

# Ambiente Società Territorio

Geografia nelle Scuole



RIVISTA DELL'ASSOCIAZIONE  
ITALIANA INSEGNANTI DI GEOGRAFIA

Immagine multispettrale del territorio di Orgosolo (NU),  
rilevata dal Multi-Spectral Instrument di Sentinel-2A il 14 aprile 2017 e visualizzata in colori naturali (RGB 432)



# LAVORO AGILE PER UN “TERRITORIO AGILE”: IMPRESA E GEOGRAFIA 4.0

## PROBLEMI GENERALI E UNA PROPOSTA PER LA CITTÀ DI NOVARA

LAVORO AGILE PER UN “TERRITORIO AGILE”: IMPRESA E GEOGRAFIA 4.0

Il lavoro agile costituisce, per aziende e territori, una soluzione rivoluzionaria. Il governo italiano ha recentemente incluso lo *smart working* nel disegno di legge che regola il lavoro agile, protagonista a livello nazionale di un vero e proprio boom in termini di modalità, contratti e strumenti utilizzati. La ricerca contenuta in questo articolo presenta una proposta concreta per la città di Novara riguardante la creazione di uno spazio di *smart working* nell’ambito di un progetto di rigenerazione urbana.

SMART WORKING FOR A SMART TERRITORY: ENTERPRISE AND GEOGRAPHY 4.0

For many companies and territories, Smart Working is a true work revolution. The Italian Government has included Smart Working in its recent draft law on agile work, as Italy has recognized this new method of flexible management and organisation. This research presents a concrete proposal for the city of Novara, in Piedmont, concerning the creation of a co-working space for smart working within an urban regeneration project of a degraded area.

### 1. Introduzione

Lo *smart working* costituisce una buona modalità per fronteggiare le sfide di un mondo sempre più complesso e interconnesso. Creare una struttura facilmente raggiungibile, dotata di tecnologie d’avanguardia e fruibili a costi non onerosi, può fungere sui territori da collettore di imprese che vogliano utilizzare il lavoro agile come leva strategica. Occorre andare oltre le barriere di una cultura aziendale indirizzata al presenzialismo a scapito del raggiungimento degli obiettivi. Occorre altresì coinvolgere soggetti economici e istituzionali nel definire linee strategiche e di intervento in riferimento all’ambiente aziendale interno ed esterno. Questo significa superare i paradigmi tradizionali e pensare a un sistema di imprese che sia competitivo e al contempo foriero di valore nel territorio. A partire da queste considerazioni di carattere generale, il contributo si pone come obiettivo l’analisi dello *smart working* inteso quale strumento in grado di generare importanti ricadute nell’ambito della cosiddetta *Impresa 4.0*. Tale concetto viene inserito in un quadro definitorio ed evolutivo mettendone in luce la stretta relazione con il mondo delle tecnologie. La ricerca presentata si focalizza su alcuni orientamenti flessibili e prospettive agili del lavoro su scala internazionale, per approdare a una proposta concreta riguardante la città di Novara, in Piemonte, concernente la creazione di uno spazio per lo *smart working* in ambito urbano. La metodologia adottata è di natura qualitativa e si fonda su un approccio conoscitivo centrato sul caso di studio con finalità descrittive e progettuali.

### 2. *Smart working*: elementi definitori e profili evolutivi

Il contesto economico globale è caratterizzato da fenomeni accaduti in modo simultaneo e in tempi rapidi: crisi a livello internazionale, cambiamenti sul piano organizzativo, tecnologico e ambientale hanno modificato assetti produttivi e sociali, incrementando il consenso verso metodi di lavoro e approcci di management più flessibili, tra cui il cosiddetto *smart working* (McEwan, 2016, p.16) o lavoro agile. Apparso in alcuni articoli e ricerche a partire dalla seconda metà degli anni duemila (CIPD, 2008a, pp.4; CIPD, 2008b, pp.3,4,6), questo termine ha acquisito ampio spazio sia nella letteratura di tipo accademico che nel dibattito politico e legislativo, portando a normare e regolamentare una filosofia organizzativa che, anche in Italia, ha di fatto registrato un interesse crescente. Il *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD) la definisce come approccio che mira a incrementare l’efficienza e l’efficacia nel raggiungimento dei risultati attraverso una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione, parallelamente all’ottimizzazione di strumenti e ambienti di lavoro per i dipendenti (CIPD, 2008a, p. 5). Non si tratta di una ricetta standardizzata capace di soluzioni preconfezionate, quanto piuttosto di un paradigma o modello per guardare alle dinamiche esterne cercando percorsi interni individualizzati e contestualizzati. Interni alle aziende, interni ai territori: ciò significa ragionare in termini sistemici e di fecondo accoppiamento strutturale e operativo tra spinte esogene e istanze endogene (Fab-

