per la prenotazione, la registrazione, la proroga e il rinnovo del prestito di risorse digitali si possono utilizzare il software di catalogazione in uso in ateneo e/o piattaforme digitali specifiche delle case editrici.
- *Prestito interbibliotecario di risorse digitali tra biblioteche dell'ateneo o con altre biblioteche nazionali o internazionali*: il prestito di risorse digitali può essere gestito da remoto in condizioni di reciprocità.
- *Modulistica*: moduli, schede e tabelle di vario tipo possono essere creati da remoto (es.: file Word, file Excel, file pdf, file Acrobat reader, file Powerpoint, moduli Google ecc.).
- *Indagini di mercato*: si utilizzano internet e la posta elettronica.
- *Preventivi*: si usano la posta elettronica o piattaforme digitali specifiche messe a disposizione dalle case editrici.
- *Protocollazione - fascicolazione - archiviazione di documenti amministrativi*: ci sono software specifici e/o app (es.: Titulus, Dropbox).
- *Questionari*: si utilizzano piattaforme digitali specifiche per i questionari da sottoporre ad utenti, docenti, colleghi bibliotecari (es.: SurveyMonkey) e/o posta elettronica.
- *Formazione e information literacy*: È possibile usare file Powerpoint, tutorial, app, software e piattaforme digitali per la formazione e-learning (alcuni esempi sono: Zoom, Edmodo, Moodle, Microsoft Teams, ma può essere utile anche Dropbox per archiviare cartelle, file ecc.).
- *Ordini-fatture-carico inventariale*: possono essere gestiti da remoto (con MEPA, EASY ecc.) salvo la necessità di stampe, scansioni e controlli in presenza.
- *Registrazione presenze del personale*: esistono software o piattaforme digitali specifiche (es.: Start Web).



- *Riunioni di lavoro*: si possono utilizzare applicazioni di messaggistica istantanea gratuita e/o piattaforme digitali specifiche (es.: Zoom, Microsoft Teams).
- *Performance e valutazioni*: per la trasmissione delle schede di valutazione al dirigente si potranno utilizzare la posta elettronica o il software di gestione del protocollo in uso in ateneo. Le schede da trasmettere in via preventiva vanno però compilate e firmate dal responsabile della biblioteca e dal personale in presenza, salvo l'implementazione di piattaforme online che consentano la firma anche a distanza.

### Servizi/attività gestiti in presenza

- *Scansione e stampe*: l'uso di stampanti e scanner del lavoratore non è contemplato nelle condizioni richieste ai fini della prestazione di Lavoro Agile e pertanto, ove occorra, potrebbe essere gestito in presenza nella sede ordinaria di lavoro.
- *Servizi legati al materiale bibliografico cartaceo*: fotocopiatura; catalogazione (è consigliabile avere il libro cartaceo a portata di mano anche se la catalogazione viene effettuata col software di catalogazione in uso in ateneo); consultazione di libri e periodici cartacei; prestito e document delivery di materiale cartaceo (nel rispetto dei limiti previsti dalla normativa vigente sul diritto d'autore); donazioni di volumi cartacei.
- *Ordini-fatture-carico inventariale*: dopo un ordine di libri e/o periodici cartacei sono necessari controlli in presenza dei pacchi contenenti il materiale bibliografico pervenuto in sede.
- *Performance e valutazioni*: compilazione in presenza delle schede di valutazione con successiva firma di accettazione del personale salvo diversa gestione informatizzata delle procedure; è previsto invece l'utilizzo della posta elettronica o del software di gestione del protocollo in uso in ateneo per la trasmissione al dirigente (es.: Titulus).

### Considerazioni conclusive

Le attività indifferibili riguardano per lo più quelle legate al libro cartaceo oltre che l'uso di stampante

e scanner. Un aumento di materiale bibliografico digitale certamente incrementerebbe le attività gestibili da remoto. Una grossa spinta in tale direzione dovrebbero darla da un lato le case editrici, soprattutto quelle italiane, poiché gli ebook sul mercato italiano sono ancora pochi e dall'altro i docenti i quali potrebbero incrementare l'uso di risorse digitali non solo per l'attività di ricerca ma anche per la didattica. Nell'ambito amministrativo-gestionale c'è una forte spinta alla semplificazione dei vari processi di lavoro, a ridurre la burocrazia per creare un sistema snello, più efficiente ed efficace. Le piattaforme di lavoro per la gestione dei procedimenti amministrativo-contabili vanno implementate per ridurre i tempi dei procedimenti ed erogare servizi in tempi più celeri. Un discorso di implementazione delle piattaforme dovrebbe riguardare anche la possibilità di firma del responsabile della biblioteca direttamente sulle stesse senza necessità di stampare, firmare e poi scansare il documento firmato.

La pandemia del Covid-19 ci ha fatto comprendere la necessità di nuove norme di sicurezza nel luogo di lavoro che certamente sarebbe utile seguire anche nel post emergenza per una tutela della salute e una prevenzione di contagi da virus e malattie infettive. Altro punto rilevante è che il ricorso al lavoro agile nel pubblico impiego riduce il numero degli spostamenti in auto per recarsi nella sede ordinaria di lavoro (sede che spesso è distante dalla propria abitazione) e questo non solo comporta un risparmio di spese per il lavoratore che non lavora nella stessa città dove vive, ma anche una notevole riduzione dell'inquinamento atmosferico e acustico nelle nostre città garantendo una maggiore salubrità dell'aria e un maggiore benessere psicofisico.

