



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia & Management
Curriculum Amministrazione, Finanza e Controllo

Smart Working: i riflessi sui lavoratori.
Confronto di un caso pubblico e privato

Smart Working: the effects on workers.
Comparison of a public and private case

Relatore:

Chiar.ma Prof.ssa Micol Bronzini

Tesi di Laurea di:

Vittorio Castelletti

Anno Accademico 2019/2020

“La natura umana non è una macchina
da costruire secondo un modello,
e da regolare
perché compia esattamente
il lavoro assegnato,
ma un albero,
che ha bisogno di crescere,
di svilupparsi in ogni direzione,
secondo le tendenze interiori
che lo rendono una persona vivente.”

John Stuart Mill, Saggio sulla libertà, 1859

Sommario

Introduzione	5
Capitolo 1 Smart working e Telelavoro	6
1.1 Trasformazioni del lavoro nel tempo	6
1.2 Definizioni.....	9
1.2.1 Il telelavoro	9
1.2.2 Lo smart working	11
1.2.3 Differenze concettuali	14
1.3 Peculiarità dello smart working	16
1.3.1 Flessibilità organizzativa.....	16
1.3.2 I Principi dello smart working	19
1.3.3 Tipologie di smart working	20
1.3.4 Implementazione dello smart working.....	21
1.3.5 Un paradigma innovativo	22
1.3.6 Un ambiente di lavoro più smart digital	25
Capitolo 2 Lo smart working: benefici, limiti e sua diffusione al tempo corrente.....	28
2.1 Benefici dello smart working	29
2.2 Limiti dello smart working	32
2.3 Tutela del lavoratore	35
2.3.1 Diritto alla disconnessione	35
2.3.2 Diritto alla formazione	35
2.3.3 Garanzia del benessere individuale.....	37
2.4 Smart working e contesto attuale	39
2.4.1 Settore pubblico	43
2.4.2 Settore privato	49
Capitolo 3 Un'indagine empirica	52
3.1 Background	52
3.2 Obiettivi e motivazioni.....	53
3.3 Materiali e metodi	53
3.3.1 Strumenti	54
3.3.2 Modalità di raccolta dati	55

3.3.3 Metodi statistici.....	55
3.4 Risultati	56
3.4.1 Case study 1: Azienda pubblica.....	56
3.4.2 Case study 2: Azienda privata.....	71
3.4.3 Confronto dei casi	87
3.5 Discussione	93
3.6 Limiti dell'analisi	95
Conclusioni.....	96
Bibliografia.....	101
Sitografia	106
Appendice.....	109

Introduzione

L'anno 2020 è stato un anno particolare, un anno che ha sorpreso tutti con la sua venuta. Lo scatenarsi di una pandemia globale ha portato vari cambiamenti a cui il mondo (e più nel dettaglio le persone, le attività commerciali, le organizzazioni, le aziende) ha dovuto rispondere in maniera tempestiva per poter continuare a vivere.

I paesi dell'intero globo hanno subito una battuta di arresto a causa dell'emergenza dovuta al SARS-CoV-2; in modo particolare l'Italia ha subito forti ripercussioni sociali ed economiche.

Le necessità di limitare gli spostamenti, di evitare assembramenti e, soprattutto, di rispettare il distanziamento sociale hanno trovato soluzione in un lockdown generale che ha portato alla diffusione di una modalità di prestazione lavorativa differente.

Il fenomeno dello Smart Working, come esperimento di massa, è stato adottato da tutte le aziende italiane comprese le Pubbliche Amministrazioni, per mezzo del quale si è potuto lavorare al di fuori dell'azienda con l'utilizzo di tecnologie informatiche e telematiche.

Nell'elaborato, in primo luogo si è voluto definire l'argomento insieme alle sue caratteristiche, evidenziandone le differenze con il telelavoro, e mettendo in risalto l'ormai necessità di una concezione flessibile di azienda e di lavoro. In secondo luogo, ci si è concentrati sul contesto attuale italiano, sottolineando come l'emergenza sanitaria abbia spinto inevitabilmente tutte le aziende a fare questa esperienza fuori dall'ordinario, ponendo attenzione ai vantaggi e agli svantaggi che tale modalità lavorativa offre alle organizzazioni e ai soggetti, soffermandosi in particolare sulla salvaguardia di questi ultimi.

La ricerca si è concentrata sullo studio di un'organizzazione pubblica ed un'azienda privata, facendo un confronto tra le due diverse tipologie, al fine di analizzare gli impatti sui lavoratori in termini di benefici e criticità del nuovo modo di lavorare dal punto di vista psicologico (benessere, stress, concentrazione, motivazione, etc.), organizzativo (produttività, engagement, senso di appartenenza, pianificazione, etc.) e sociale (cambiamento degli stili di vita, rapporto con i colleghi, etc.).

Capitolo 1 Smart working e Telelavoro

1.1 Trasformazioni del lavoro nel tempo

La rivoluzione industriale, scaturita dal pensiero di F. W. Taylor (1911)¹, ha trasformato radicalmente la vita lavorativa delle persone, facendo sì che queste fossero confinate in un unico posto di lavoro, la fabbrica. L'innovazione di Taylor, che ha posto poi le fondamenta per la moderna organizzazione del lavoro, si basa sulla razionalizzazione dei metodi di lavoro su basi scientifiche (One Best Way) volta ad ottenere un incremento della produttività degli operai. A tal fine, si è proceduto ad una riduzione delle singole tempistiche lavorative, tramite una maggiore specializzazione dei soggetti esecutori. In tale ottica, ognuno è stato chiamato a svolgere un numero limitato di compiti programmati. L'organizzazione scientifica del lavoro si prefiggeva di scomporre il ciclo produttivo aziendale in specifiche operazioni elementari da compiere entro determinati tempi rigidi, visto che nei lavoratori si è osservata un'innata tendenza a rallentare i ritmi produttivi. L'obiettivo finale era guadagnare efficienza eliminando i tempi morti. Successivamente H. Ford (1913) riprende tali concetti con l'introduzione della catena di montaggio mettendo in atto una produzione di massa che prevedeva la realizzazione di prodotti standardizzati ottenuti dalla sequenza di operazioni elementari nel rispetto di tempi e posti di lavoro ben precisi. Il lavoratore rimane fermo sul luogo di lavoro, mentre si sono resi mobili i piani di lavoro e i componenti da assemblare, conseguendo una maggiore specializzazione². I risultati raggiunti si sono tradotti in un incremento dell'efficienza, grazie all'acceleramento dei tempi di lavoro, implicando però, come ripercussione, la dequalificazione dei lavoratori, i quali si sono trovati a svolgere compiti ripetitivi e sequenziali. In seguito al processo di globalizzazione, la rivoluzione digitale e lo sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della