1 Stefania Cerutti: Università del Piemonte Orientale; Enrico Zanello: IN.VA. S.p.A.; Santa Lentini: Trenitalia S.p.A. Sebbene il contributo sia frutto dell’opera congiunta dei tre autori, i paragrafi 2 e 4 sono da attribuire a Stefania Cerutti, il paragrafo 3 a Enrico Zanello, il paragrafo 5 a Santa Lentini.

SMART WORKING	SMART WORKER	SMART ORGANIZATION
Riorganizzazione del lavoro che si basa sulle nuove tecnologie allo scopo di consentire il superamento di limiti fisici e temporali	Individuo che lavora in modo assai diverso rispetto ad un passato stanziale: lavora dove vuole e dove serve, non ha orari fissi, utilizza strumenti informatici per svolgere la propria attività ovunque	Organizzazione aziendale in cui l'utilizzo delle nuove tecnologie è concepito <ul style="list-style-type: none"> <li>- per aumentare il numero di persone connesse e coinvolte</li> <li>- per portare i processi oltre i confini geografici e spesso oltre le imprese stesse</li> <li>- per favorire la gestione e la sistematizzazione dell'ampio volume di contenuti</li> </ul>

Fig. 1.  
La "trilogia smart"  
(Fonte: Botteri e  
Cremonesi, 2017).

bro, 2000, p. 36; Dematteis, Governa, 2005, p. 29; Governa, 2005, p. 77; Vinci, 2005, p. 46). Il termine smart work è stato utilizzato in riferimento a un'ampia varietà di modi con cui creare autonomia e sviluppo di posti di lavoro, tra cui quelli più comuni sono *flexing working*, *remote working*, *agile working*. *Flexible working* è il lavoro che incontra le esigenze di equilibrio tra vita personale e professionale (Boden, 1999; Galea, Houkes, De Rijk, 2014; Torre, 2015). *Remote working* esprime la pratica del lavorare da remoto (Hardill, Green, 2003) o in telelavoro (Eurofound, 2010; Morganson et al., 2010). *Agile working* può essere descritto come insieme di pratiche per stabilire una forza lavoro ottimale e fornire i *benefit* generati dall'integrazione tra risorse e domanda di servizi, produttività incrementale e capacità di attrarre talenti (CIPD, 2014; Chiaro et al., 2015, p. 72). *Smart working* è un concetto strettamente collegato a quelli precedenti ma più completo ed evoluto. Secondo l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, rappresenta una filosofia manageriale che si fonda 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 <www.osservatori.net>. Lo *smart working* si presenta come possibile soluzione anche per le imprese di piccole e medie dimensioni alla ricerca di maggior flessibilità e competitività (Kotey, 2017, p. 357) e più generale per tutte quelle attività che potrebbero condividere spazi e tempi anche in modo trasversale e intersettoriale, usufruendo di adeguati supporti e sistemi organizzativi e tecnologici (Montanari e Mizzau, 2016, p. 16).

### 3. Il ruolo delle tecnologie nello sviluppo del lavoro agile

Se già a partire dagli anni Novanta il fenomeno del telelavoro aveva rimarcato la portata innovativa delle tecnologie, l'affermarsi dello *smart working* ha indubbiamente rafforzato tale ruolo e incrementato il numero di smart

workers o lavoratori agili o nomadi (Botteri e Cremonesi, 2017). Alcune aziende hanno accolto tali cambiamenti come grandi opportunità, generando profili di impresa in cui la flessibilità di spazi e orari e l'uso delle Information and Communication Technologies (ICT) rendono fruttuosa la coesistenza delle esigenze di business con quelle di benessere individuale. Come evidenziato da Botteri e Cremonesi (2017, p.8), è possibile parlare di una trilogia che fonda la sua ragion d'essere proprio sull'utilizzo delle nuove tecnologie e degli strumenti di cui si compongono (Fig. 1).