Il lavoro agile dunque non è solo una moda, ma un cambiamento che risponde alle esigenze delle persone, delle organizzazioni e della società nel suo complesso. Esso può rendere più moderno il mercato del lavoro, più competitive e attrattive le imprese e le PA, più inclusive e sostenibili le nostre città. Per le PA è necessario un cambio di passo soprattutto per non perdere l'opportunità di migliorare la motivazione delle proprie persone e per attrarre nuovi talenti. Secondo Fiorella Crespi, direttrice dell'Osservatorio Smart Working, "per praticare davvero lo smart working occorre superare l'associazione che sia solo lavoro da remoto, ma interpretarlo come un percorso di

trasformazione dell'organizzazione e della modalità di vivere il lavoro da parte delle persone”.

Certamente sarà necessario acquisire una nuova *forma mentis*, una notevole capacità di adattamento al cambiamento e una predisposizione alla sperimentazione continua, ma con il tempo questo nuovo modello lavorativo potrebbe restituirci un'umanità più consapevole, più responsabile, più sicura, meno stressata e forse anche più felice.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

GIAMPIERO PROIA, *L'accordo individuale e le modalità di esecuzione e di cessazione di Lavoro Agile*, in *Il Jobs Act del lavoro autonomo e del Lavoro Agile*, a cura di Luigi Fiorillo e Adalberto Perulli, Torino, Giappichelli, 2018.

MARCO MENEGOTTO, *Coronavirus: trasferte, Lavoro Agile e Telelavoro*, “*Bollettino ADAPT*”, 7, 17 febbraio 2020, <http://www.bollettinoadapt.it/coronavirus-trasferte-lavoro-agile-e-telelavoro>.

MICHELE TIRABOSCHI, *Un contributo alla gestione delle problematiche giuslavoristiche della emergenza da Coronavirus*, in *Bollettino speciale ADAPT*, 2, 27 febbraio 2020, <http://www.bollettinoadapt.it/un-contributo-alla-gestione-delle-problematiche-giuslavoristiche-della-emergenza-da-coronavirus>.

PIETRO ICHINO, *Se l'epidemia mette le ali allo Smart Working*, <https://www.lavoce.info/archives/63816/se-lepidemia-mette-le-ali-allo-smart-working>.

*Covid-19 e tutela della salute in biblioteca*, a cura di Vittorio Ponzani e Rosa Maiello, <https://www.aib.it/attivita/2020/80418-covid-19-e-tutela-della-salute-in-biblioteca>.

POLITECNICO DI MILANO, *Cresce il numero degli smart worker italiani: 570mila (+20%) lavoratori più soddisfatti degli altri*, <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/cresce-il-numero-degli-smart-worker-italiani-570mila-plus20-lavoratori-piu-soddisfatti-degli-altri>.

CAL NEWPORT, *Why remote work is so hard – and how it can be fixed*, “*The New Yorker*”, 26 marzo 2020, <https://www.newyorker.com/culture/annals-of-inquiry/can-remote-work-be-fixed>.

RACHELE ARENA, *Fase 2 e 3 nelle biblioteche: alcune considerazioni*, “*AIB Notizie*”, 23 aprile 2020, <http://aibnotizie.aib.it/fase-2-e-fase-3-nelle-biblioteche-alcune-considerazioni>.

EAD., *Il Lavoro Agile in una biblioteca accademica e le attività indifferibili*, in *AIB Notizie*, 24 aprile 2020, URL: <http://aibnotizie.aib.it/il-lavoro-agile-in-una-biblioteca-academica-e-le-attivita-indifferibili>.

[aibnotizie.aib.it/il-lavoro-agile-in-una-biblioteca-academica-e-le-attivita-indifferibili](http://aibnotizie.aib.it/il-lavoro-agile-in-una-biblioteca-academica-e-le-attivita-indifferibili).

EAD., *Fase 2 e 3 nelle biblioteche: finale*, “*AIB Notizie*”, 25 aprile 2020, <http://aibnotizie.aib.it/fase-2-e-fase-3-nelle-biblioteche-finale>.

FERRUCCIO DIOZZI, *La cultura al tempo di Covid-19*, “*Infiniti Mondi*”, 13 (2020), <https://www.infinitimondi.eu/2020/04/19/la-cultura-al-tempo-di-covid-19-da-ferruccio-diozzi-19-aprile-2020>.

*Il diritto del lavoro dell'emergenza epidemiologica*, a cura di Antonio Pileggi, Roma, Edizioni LPO, 2020.

## ABSTRACT

With the Covid-19 pandemic we have experienced Agile Working. Starting from 1973 in America and then later in Europe, there is a strong need for flexible work. In Italy Agile Working is governed by Law no. 81/2017, arts. 18-23. The analysis of the strengths and criticalities of Agile Working make us reflect on the concrete applicability of the same as ordinary work in libraries, especially in academic ones, even in a post-pandemic phase. It can make the labor market more modern, businesses and public administration more competitive and attractive and our cities more inclusive and sustainable.

DOI: 10.3302/0392-8586-202006-018-1