¹ Taylor, F. W., *The Principles of Scientific Management*, New York, 1911

² Chiaro G., Prati G., Zocca M., *Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile*, *Sociologia del lavoro* n. 138, 2015

comunicazione (TIC) si passa ad una produzione flessibile e decentrata, con il supporto di processi automatizzati e caratterizzati da criteri di specializzazione flessibile³. In tale contesto nascono strutture agili, nuove forme di impiego e nuove figure professionali. Le organizzazioni si riscoprono essere un nodo facente parte di un network, composto da relazioni di interdipendenza con altre aziende, collegate fra loro da reti virtuali.⁴

Si assiste ad un'evoluzione epocale in cui avviene la trasformazione da una società industriale caratterizzata da razionalizzazione, rigidità, pianificazione, accentramento e strutture gerarchiche, ad una post-industriale contraddistinta da adattamento, flessibilità, reattività, decentramento, strutture orizzontali e trasversali. Nella società odierna, infatti, si osserva un processo di destrutturazione del lavoro, sia dal punto di vista temporale che spaziale, affermandosi per l'appunto come lavoro agile⁵. Le innovazioni tecnologiche hanno contribuito ad attribuire al lavoro questa natura di tipo agile e, oltre ad aver trasformato drasticamente le vite degli individui all'interno della società, hanno rivoluzionato l'economia, nello specifico i modi attraverso i quali si producono beni e servizi. Ogni lavoratore, in qualunque ubicazione geografica si trovi, ha la possibilità di poter svolgere la propria attività lavorativa.⁶ Con l'avvento dell'era digitale si protende verso tipologie di lavoro basate su processi di digitalizzazione. Le tecnologie digitali hanno concesso l'instaurazione di nuove abilità e nuove forme di lavoro, ne sono alcuni esempi: il lavoro di squadra attraverso attività e obiettivi comuni (*team collaboration*), la condivisione di dati, informazioni e documenti (*sharing*), la collaborazione per la progettazione e la creazione di contenuti (*content creation*), la comunicazione con gli altri tramite

³ Chiaro G., Prati G., Zocca M., *Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile*, Sociologia del lavoro n. 138, 2015

⁴ De Vita P., Mercurio R., Testa F., *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, p.17, 258-259, Giappichelli, 2007

⁵ Chiaro G., Prati G., Zocca M., *Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile*, Sociologia del lavoro n. 138, 2015

SCARPITTI G., ZINGARELLI D., *Il telelavoro. Teorie e Applicazioni*, p. 29, Franco Angeli, 1993

⁶ Alessandrini G., *Smart working, nuove skill e competenze*, Pensamultimedia, 2016

videochiamata (*communicate*), lo sviluppo di relazioni sociali e professionali (*networking*), le riunioni a distanza, video-presentazioni e videoconferenze (*effective meetings*), condividere, nelle attività lavorative, le proprie esperienze e competenze (*collaboration & expertise*).⁷ L'evoluzione dei processi economici e la diffusione del digitale richiedono alle persone nuove skill di tipo digitale (*digital skill*) e di tipo trasversale (*soft skill*), nuove disposizioni psicologiche e organizzative, nuovi modi di risoluzione dei problemi (*problem solving*) in relazione alle nuove esigenze della società moderna. L'impatto con le tecnologie ha generato forme organizzative nuove, nuove opportunità di sviluppo grazie all'ampliamento di spazi economici reali e virtuali, l'emergere di nuovi profili professionali di ultima generazione, anche grazie all'esigenza di valorizzazione delle competenze individuali⁸. Il progressivo cambiamento tecnologico ha provocato un'interruzione nel mondo del lavoro, da un lato, la perdita di posti di lavoro dovuta alla sostituzione del lavoro manuale compiuto dagli individui con le macchine e processi automatizzati, dall'altro però, l'innovazione tecnologica è stata origine diretta e indiretta di posti di lavoro poiché le macchine richiedono manodopera e manutenzione⁹. Negli ultimi anni, la diffusione pervasiva di internet ha favorito la propagazione di conoscenza, informazione, strumenti e metodi che sarebbero stati difficilmente raggiungibili senza la stessa. È importante sapere che in Italia il numero degli utenti che utilizzano uno smartphone dotato di rete internet è arrivato a toccare l'apice con cifre pari all'incirca il 74% della popolazione totale e quasi il 96% per gli under 30 (Censis 2016)¹⁰. Perciò nel contesto contemporaneo, i lavoratori utilizzando quotidianamente tali strumenti hanno a portata di mano i mezzi di produzione per svolgere il proprio lavoro. Quanto detto vale prevalentemente per l'economia dei servizi, ma è rinvenibile

⁷ Nunziata E., *Dallo smart working all'agile working*, 2018

⁸ ⁹ ¹⁰ Alessandrini G., *Smart working, nuove skill e competenze*, Pensamultimedia, 2016

che rappresenta il settore principale verso il quale avanza il mercato del lavoro oggi.¹¹

“L'utente diventa sempre più centrale e protagonista della rete e questo si riflette anche sulla sua prestazione professionale che diventa accessibile anche fuori dall'ufficio, aperta, collaborativa, condivisibile. Mentre le distanze tra mondo digitale e mondo reale si accorciano, quelle tra aziende e collaboratori si annullano grazie alle straordinarie potenzialità delle nuove tecnologie e delle piattaforme per le attività di smart working” (E. Pucci).

In questo contesto economico-sociale, nel quale l'utilizzo di internet e di nuovi mezzi di comunicazione ha preso il sopravvento accorciando le distanze, si inseriscono e si sviluppano modalità di lavoro moderne come il telelavoro e lo smart working.

1.2 Definizioni

1.2.1 Il telelavoro

In prima battuta, il telelavoro può essere considerato come un modo di lavorare che trascende la sede di lavoro tradizionale ed è di facile applicazione grazie al supporto di sistemi informatici e telematici¹². Esso permette ai soggetti di decidere i modi e i luoghi di lavoro liberando l'istituto da vincoli geografici. Questo comporta una grande rivoluzione nel mondo del lavoro, ne consegue che il posto di lavoro può essere ovunque vi sia una connessione alla rete, attraverso la quale sarà possibile comunicare con il cliente, inviare file e messaggi¹³. Non sono necessarie tecnologie avanzate, ad esempio, possono essere utili strumenti di uso quotidianamente già disponibili in casa: uno smartphone, un tablet, o un computer. Grazie all'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (in

¹¹Hatum A., *The new workforce challenge*, Palgrave Macmillian, London, 2013;

A. Maitland, *Future work: changing organizational culture of the new world of work*, Palgrave Macmillian, London, 2014

^{12 13} Di Nicola P., *Il nuovo manuale del telelavoro*, Work and Virtual Management, 1999

acronimo TIC), il lavoratore mantiene la sua figura professionale risaltata dalle sue abilità e competenze intrinseche nella sua persona, senza sentirsi isolato dal resto dei collaboratori. Tale modalità trova applicazione sia nell'ambito dei lavoratori dipendenti sia in quello dei lavoratori autonomi.