Dall'intreccio tra cambiamento tecnologico e globalizzazione scaturisce l'attuale scenario noto come *Industria 4.0* o *Quarta Rivoluzione Industriale*. Essa si fonda su processi di digitalizzazione conseguenti l'adozione congiunta di tecnologie digitali avanzate capaci di aumentare l'interconnessione e la cooperazione delle risorse. Si apre un ampio ventaglio di scenari in cui tutto il tessuto imprenditoriale è abilitato allo sfruttamento delle tecnologie digitali al fine di migliorare i processi e sviluppare nuovi prodotti/servizi, mostrando la transizione in atto verso la cosiddetta *Impresa 4.0* (Herman, Pentek e Otto, 2016). Secondo Neri (2017, p.4) gli aspetti citati relativi allo *smart working* sono correlati allo sviluppo e alla rilevanza delle *Advanced Information Technologies* che ampliano e integrano sistemi e applicazioni inerenti l'accesso e la gestione delle informazioni attraverso le telecomunicazioni, con altri strumenti innovativi e avanzati. I servizi di *social collaboration*, i servizi e gli strumenti per la mobilità, l'accessibilità, la sicurezza e le *workspace technologies* sono le principali tecnologie digitali che abilitano lo *smart working*<sup>1</sup> <www.osservatori.net>. Grazie alle tecnologie unite alla filosofia smart si afferma un rapporto lavorativo concepito in maniera decisamente innovativa, in cui il focus dell'attività è tarato su obiettivi e risultati ottenuti. Un'impresa può inoltre allargare il proprio team di collaboratori ed esperti oltre il limite spaziale, nonché rispondere a cam-

1 Si tratta di tecnologie di due tipi: uno più vicino alle IT formato da *Internet of Things*, *Big Data* e *Cloud Computing*. L'altro, più eterogeneo e vicino al livello operativo, formato da *Advanced automation*, *Advanced HMI* (*Human Machine Interface*, esempio *display touch*, scanner 3D, realtà aumentata) e *Additive Manufacturing* (es. stampa 3D).

biamenti improvvisi o temporanei dei carichi di lavoro attraverso l'*outsourcing* di una parte del carico di lavoro a professionisti anche geograficamente molto distanti. L'innovazione tecnologica costituisce dunque il motore essenziale dello sviluppo (D'Atri, 2004, p.270; Lazzeroni, 2004, p.25), configurandosi come uno dei più importanti processi capaci di innescare dinamiche positive qualora organizzazioni e imprese siano in grado di coglierlo e di saperlo sfruttare (Ambrosi, 2015, pp.3,5,59).

#### 4. *Smart working*: una geografia di approcci e orientamenti

*Industria e Impresa 4.0* pongono le aziende e i territori di fronte a una grande opportunità che invita a ripensare le politiche del lavoro e che si traduce in una sfida da percorrere. Questo significa, da un lato, investire sul capitale umano e, dall'altro, dotare i contesti locali di adeguate strutture per agevolare la transizione auspicata verso il lavoro agile. È in questa prospettiva che lo *smart working* diviene un percorso collettivo di riorganizzazione e rifunzionalizzazione capace di generare sviluppo territoriale. Nello scenario internazionale, il *Global Human Capital Report 2017* <[www.weforum.org/reports/the-global-human-capital-report-2017](http://www.weforum.org/reports/the-global-human-capital-report-2017)> segnala l'emergere di alcune economie molto sviluppate in campo tecnologico (come quella svedese, australiana, statunitense, svizzera e britannica). Altri paesi, tra cui ad esempio Lituania, Brasile, Romania ed Estonia presentano giovani talenti emergenti <[www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)>; ciò capita anche all'Italia che manifesta al contempo una profonda incapacità di assorbire e utilizzare i propri talenti, nonché una bassa partecipazione attiva dei giovani e delle donne al mondo del lavoro. È indubbio quanto questo si ripercuota sulla capacità e possibilità di adottare modelli virtuosi di lavoro agile. I dati relativi al 2016 forniti da *Eurofound* e dall'Organizzazione internazionale del lavoro rilevano come in media il 17% dei lavoratori può ricorrere in Europa a formule di lavoro agile: il 10% lo alterna alla presenza in ufficio, il 3% lavora solo da casa e il restante 4% pratica *smart working* su base regolare. Le percentuali variano da un Paese all'altro: l'Italia è ultima, mentre in classifica svettano Danimarca, Svezia, Paesi Bassi, Regno Unito, Lussemburgo e Francia <[www.wired.it](http://www.wired.it)>. Negli Stati Uniti il 37% dei lavoratori accede a formule di lavoro agile (Christensen, Schneider, 2015) e il Giappone si attesta a simili percentuali <[www.startmag.it](http://www.startmag.it)>. Regno Unito, Irlanda del Nord, Nuova Zelan-

da e Australia hanno inoltre introdotto una specifica legislazione che prevede un diritto di richiesta di lavoro flessibile (Levin-Epstein, 2005; Hegewisch, 2009); una simile tendenza si riscontra in Stati Uniti e Canada (Heathrose Research Ltd, 2010). Altro elemento che porta a comprendere l'orientamento all'agilità e flessibilità del lavoro risiede nella cultura digitale. Mentre su scala internazionale il lavoro è stato diluito in una nebulosa di luoghi anche non convenzionali generando il cosiddetto fenomeno del *Networked Office* (Duffy, 2008), per quanto concerne l'Italia la crisi di cultura digitale ha generato una forma di resistenza o rallentamento allo sviluppo del paradigma dello *smart working*, alimentata altresì da uno stile manageriale poco flessibile e debolmente improntato su attività e risultati. Un importante passo in avanti è stato recentemente compiuto mediante l'approvazione della legge n. 81 del 22 maggio scorso, in vigore dal 14 giugno 2017, dal titolo "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" nota come *Job Act degli Autonomi*. Si tratta di uno specifico intervento legislativo che fornisce utili indicazioni su vari aspetti, tra cui il collegamento tra gli strumenti utilizzati dagli *smart workers* e il nuovo articolo 4 dello Statuto dei Lavoratori e sull'estensione della tutela assicurativa contro gli infortuni e malattie professionali alle prestazioni lavorative rese al di fuori dei locali aziendali <[www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)>.

Dati diffusi dall'Osservatorio *Smart Working* del Politecnico di Milano nel mese di ottobre 2016 <[www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)> rivelano come nella maggior parte delle organizzazioni di grandi dimensioni esaminate (il 40%) lo *smart working* sia ancora in fase di crescita; è a regime nel 25% dei casi e ha una sperimentazione su un limitato numero di persone nel 35%. Complessivamente ci sono in Italia circa 250.000 *smart workers* in aziende con oltre 10 dipendenti. Il 30% delle grandi imprese nel 2016 ha realizzato progetti strutturati di *smart working*, segnando un +17% rispetto al 2015 e un +23% rispetto al 2014, a cui si aggiunge l'11% che dichiara di lavorare secondo modalità agili pur senza aver introdotto un progetto sistematico. Situazione alquanto differente è quella delle PMI che vedono la diffusione di progetti strutturati ferma al 5%, con un altro 13% che opera in modalità smart in assenza di progetti strutturati. Pur incrementando il numero di PMI interessate a un'introduzione futura, prevale uno scarso interesse dovuto alla limitata convinzione del manage-



ment e alla mancanza di consapevolezza dei benefici ottenibili.

Se si registrano risultati positivi raggiunti dall'Italia e da alcuni paesi europei ed extra europei, permangono certamente ampi spazi di implementazione soprattutto legati allo *smart working* inteso quale leva di sviluppo territoriale.

## 5. Quando il lavoro agile incontra il territorio: una proposta concreta. Il caso di Novara

Pensiamo a un territorio con una posizione strategica, asse tra due metropoli di ampia fama aventi anime e spinte propulsive diverse, Milano e Torino, che è diventato uno dei centri logistici e intermodali più importanti nel Nord Italia, che soffre per la crisi di alcuni settori industriali (chimica, tessile, rubinetteria, ecc.), che possiede una vasta potenzialità di conoscenze e competenze. Stiamo parlando della città di Novara, in Piemonte, un territorio in continua evoluzione che potrebbe sfruttare al meglio le opportunità insite nelle sue potenzialità in termini di dotazioni e funzioni. La domanda di ricerca da cui scaturisce questo contributo è stata la seguente: lo *smart working* potrebbe essere un modo per accrescere e accoppiare le potenzialità del contesto novarese a quelle derivanti dal digitale e dalla cosiddetta *Impresa 4.0*? La risposta emersa dalle indagini effettuate è indubbiamente positiva. Il caso di studio non si è posto quale obiettivo quello di verificare interesse e ricadute conseguenti l'adozione della "modalità smart" in seno a singoli enti o imprese novaresi, quanto piuttosto quello di provare a delineare una valida opzione territoriale al fine di allestire uno spazio concreto di "co-smart-