La trasformazione di forme, modalità di svolgimento e contenuti di lavoro ricondotta ad alcuni processi economici, sociali e tecnologici, che hanno interessato l'insieme delle attività economico-produttive nel recente contesto, ha concepito questo nuovo fenomeno.¹⁴

Tra le diverse forme di telelavoro, vi è in particolare il telelavoro domiciliare che si configura quando il lavoratore svolge i suoi compiti principalmente da casa, attraverso l'utilizzo di tutti gli strumenti necessari a svolgere la prestazione di lavoro (computer, fax, modem, altre attrezzature, ecc.)¹⁵. Al datore di lavoro viene attribuita, anche nel caso di home working, la medesima responsabilità in capo al lavoratore riguardo alla sua salute e sicurezza, proprio come avviene per il luogo di lavoro abituale.¹⁶

La relazione con il luogo di lavoro può essere costante (rimanendo connessi alla rete aziendale) o saltuaria (ricevendo il lavoro da espletare e restituendo, in un secondo momento, il risultato all'azienda o al committente).

Jack Nilles (1973), considerato il padre del telelavoro, definisce con il termine *telework* "ogni forma di sostituzione degli spostamenti di lavoro con tecnologie dell'informazione"¹⁷, come ad esempio computer o telefoni cellulari.

Più esaustiva e completa invece, la definizione elaborata dalla Fondazione Europea di Dublino (Eurofound): "il telelavoro è una forma di lavoro svolta per conto di un imprenditore o un cliente da un

¹⁴ Scarpitti G., Zingarelli D., *Il telelavoro. Teorie e Applicazioni*, Franco Angeli, 1993

¹⁵ Di Nicola P., *Il nuovo manuale del telelavoro*, Work and Virtual Management, 1999

¹⁶ Garofalo D., *La nuova frontiera del lavoro autonomo – agile – occasionale*, ADAPT University Press, 2018

¹⁷ Nilles, J., "Non ho alcun dubbio vivremo molto meglio", in *Telèma*, anno I, n. 2, Autunno 1995, p.12.

Unindustria, Università di Roma Tor Vergata e Federmanager, *Telelavoro fra cultura e tecnologia*, uil.it

lavoratore dipendente, un lavoratore autonomo o un lavoratore a domicilio, che è effettuata regolarmente o per una quota consistente del tempo di lavoro, da una o più località diverse dal posto di lavoro tradizionale, utilizzando tecnologie informatiche e/o delle telecomunicazioni”¹⁸.

L’Accordo quadro sul telelavoro del 2002 (European Framework Agreement) fornisce una definizione simile di telelavoro, successivamente ripresa a livello nazionale, all’interno della quale si enuncia che il telelavoro “costituisce una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell’informazione nell’ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l’attività lavorativa, che potrebbe essere svolta nei locali dell’impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa”¹⁹. Le caratteristiche che contraddistinguono questa forma di lavoro sono: la flessibilità relativa alle modalità e forme di impiego del lavoro, la distanza fisica tra i soggetti coinvolti nel rapporto nella dimensione spaziale, che non è effettivo elemento di separazione in quanto sono presenti gli elementi di interdipendenza e di interconnessione tra i soggetti attraverso cui interagire²⁰. In sostanza, l’innovazione del telelavoro consiste nel concedere al lavoratore, la facoltà di scegliere il luogo e la modalità di lavoro a distanza.

1.2.2 Lo smart working

Lo smart working, più correttamente definito come lavoro agile, è stato introdotto di recente nel nostro ordinamento giuridico ed è disciplinato dall’art. 18, l. n. 81/2017. “Lo smart working, è una modalità di organizzazione e gestione del lavoro, basata sulla flessibilità e l'autonomia nella scelta di luoghi, tempi, strumenti, da parte delle persone, a fronte di una loro responsabilizzazione nel

¹⁸ Unindustria, Università di Roma Tor Vergata e Federmanager, *Telelavoro fra cultura e tecnologia*, uil.it

¹⁹ Accordo-quadro europeo del 16 luglio 2002 art.1

<http://erc-online.eu/wp-content/uploads/2014/04/2006-01444-EN.pdf>

²⁰ Scarpitti G., Zingarelli D., *Il telelavoro. Teorie e Applicazioni*, Franco Angeli, 1993

perseguimento degli obiettivi e nel raggiungimento dei risultati.” Quest’ultima, è la definizione proposta dall’osservatorio smart working del Politecnico di Milano, istituto che studia il fenomeno e la sua evoluzione dal 2012.

Il CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development), l’organismo professionale per le risorse umane e lo sviluppo delle persone, nel 2008 definisce lo smart working come: “un approccio all’organizzazione del lavoro che mira a promuovere una maggiore efficienza ed efficacia nel raggiungimento dei risultati di lavoro attraverso una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione, in parallelo all’ottimizzazione di strumenti e ambienti di lavoro per i dipendenti”²¹.

Un’ulteriore definizione è fornita dalla rivista inglese Flexibility (2011): “Lo Smart Working è un impegno a modernizzare le pratiche di lavoro, allontanandosi dai presupposti di comando e controllo del lavoro tradizionale in fabbrica riguardo a dove, quando e come dovrebbe essere svolto il lavoro. Si tratta di fare di più con meno, lavorare dove, quando e nel modo in cui si ritiene più appropriato portare a termine il lavoro”.

Dalle definizioni sopra citate, si deduce che lo smart working è una modalità di organizzazione e gestione del lavoro, finalizzata a conseguire maggiori performance attraverso autonomia e flessibilità, per la quale è possibile scegliere come, dove e quando lavorare.

Ciò non significa che il soggetto interessato possa avere piena libertà di decisione senza alcuna consultazione con l’azienda. Alla base del rapporto di lavoro c’è sempre un accordo tra le parti per tal motivo la modalità di lavoro agile, non potrà essere imposta dal datore di lavoro né da quest’ultimo accettata su mera richiesta del lavoratore.²² Suddetta modalità di lavoro è lontana dall’essenza tradizionale del “lavoro in presenza”, occorre cambiare la concezione del lavoro stesso²³ (figura 1.1).