*working*" a servizio di realtà private e pubbliche. In termini di proposta di ricerca, l'opzione praticabile per individuare una *location* idonea a tale finalità è ricaduta sull'area ex Ferrovie Nord, dove alcune opere contenute in un piano esecutivo di recupero sono già state avviate (Figure 2 e 3). Si tratta di un sito facilmente raggiungibile, dove poter creare uno spazio idoneo a configurarsi come ambiente per il lavoro agile, in cui inserire tecnologie accessibili e a costi modesti sfruttando o creando infrastrutture in condivisione tra aziende, centri ricerca e Università. La presenza in città dell'Università del Piemonte Orientale e dell'Incubatore di Impresa Enne3 costituiscono due tasselli di un ecosistema innovativo fertile per sviluppare sistemi intelligenti connessi tra di loro mediante reti di impresa, piattaforme *open access* di cooperazione, distretti industriali e della conoscenza popolati da ricercatori, analisti, progettisti, *startupper*, *freelance*, creativi, programmatori e sviluppatori che si muovono in una dimensione agile e in continua evoluzione (Tiraboschi, 2016). Colto in questa prospettiva dinamica e aperta al tessuto imprenditoriale, nonché al mondo istituzionale e scientifico, lo *smart working* - sotto forma di *hub* o collettore d'impresa - potrebbe offrire al contesto novarese, urbano e di prossimità metropolitana, uno spazio fluido di collaborazione appetibile anche a sovralocale.

Non solo a livello organizzativo, infatti, si andrebbero a moltiplicare ricadute positive di cui potrebbero avvantaggiarsi enti e imprese che utilizzano il lavoro agile. Un primo filone di importanti benefici generati dallo *smart working* è di natura economica: come dimostrato dalle statistiche effettuate su realtà analoghe, si genererebbero un aumento dei posti di la-

Fig. 2. L'area ex Ferrovie Nord di Novara vista dall'alto. 23.519 metri quadri di terreni, già occupati dai binari smantellati da anni, su cui sarà realizzato parte del progetto di recupero tra Corso della Vittoria e Corso Risorgimento. Dal 27/02/2017 ne è diventato proprietario il Comune di Novara. (Fonte: La Stampa, 27/02/2017).



voro e della produttività generale e del singolo, unitamente al fatto che la riduzione dello spazio fisico necessario ad aziende, enti o studi attiverrebbe risparmi importanti e un cospicuo abbattimento dei costi, incentivando anche le numerose imprese di piccole e medie imprese del territorio a farne ricorso. Un secondo filone è certamente di tipo ambientale, in quanto la delocalizzazione di posti di lavoro dalle imprese e/o dalle vicine metropoli o dalle aree industriali più periferiche o congestionate aiuterebbe a combattere l'inquinamento e a limitare il traffico, indirizzando le risorse risparmiate in azioni sociali di maggior utilità. Ultimo tassello è il filone dei benefici di tipo personale che unisce la diminuzione dei costi per il lavoratore agile ad un maggior benessere e ad un recupero dei tempi. Sono molti coloro che per recarsi ai propri luoghi di lavoro, frequentemente localizzati a Milano e Torino, si spostano oggi con auto propria o con mezzi pubblici, impiegando una parte significativa del proprio tempo a discapito di famiglia, attività sociali, ricreative e di svago. Si pensi, inoltre, alla possibilità inclusiva nei confronti di fasce deboli e particolari del mercato del lavoro, quali giovani, donne e disabili. Si tratta, quindi, di una proposta di cui beneficerebbero la città di Novara, le sue aziende e realtà produttive o di servizio, i cittadini novaresi e non.

## 6. Considerazioni conclusive

Le imprese si trovano oggi più che mai ad affrontare sfide di crescente complessità. Tali sfide non riguardano le imprese considerate quali sistemi chiusi, ma concernono il loro processo evolutivo in relazione all'ambiente in cui operano. Globalizzazione e digitalizzazione dell'economia hanno fatto emergere esigenze organizzative e manageriali innovative, tra cui quelle inscrivibili nello *smart working*. La ricerca condotta ha consentito di profilare per la città di Novara una proposta - la creazione di uno spazio di "*co-smart-working*" - inserita nell'ambito di un progetto di trasformazione di un'area urbana degradata. Essa rappresenta, in questa fase, un'ipotesi di tipo embrionale, fondata su un'indagine di natura prevalentemente qualitativa che non manca tuttavia di fornire indicazioni utili ad un dibattito e successivo orientamento progettuale concreto, in cui Università del Piemonte Orientale e Incubatore di Impresa Enne3 potrebbero fungere da soggetti capofila. La forza propulsiva di un tale progetto risiederebbe, infatti, nella costituzione di un efficace network che decli-



ni lo *smart working* come profilo organizzativo "diagonale" rispetto a territorio e aziende, secondo un approccio di sperimentazione in rete che coinvolga soggetti privati e pubblici. Lavoro agile, dunque, come possibilità di crescita occupazionale ed economica, di rinnovamento ambientale e sociale e, al contempo, di ridisegno della geografia produttiva e culturale di un "territorio agile".

## BIBLIOGRAFIA

- AMBROSI A., *Gli assetti organizzativi per l'innovazione tecnologica. L'approccio ambidestro e i team di sviluppo*, Tesi di laurea, Libera Università degli Studi Sociali, a.a.2014/2015, Consultabile al link: <tesi.eprints.luiss.it/15508/1/173471.pdf>
- BODEN R.J., "Flexible working hours, family responsibilities, and female self employment", *American Journal of Economics and Sociology*, 58(1), 1999, pp. 71-83.
- BOTTERI T., CREMONESI G., *Smart working & smart workers: Guida per gestire e valorizzare i nuovi nomadi*, Milano, Franco Angeli, 2017.
- CANONICO M., *Applicazione del paradigma dello Smart Working al settore bancario: un modello contingente*, Tesi di Laurea Politecnico di Milano, a.a. 2013/2014. Consultabile al link: <www.politesi.polimi.it/bitstream/10589/100023/3/2014\_12\_Canonico\_Ricci.pdf>
- CHIARO G., PRATI G., ZOCCA M., "Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile", *Sociologia del lavoro*, 138, 2015, pp. 69-87.

**Fig. 3. Il progetto di recupero dell'area ex Ferrovie Nord di Novara prevede la trasformazione di un'area dismessa e degradata mediante il recupero dell'ex stazione (stabile nella figura in basso a destra) da destinare a servizi ed esercizi, la realizzazione di un complesso residenziale e l'allestimento di un parco urbano con pista ciclabile di collegamento da e verso il centro storico. (Fonte: Il Venerdì di Tribuna Novarese, 26/02/2015).**