²¹ CIPD, *HR: Getting smart about agile working*, Research report November 2014

²² Garofalo D., *La nuova frontiera del lavoro autonomo – agile – occasionale*, ADAPT University Press, 2018

²³ Bentivogli M., *Indipendenti. Guida allo smart working*, Rubbettino, 2020

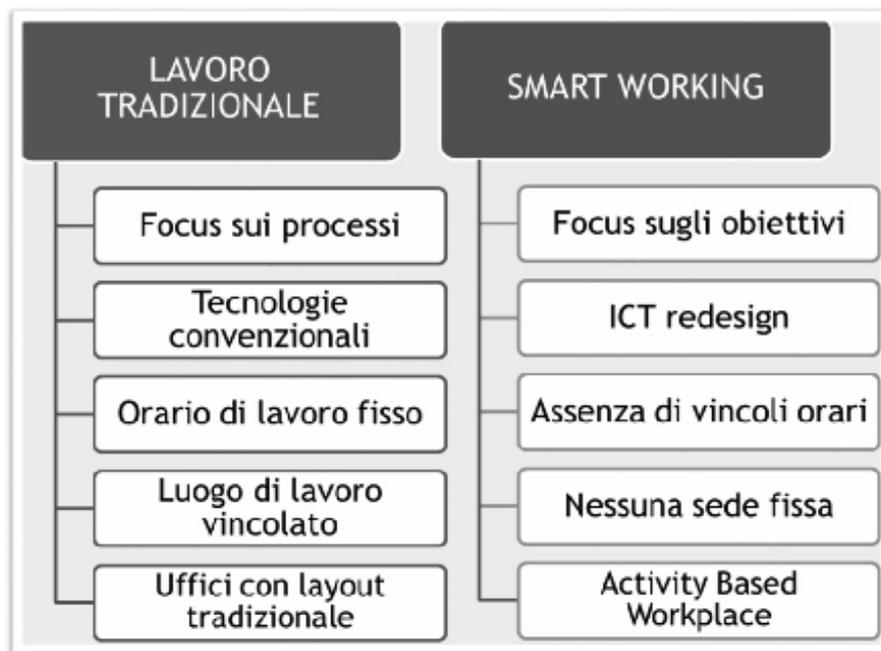


Figura 1.1 Differenze tra lavoro tradizionale e smart working
 Fonte: Bentivogli, Indipendenti guida allo smart working, 2020

Come precisa l'Osservatorio sullo Smart Working: “il lavoro agile rappresenta 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”.²⁴ I pilastri fondamentali di questo nuovo approccio diventano: autonomia, flessibilità, responsabilizzazione, valorizzazione dei talenti e fiducia.²⁵ Il manager contemporaneo non riveste più il ruolo di controllore, ma adotta le vesti di un coach che lavora sulle skill dell'individuo e guida il team al raggiungimento dell'obiettivo comune²⁶.

²⁴ Crespi F., Lo Smart Working in Italia: la diffusione del fenomeno, osservatori.net, 2016

²⁵ Crespi F., Smart Working: cosa significa e perché è così importante?, osservatori.net digital innovation, 2019

²⁶ Alessandrini G., Smart working, nuove skill e competenze, Pensamultimedia, 2016

1.2.3 Differenze concettuali

I due istituti presentati hanno aspetti di similitudine e possono essere motivo di confusione, in realtà contengono varie differenze sostanziali. La diversità che intercorre tra i due concetti non è riconducibile soltanto all'origine linguistica del termine, poiché rimandano a modalità operative distinte, sia a livello giuridico sia a livello aziendale.²⁷ Sebbene entrambi concedano flessibilità al lavoro e si avvalgano dell'ausilio delle tecnologie dell'informazione e della telecomunicazione, occorre fare maggiore chiarezza. Il lavoro agile, o nel gergo comune smart working, come viene ben descritto dal governo, "è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività"²⁸.

Alla luce di questa definizione e di quanto detto nei paragrafi precedenti, lo smart working è una modalità di lavoro indeterminata, che lascia arbitrarietà al soggetto interessato senza precisi vincoli di orario o di luogo, a differenza del telelavoro i cui termini (vincoli) vengono definiti nel contratto del lavoratore, per cui quest'ultimo ha carattere definitivo per l'intero rapporto lavorativo²⁹. Il primo riguarda solo il lavoro subordinato, mentre il secondo riguarda anche il lavoro autonomo. In entrambi i concetti, il luogo può essere scelto dal lavoratore, ma vi è una differenza sostanziale. Nel telelavoro la prestazione viene regolarmente svolta al di fuori dei locali aziendali, è previsto un solo rientro in sede e la postazione fuori dall'azienda è

²⁷ De Vincentiis P., *Tante aziende pensano di fare smart working, ma in realtà è solo telelavoro*, il Sole 24 Ore, 2020

<https://www.ilsole24ore.com/art/tante-aziende-pensano-fare-smart-working-ma-realta-e-solo-telelavoro-ADXRKbR>

²⁸ <https://miur.gov.it/lavoro-agile>

[~:text=Il%20lavoro%20agile%20\(o%20smart,il%20lavoratore%20a%20conciliare%20i](https://www.governo.it/~/text=Il%20lavoro%20agile%20(o%20smart,il%20lavoratore%20a%20conciliare%20i)

²⁹ Fiorillo L., Perulli A., *Il jobs act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, p. 184, Giappichelli, 2018

fissa (es. casa o altro luogo). Il lavoro agile invece, non prevede alcun vincolo in termini di luogo di lavoro; lo svolgimento del lavoro avviene in parte all'interno dei locali aziendali ed in parte all'esterno senza alcuna postazione fissa. Inoltre, altra differenza fondamentale riguarda l'orario: con il telelavoro l'orario non può essere scelto ma si deve rispettare necessariamente quello lavorativo, mentre con lo smart working l'orario può variare a seconda delle scelte del lavoratore, nel rispetto della durata massima dell'orario giornaliero e settimanale.

Con quanto detto precedentemente, l'applicazione del lavoro agile permette di evitare fenomeni di definitivo distacco fisico del lavoratore dall'ambiente aziendale. La distanza fisica favorisce la manifestazione di effetti negativi in termini di mancata socializzazione con i colleghi di lavoro, mancata inclusione nel contesto aziendale e quindi di indebolimento del sentimento di appartenenza all'impresa.³⁰

Attraverso lo smart working si passa da un orientamento caratterizzato dal controllo e dal valore della presenza fisica, ad uno caratterizzato da fiducia, flessibilità e delega³¹. Il telelavoro, ricalca ancora una gerarchia verticale; lo smart working, dal canto suo, costituisce un'innovazione e rende la struttura più flessibile. In aggiunta, quest'ultimo non rappresenta una nuova tipologia contrattuale a dispetto del telelavoro. Come ultima divergenza si osserva che, il lavoro agile, a differenza del telelavoro, rappresenta un nuovo paradigma di lavoro, riponendo l'attenzione sul risultato da conseguire, e non più sui tempi di esecuzione; in quest'ottica l'obbligazione del lavoratore si arricchisce di contenuto comprendendo oltre alla messa a disposizione delle energie personali, anche lo scopo del conseguimento di un risultato.³² In conclusione, lo smart working, si propone come un'evoluzione del telelavoro volta a renderlo più semplice e maggiormente flessibile, permettendo in

³⁰ Garofalo D., *La nuova frontiera del lavoro autonomo – agile – occasionale*, ADAPT University Press, 2018

³¹ Bonanni R., Danza M., *Smart Working tra crisi e innovazione*, Bertoni Editore, 2020

³² Vallauri M. L., *Una sfida alla PA dal lavoro agile*, in *Il lavoro pubblico e la riforma media: organizzazione, gestione e valutazione*, rivista giuridica del lavoro e della previdenza social, p.171, Ediesse, 2019

definitiva di lavorare dove e quando si vuole.³³ D'Amato (2014) lo definisce come “un ambiente di lavoro che elimina i vecchi concetti di postazione di lavoro fissa, ma è dinamico in funzione di quello di cui si ha bisogno in quel momento”. Rispetto al passato si è completamente lontani dal concetto di stabilità del lavoratore (esempio efficace è raffigurato dalla catena di montaggio), nei tempi moderni si auspica di implementare una flessibilità oraria e organizzativa che investa sia il lavoratore sia l'organizzazione nella sua globalità.