- CHRISTENSEN K., SCHNEIDER B. (a cura di), *Workplace flexibility: Realigning 20th-century jobs for a 21st-century workforce*, Ithaca, New York, Cornell University Press, 2015.
- CIPD, *Smart working. The impact of work organisation and job design*, London, Chartered Institute of Personnel and Development, 2008a. Consultabile al link: <[www2.cipd.co.uk/nr/rdonlyres/64a02358-8993-4185-beeb-9812a9175383/0/smartworking.pdf](http://www2.cipd.co.uk/nr/rdonlyres/64a02358-8993-4185-beeb-9812a9175383/0/smartworking.pdf)>
- CIPD, *Smart working: how smart is UK plc?*, London, Chartered Institute of Personnel and Development, 2008b. Consultabile al link: <[www.cipd.co.uk/hr-resources/guides/smart-working-smart-uk-plc.aspx](http://www.cipd.co.uk/hr-resources/guides/smart-working-smart-uk-plc.aspx)>
- CIPD, HR: *Getting smart about agile working*, London, Chartered Institute of Personnel and Development, 2014. Consultabile al link: <[www.cipd.co.uk/Images/hr-getting-smart-agile-working\\_2014\\_tcm18-14105.pdf](http://www.cipd.co.uk/Images/hr-getting-smart-agile-working_2014_tcm18-14105.pdf)>
- D'ATRI A. (a cura di), *Innovazione organizzativa e tecnologie innovative*, Milano, Etas, 2004.
- DEMATTEIS G., GOVERNA F., *Territorialità, sviluppo locale, sostenibilità: il modello SLoT*, Milano, Franco Angeli, 2005.
- EUROFOUND, *Telework in the European Union*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition, 2010. Consultabile al link: <[www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/docs/eiro/tn0910050s/tn0910050s.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/eiro/tn0910050s/tn0910050s.pdf)>
- FABBRO S., Reinventare il territorio: sistemi territoriali locali e sistemi regionali autopoietici come programma, *Archivio di studi urbani e regionali*, 67, 2000, pp. 31-62.
- FISH HATFIELD E., *Communication and the Work-Life Balancing Act: Intersections across Identities, Genders, and Cultures*, Lahnam MD, Lexington Books, 2016.
- GALEA C., HOUKES I., DE RIJK A., "An insider's point of view: how a system of flexible working hours helps employees to strike a proper balance between work and personal life", *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 2014, pp. 1090-1111.
- GOVERNA F., "Territorialità e azione collettiva. Radicamento e ancoraggio dei sistemi locali territoriali" in VINCI I. (a cura di), *Il radicamento territoriale dei sistemi locali*, Milano, Franco Angeli, 2005, pp. 75-88.
- HEATHROSE RESEARCH LTD, *Flexible Work Arrangements: Literature Review. Report to the National Advisory Council of the Employment of Women (NACEW)*, Wellington, Department of Labour, 2010. Consultabile al link: <[women.govt.nz/sites/public\\_files/flexible-working-literature-review%20%281%29.pdf](http://women.govt.nz/sites/public_files/flexible-working-literature-review%20%281%29.pdf)>
- HARDILL I., GREEN A., "Remote working-altering the spatial contours of work and home in the new economy", *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 2003, pp. 212-222.
- HEGEWISCH A., *Flexible working policies: a comparative review*, Manchester, Equality and Human Rights Commission, 2009.
- KOTEY B.A., "Flexible working arrangements and strategic positions in SMEs", *Personnel Review*, 46(2), 2017, pp. 355-370.
- LAZZERONI M., *Geografia della conoscenza e dell'innovazione tecnologica: un'interpretazione dei cambiamenti territoriali*, Milano, Franco Angeli, 2004.
- LEVIN-EPSTEIN J., "How to Exercise Flexible Work: Take Steps with a 'Soft Touch' Law", *Work Life Balance Brief No 3*, Centre for Law and Social Policy, Washington DC, 2005.
- MALIK A., ROSENBERGER III P.J., FITZGERALD M. e HOULCROFT L., "Factors affecting smart working: evidence from Australia", *International Journal of Manpower*, 37(6), 2016, pp. 1042-1066.
- MCEWAN A. M., *Smart working: Creating the next wave*, Oxford and New York, Routledge, 2016.
- MONTANARI F., MIZZAU L. (a cura di), *I luoghi dell'innovazione aperta. Modelli di sviluppo territoriale e inclusione sociale*, Roma, Fondazione Brodolini, 2016.
- MORGANSON V.J., MAJOR D.A., OBORN K.L., VERIVE J.M., HEELAN M.P., "Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion", *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 2010, pp. 578-595.
- NERI M. (a cura di), *Smart working: una prospettiva critica*, Bologna, TAO Digital Library, 2017. Consultabile al link: <[amsacta.unibo.it/5717/1/SmartWorking.pdf](http://amsacta.unibo.it/5717/1/SmartWorking.pdf)>
- RIFKIN J., *La fine del lavoro*, Milano, Edizioni Mondadori, 2014.
- TIRABOSCHI M., Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act, Commento sistematico ai decreti legislativi nn. 22, 23, 80, 81, 148, 149, 150 e 151 del 2015 e delle norme di rilievo lavoristico della legge 28 dicembre 2015, n. 208 (legge di stabilità per il 2016), 2016.
- TORRE T. (2015), Tutto è smart...anche il lavoro, *Impresa Progetto. Electronic Journal of Management*, 3, 2015, pp. 1-8.
- VINCI I. (a cura di), *Il radicamento territoriale dei sistemi locali*, Milano, Franco Angeli, 2005.

Novara,  
 Dipartimento di Studi per l'Economia e l'Impresa  
 dell'Università del Piemonte Orientale;  
 Sezione Piemonte