1.3 Peculiarità dello smart working

Lo smart working non rappresenta una nuova tipologia contrattuale, piuttosto consiste in una modalità più flessibile di svolgimento del rapporto di lavoro subordinato, perseguendo due importanti finalità: il bilanciamento della vita lavorativa con quella privata (*work life balance*) e l'aumento della produttività.³⁴

1.3.1 Flessibilità organizzativa

Il termine “flessibilità” secondo Barbier e Nadel (2002) “descrive la capacità delle cose di adattarsi facilmente e, eventualmente, di riprendere la forma iniziale. Questo significato, sinonimo di duttilità ed elasticità, non comporta di per sé alcuna connotazione né negativa né positiva”.³⁵ Il modello organizzativo che lo smart working propone è caratterizzato da flessibilità in termini di scelta di luoghi, orari e strumenti di lavoro e da autonomia in termini di responsabilizzazione e conseguimento di risultati³⁶.

³³ Chiaro G., Prati G., Zocca M., *Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile*, in *Sociologia del lavoro* n. 138, 2015, pp. 69-75

³⁴ Zucaro R., *Lo Smart Working: strumento per la conciliazione vita-lavoro e la produttività* in *Smart working, nuove skill e competenze*, Pensamultimedia, 2016

³⁵ Chiaro G., Prati G., Zocca M., *Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile*, in *“Sociologia del lavoro”*, 2015, p. 70

³⁶ VIALE V., *Flessibilità organizzativa oltre i limiti di tempo e spazio* in *Smart Working. Nuove skill e competenze*, Pensamultimedia, 2016

Non è paragonabile al telelavoro, perché riguarda una metamorfosi dell'organizzazione del lavoro. Smart working, nella lingua italiana è traducibile come lavoro intelligente, raccoglie in sé vari concetti: la qualità della vita, la produttività, l'utilizzo delle tecnologie³⁷. Il concetto chiave a cui si fa maggiore riferimento è la flessibilità in termini di spazio e tempo. A seconda delle esigenze produttive del momento, decidere se stare a casa o in ufficio, lasciando la libertà ai dipendenti, portando ad un radicale cambio di mentalità³⁸. In questa prospettiva di flessibilità la persona lavoratrice si trova al centro dell'attenzione, di conseguenza sarà l'organizzazione a doversi adeguare alla persona e non viceversa. Questo cambiamento radicale è possibile solo se la cultura aziendale è flessibile ovvero pronta alla trasformazione³⁹, al contrario una cultura consolidata può inibire cambiamenti profondi di contesto. Il cambiamento a cui si fa riferimento riguarda la dimensione della leadership manageriale che conduce ad una prospettiva diversa del concetto di "subordinazione". Si passa da una gestione dei lavoratori di tipo "Management By Instructions"⁴⁰, nella quale i manager forniscono le istruzioni ai dipendenti, ad un "Management By Objectives" che lascia più libertà ai singoli attraverso la delega, la flessibilità, l'autonomia. Non dare istruzioni ma fissare obiettivi da raggiungere, trasformando il rapporto di lavoro subordinato in un rapporto di fiducia. In secondo luogo, si richiede un ridimensionamento della rilevanza del layout fisico, sito all'interno del quale avvengono i processi decisionali. Per tali ragioni, diventa essenziale l'aspetto della fiducia (*trust*), caratteristica dello smart working. Tra l'azienda e il lavoratore si deve instaurare un rapporto di fiducia, che è possibile costruire soltanto con una comunicazione personale, diretta, coinvolgente e soprattutto

³⁷ VIALE V., *Flessibilità organizzativa oltre i limiti di tempo e spazio* in Smart Working. Nuove skill e competenze, Pensamultimedia, 2016

³⁸ VIALE V., *Flessibilità organizzativa oltre i limiti di tempo e spazio* in Smart Working. Nuove skill e competenze, Pensamultimedia, 2016

³⁹ De Vincentiis P., *Tante aziende pensano di fare smart working, ma in realtà è solo telelavoro*, il Sole 24 Ore, 2020

⁴⁰ Allevi C., *Gestire le persone nell'era dello Smart Working*, Officelayout 174, p. 74, 2018

trasparente. Un aspetto di fondamentale importanza, infatti, è la comunicazione interna, questa deve essere costante per la durata dell'intero processo di cambiamento. Le tecnologie, benché nella loro funzione accorcino le distanze collegando gli individui e permettendo la comunicazione, affievoliscono il senso di appartenenza all'azienda, il lavoratore si identifica meno con l'azienda di provenienza, rafforzando il proprio individualismo. In considerazione di tale problematica relativa alla dematerializzazione, si presuppone un impegno maggiore per rafforzare il legame con l'impresa, stimolando e incentivando i lavoratori nel raggiungimento degli obiettivi aziendali, valorizzandone l'empowerment⁴¹.

Dermot O'Brien (2016)⁴², responsabile delle risorse umane di ADP, afferma che “per promuovere gli obiettivi di business e rimanere competitivi, i datori di lavoro devono consentire la flessibilità, sottolineare il fatto che la tecnologia sostiene – anziché ostacolare – la realizzazione delle carriere, e fornire la possibilità di coltivare gli interessi personali nel rispetto della mission aziendale. Rendersi conto di queste esigenze del personale e saperle gestire apporta notevoli vantaggi economici”. Non vi è più delimitazione tra produttività individuale e aziendale tant'è che gli spazi ufficio tradizionali non hanno più ragion d'essere. L'Activity Based Workspace rappresenta un modello che supera il concetto di layout tradizionale, ovvero l'ufficio, e riprogetta gli spazi di lavoro mettendo al centro l'utente⁴³. Questa filosofia ripensa il modo di lavorare, basandosi sulle attività (ciò che si fa e come lo si fa). La focalizzazione è sull'esperienza degli utenti capaci di collaborare alle attività anche all'esterno dell'ufficio.

⁴¹ De Vincentiis P., *Tante aziende pensano di fare smart working, ma in realtà è solo telelavoro*, il Sole 24 Ore, 2020

⁴² <https://www.techeconomy2030.it/2016/03/17/smart-working-luci-ed-ombre/>

⁴³ <https://www.digital4.biz/hr/activity-based-workspace-posto-di-lavoro-utente-al-centro/>

1.3.2 I Principi dello smart working

I principi fondamentali⁴⁴ che permeano l'applicazione di tale modalità riguardano:

- **Collaborazione e comunicazione**
È fondamentale che all'interno dell'azienda vi sia una comunicazione trasparente. Ogni lavoratore è tenuto a collaborare al progetto e a comunicare lo stato di avanzamento di quest'ultimo attraverso gli strumenti di collaboration. La comunicazione è attuata dall'insieme di processi di scambio e condivisione di informazioni e valori all'interno dell'organizzazione (Invernizzi, 2000).
- **Responsabilizzazione ed empowerment**
Attraverso l'empowerment dei dipendenti è possibile incrementare il grado di impegno e coinvolgimento degli stessi, ed ottenere migliori performance (Blanchard et al., 2007). È connesso al concetto di autonomia, il quale prevede la concessione ai dipendenti di una maggiore libertà di iniziativa tramite la facoltà di prendere decisioni inerenti alle modalità nello svolgimento del proprio lavoro (Hackman et al., 1980) nel perseguimento degli obiettivi fissati.
- **Personalizzazione e flessibilità**
Un'organizzazione è flessibile quando riesce a riprogrammare le proprie risorse e attività in relazione ai mutamenti ambientali (Wright & Snell, 1998). In riferimento allo SW, tale accezione si inserisce nella gestione del lavoro come scelta di dove e quando lavorare, senza schemi, preconcetti, o vincoli.

⁴⁴ Corso M., *Smart Working*, Responsabile Scientifico Osservatorio Smart Working School of Management del Politecnico di Milano, pdf, 2017

- **Valorizzazione dei talenti e innovazione**
Consiste nel riconoscimento delle capacità e delle potenzialità degli individui di contribuire in modo proattivo alla creazione di conoscenza e all'innovazione, si tratta quindi delle qualità personali che, se valorizzate, permettono a ogni persona di dare il proprio meglio (Borgogni, 2008).

1.3.3 Tipologie di smart working

Lo smart working, a seconda delle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, si distingue in diverse tipologie⁴⁵:

- **Domiciliare:** la prestazione lavorativa viene espletata dal proprio domicilio, Il lavoratore comunica con l'azienda attraverso un personal computer che può essere connesso stabilmente alla rete aziendale, altrimenti connesso solo per la ricezione e l'invio del lavoro.
- **Centro satellite:** si fa riferimento ad una filiale messa a disposizione dall'azienda, esclusivamente per i lavoratori e non per esigenze di vendita come una normale filiale, nella quale il lavoratore si stabilisce per svolgere la propria prestazione.
- **Mobile:** la prestazione viene svolta tramite l'utilizzo di strumenti mobili (PC, cellulari, tablet, palmari, etc.).
- **Telecentri:** si tratta di centri creati appositamente da un consorzio, da un'azienda singola o da un ente pubblico, nei quali si attua il telelavoro
- **Remotizzazione:** la prestazione lavorativa viene dispiegata da più soggetti connessi tra loro che operano da luoghi diversi
- **Sistema diffuso d'azienda:** concretamente corrisponde in parole più semplici all'azienda virtuale, per la quale non esistono uffici fisici ma ruota tutto intorno alla rete. Per esempio, tra le aziende virtuali più famose a livello internazionale, c'è Automattic, un'azienda che ha ideato l'importante piattaforma WordPress, molto utilizzata per gestire contenuti e per creare siti digitali.

⁴⁵ Allevi C., Gestire le persone nell'era dello Smart Working, Officelayout 174, 2018

Ciascun lavoratore ha le potenzialità per essere uno smart worker. Vi sono tre diversi profili di lavoratori: *distant mobile worker* (fa riferimento a chi svolge il proprio lavoro al di fuori degli ambienti aziendali e/o in mobilità per almeno la metà del tempo lavorativo); *flexible worker* (adduce a chi possiede completa autonomia nel personalizzare il proprio orario di lavoro tramite la flessibilità, organizzandosi a seconda delle esigenze personali); *adaptive worker* (associabile a chi lavora attraverso i propri device personali)⁴⁶.

1.3.4 Implementazione dello smart working

Le leve di progettazione dello smart working sono tre, anche identificate come le 3B da Philip Vanhoutte e Guy Clapperton: *bricks*, ovvero lo spazio fisico di lavoro; *bytes*, vale a dire le tecnologie impiegate nell'ambito lavorativo; *behaviours*, traducibile in termini di comportamenti delle persone, policy organizzative, cultura aziendale⁴⁷. Lo spazio fisico di lavoro, associabile all'ufficio, deve essere riprogettato a favore di ambienti aperti (*open office*), ergonomici, confortevoli, accoglienti, stimolanti, orientati alla collaborazione (*co-working*) e al benessere delle persone.

È auspicabile un'organizzazione "*deskless*", dove alla singola persona non è assegnato alcuno spazio lavorativo determinato, concedendo a tutti la disponibilità di usufruire di numerosi spazi specifici a seconda delle esigenze (*concentration room, meeting room, relax zone, conversation space* etc...)⁴⁸. La trasformazione non riguarda solo lo spazio di lavoro fisico, ma anche lo spazio di lavoro definito come virtuale, formato dall'insieme delle apparecchiature e device, che sempre più sono diventati strumenti indispensabili per lo svolgimento

⁴⁶ Viale V., Flessibilità organizzativa oltre i limiti di tempo e spazio in Alessandrini G., Smart Working. Nuove skill e competenze, Pensamultimedia, 2016

Osservatorio Smart working della School of management del Politecnico di Milano, *Smart working: ripensare il lavoro, liberare l'energia*, novembre 2012

Allevi C., Gestire le persone nell'era dello Smart Working, Officelayout 174, 2018

⁴⁷ Osservatorio Smart working della School of management del Politecnico di Milano, *smart working: ripensare il lavoro, liberare l'energia*, novembre 2012

⁴⁸ Meloni S., human resources director, <https://www.linkedin.com/pulse/i-principi-dello-smart-working-stefano-meloni>

delle attività professionali⁴⁹. Il processo di digitalizzazione in avanzamento porta ad essere costantemente connessi grazie agli strumenti collaborativi. Le policy organizzative sono orientate a cedere maggiore libertà ai dipendenti con la possibilità di scegliere luogo e orario di lavoro, più specificatamente riguardano la gestione del proprio tempo lavorativo tra le diverse ubicazioni adibite allo svolgimento dell'attività lavorativa (casa, ufficio, altre sedi...)⁵⁰. Il progressivo incremento di autonomia e di flessibilità dovrà essere affiancato ad un progressivo cambiamento della cultura organizzativa che trova attuazione nei comportamenti delle persone, in particolar modo si pone attenzione ai seguenti aspetti: difficoltà nell'attività di coordinamento e collaborazione tra i soggetti; timore per la minore capacità di controllo da parte dei manager a favore di un'organizzazione del lavoro per obiettivi dove si delega e si ha fiducia nei dipendenti, incertezza per il senso di isolamento che i lavoratori potrebbero manifestare⁵¹.

1.3.5 Un paradigma innovativo

Lo smart working come già accennato, si delinea come un approccio innovativo dell'organizzazione del lavoro incentrato sulla persona in termini di flessibilità e autonomia nella scelta di spazi, orari e strumenti, e di raggiungimento di obiettivi e risultati⁵². In particolare, l'innovazione di tale strumento consiste nel passaggio dalla logica del lavoro subordinato, in cui hanno grande rilevanza luoghi e orari, alla logica delle *learning organization* (apprendimento organizzativo)⁵³ che mette in risalto la persona considerando i risultati, l'interazione, la cooperazione, la partecipazione, le competenze.

⁴⁹ ⁵⁰ ⁵¹ ⁵² Viale V., Flessibilità organizzativa oltre i limiti di tempo e spazio in Alessandrini G., Smart Working. Nuove skill e competenze, Pensamultimedia, 2016

⁵³ Bentivogli M., *Indipendenti. Guida allo smart working*, Rubbettino, 2020

Oltre a favorire la crescita dell'innovazione e l'utilizzo delle tecnologie, consente alla cultura organizzativa di divenire agile, ovvero che promuove il valore della fiducia, la sicurezza psicologica del team e la conseguente autonomia, individuale e collettiva, di fronte al manager. Il manager in questo contesto non è un leader che comanda e controlla ma un leader che incoraggia l'empowerment. Si traduce in un'evoluzione verso una dimensione comunitaria di azienda, nella quale il buon andamento della stessa non è solo l'obiettivo dell'imprenditore ma anche del singolo lavoratore⁵⁴. Le imprese hanno sempre avuto una certa diffidenza nel rendere il lavoratore partecipe nella definizione delle strategie organizzative e aziendali, per tal ragione è richiesto, soprattutto da parte loro, un salto culturale.

Affinché un progetto di smart working sia portato a compimento, le imprese devono prendere in considerazione quattro leve:

1. policy organizzative relative alla flessibilità lavorativa in termini spazio-temporali;
2. tecnologie digitali, che contribuiscono a rendere virtuale lo spazio di lavoro, tra cui il cloud, i dispositivi portatili (smartphone, tablet, computer) e altri strumenti digitali;
3. layout fisico degli spazi di lavoro, che concerne tutto ciò che fa parte dell'ambiente lavorativo insieme alle modalità di lavoro che può avere riflessi su efficienza, efficacia e benessere;
4. comportamenti e stili di leadership, legati sia alla cultura e alle modalità di lavoro instaurate nei lavoratori, sia all'approccio dei vertici in relazione ai concetti di potere e controllo.⁵⁵

L'implementazione dello smart working, come filosofia manageriale, si fonda principalmente su quattro principi chiave: flessibilità, autonomia, fiducia, collaborazione⁵⁶.

⁵⁴ Bentivogli M., *Indipendenti. Guida allo smart working*, Rubbettino, 2020

⁵⁵ Corso M., *Lo smart working ai tempi del coronavirus*, Politecnico di Milano, <https://www.som.polimi.it/lo-smart-working-ai-tempi-del-coronavirus/>

⁵⁶ Crespi F., *Smart Working: cosa significa e perché è così importante?*, osservatori.net digital innovation, 2019

È indispensabile porre al centro la persona, adottando modelli completamente diversi rispetto al passato. Il lavoratore, come affermano anche i manager, è la risorsa principale dell'impresa. Lo smart working, come accennato, non è strettamente collegato allo sfruttamento di uffici “tradizionali”, e ragionevolmente non necessita di presenza “fisica” sul posto di lavoro⁵⁷. L’idea di luogo di lavoro si accosta a valori essenziali come la fiducia, la condivisione, la solidarietà. Simon Sinek, esperto di leadership e team working, afferma che “un team non è un gruppo di persone che lavorano insieme, bensì un gruppo di persone che hanno reciproca fiducia”⁵⁸.

Attraverso lo smart working ciascun dipendente, compie una profonda trasformazione, diviene imprenditore di se stesso (Pucci, 2016). Lo stile di leadership, inderogabilmente, nell’attuazione di questa modalità di lavoro è chiamato a mutare, coinvolgendo i collaboratori nel processo decisionale; di conseguenza vertici e collaboratori saranno chiamati ad apprendere reciprocamente gli uni dagli altri (Gargiulo Labriola, 2016). Questo significa trasformare lo stile di leadership di tipo “Direttivo”, nel quale il responsabile non si confronta con i collaboratori e assume le decisioni individualmente, in uno stile “Partecipativo” nel quale si mettono in comune idee e pareri, fermo restando che le decisioni vengono prese esclusivamente dal responsabile. In una consecutiva evoluzione, nell’approccio “Coaching”, i collaboratori divengono più importanti nel processo decisionale al quale partecipano in modo attivo, la decisione viene presa congiuntamente al responsabile. Infine, lo stile “Fully Empowered” concede fiducia al collaboratore lasciando totalmente a lui la decisione da prendere⁵⁹.

⁵⁷ ⁵⁸ Pucci E., Smart working e applicazioni dedicate per una migliore produttività, in Smart Working. Nuove skill e competenze, Pensamultimedia, 2016

⁵⁹ Gargiulo Labriola A., Smart working, nuove skill e competenze, Pensamultimedia, 2016

1.3.6 Un ambiente di lavoro più smart digital

Il lavoratore diventa ancor più protagonista del suo lavoro, grazie ad una più ampia libertà e autonomia; d'altro canto, si trova ad affrontare una distanza, una separazione fisica dal luogo di lavoro. L'ufficio, e più in generale il layout fisico, le persone e per giunta i vincoli temporali costituiscono dei "contenitori emotivi" che conferiscono all'individuo rassicurazione e sicurezza.⁶⁰ Ciascuno è chiamato a doversi confrontare solo con se stesso, organizzarsi il proprio lavoro in autonomia, autovalutarsi, non poter colloquiare con il collega vicino, né aver modo di confrontarsi con quest'ultimo. Tali aspetti potrebbero condurre lo smart worker ad uno stato di ansia e isolamento. Il manager dovrà sviluppare, in modo più marcato di quanto non lo faceva prima, caratteri di empatia e "vicinanza relazionale" per sopperire alle distanze. I suoi compiti saranno quelli di amalgamare e gestire un insieme di persone sviluppando uno spirito di collaborazione all'interno dei team virtuali, di comunicare una visione d'insieme, un progetto comune a persone che tra loro non hanno alcun contatto in presenza, in aggiunta interpretare esigenze e aspirazioni delle proprie risorse attraverso un'umanità che valorizzi le relazioni e la persona in un contesto più smart. Gli strumenti di comunicazione utili a mantenere le relazioni in un mondo lavorativo ormai digitale sono molteplici: video-call, webinar, meeting da remoto, chat, mail, social network, etc.

La trasformazione digitale è un processo e un cambiamento che non interessa solo la mentalità ma anche il sistema operativo. A tal proposito, per quanto riguarda i sistemi di rilevazione delle presenze, considerato che un lavoratore flessibile ha l'impedimento di timbrare il cartellino, si adottano sistemi cloud dove l'accesso è possibile semplicemente dal browser. Queste piattaforme, come ad esempio Peoplelink (piattaforma digitale finalizzata alla gestione delle risorse umane), permettono di convalidare la giornata lavorativa eseguita, rilevare la quantità di tempo impiegata su una attività o una

⁶⁰ Allevi C., *Gestire le persone nell'era dello Smart Working*, Officelayout 174, 2018

commessa, avere istruzioni o chiedere informazioni ai manager, controllare l'andamento di un progetto in tempo reale, interagire con il team.⁶¹ L'acquisizione dei software e delle tecnologie digitali tuttavia non è sufficiente. L'azienda deve innescare un cambiamento nel modo di lavorare, attivando quelli che possono essere definiti come *intelligent digital process*⁶². Il nuovo modo di lavorare consente di raccogliere e analizzare informazioni, tramite l'utilizzo di nuovi sensori, fisici e virtuali (es. geolocalizzazione), e con l'ausilio del network, sfruttando opportunità finora ignorate. Grazie alla raccolta di informazioni, mediante sensori virtuali e fisici, è possibile rilevare variazioni istantanee nelle performance. Le informazioni immediate che si possono ricavare consentono di adattare con rapidità comportamenti e processi, in tal modo non c'è bisogno di attendere la successiva verifica dei risultati con le pianificazioni precedentemente elaborate. In altre parole, la digitalizzazione consente di rispondere tempestivamente ai cambiamenti di mercato, generando un decentramento dei processi decisionali in mano ai singoli lavoratori, grazie ai dati disponibili uniti alle loro conoscenze, e ad un adattamento dei processi in tempo reale, grazie alla pervasività delle connessioni digitali. La digital transformation è ormai vitale per la sopravvivenza di un'organizzazione. Dagli studi effettuati emerge che i processi di digitalizzazione incrementino i ricavi, per cui la redditività⁶³. Un'organizzazione che si avvicina al mondo digitale è orientata verso l'innovazione e la sperimentazione. La sperimentazione è collegata all'assunzione autonoma di decisioni, seguita dalla coscienza dei rischi connessi alle scelte che si implementano, mentre l'innovazione è legata alla necessità di una propensione all'apprendimento continuo. Un'organizzazione digitale ha il vantaggio di connettersi in tempo reale, lavorare in gruppi a distanza, sviluppare il networking e condividere conoscenza. Per

⁶¹ Hugnot M. e C., Controllo accessi, rilevazione delle presenze e gestione degli spazi, rivista Officelayout, 2018

⁶² Trombetta S., Chiadò C., Collina L., Giordano L., Verso un'organizzazione digitally skilled, La trasformazione digitale, 2014

⁶³ <https://www.ilsole24ore.com/art/le-quattro-virtu-essere-un-azienda-digital-leader-AEh8ysHD>

essere digitali è intrinseca anche una leadership digitale (e-leadership). L'e-leader deve possedere fondamenti culturali, conoscenze e competenze digitali, un'attitudine all'innovazione, capacità creative e varie soft skill come motivare gli altri, intravedere il cambiamento, generare entusiasmo, saper comunicare e coinvolgere nelle iniziative⁶⁴. L'evoluzione digitale ha investito ogni ambito lavorativo, sociale, formativo, perciò per i vertici è consigliabile accompagnare, tramite apposite strategie, le persone e le strutture organizzative verso i processi digitali, divenuti di ragionevole necessità per il futuro che avanza.

⁶⁴ Patini F., Quando la leadership diventa e-leadership, Formez PA, 2015

Capitolo 2 Lo smart working: benefici, limiti e sua diffusione al tempo corrente

Lo smart working sebbene sia uno strumento valido, presenta punti di forza e punti di debolezza di cui è bene essere a conoscenza per avvicinarsi al suo utilizzo, nel caso in cui si abbia poca familiarità con il tema, e/o per adoperarlo in maniera consapevole ed ottimale. In capo ad alcune criticità sono previste determinate forme di tutela del lavoratore, quale contraente debole del rapporto subordinato. Il lavoratore deve poter vivere il rapporto di lavoro mantenendo un suo benessere psico-fisico e in virtù di questo ottenere maggiore qualità e produttività sia a livello personale sia a livello aziendale. L'Organizzazione Internazionale del Lavoro non a caso, in relazione al futuro post pandemia, parla di ripresa incentrata sulla persona⁶⁵. Con nuovi sistemi digitali è possibile promuovere la professionalità del lavoratore attraverso un investimento sul lavoro per attribuire valore all'innovazione e al servizio al cliente (Butera, 2017)⁶⁶. La digitalizzazione è un processo sociotecnico in evoluzione, che comprende vari livelli: individuale, organizzativo, sociale e globale (Legner et al, 2017). Lo smart working non può esistere senza digitalizzazione⁶⁷. Tale strumento si inserisce in una società digitale e carpisce da questo panorama anche eventuali pro e contro. La pandemia ha accelerato il processo di digitalizzazione e l'adozione delle tecnologie digitali da parte delle organizzazioni consentendo ai lavoratori di continuare a lavorare⁶⁸. Quanto detto ha investito tutti i settori sia del pubblico che del privato, incrementando l'utilizzo dello smart working. Il presente capitolo analizza i benefici e limiti dello smart working e le conseguenti esigenze di tutela del lavoratore, utili per orientare la ricerca empirica. Gli aspetti successivamente esposti

⁶⁵ OIL, Stime e analisi aggiornate sull'impatto del COVID-19 sul mondo del lavoro, Nota OIL COVID-19 e il mondo del lavoro: 7a edizione, 2021

⁶⁶ De Michelis G., *Tecnologie e lavoro nel contesto (della rivoluzione digitale)*, Studi organizzativi n. 1, 2019

⁶⁷ <https://www.rivistapaperless.com/2020/07/08/non-esiste-smartworking-senza-digitalizzazione/>

⁶⁸ OIL, Il telelavoro durante e dopo la pandemia di covid-19, 2020

sono riscontrabili anche nel contesto odierno. A seguire, viene riportata una panoramica del contesto attuale con relativi dati sulla diffusione del fenomeno.

2.1 Benefici dello smart working

I principali benefici, altresì citati nella legge correlata all'istituto⁶⁹ costituendo delle vere e proprie finalità, sono:

- l'incremento della produttività del lavoro. Numerose ricerche⁷⁰ hanno dimostrato che il grado di assenteismo è più basso e il grado di fedeltà all'azienda più elevato. Lavorare fuori dall'ufficio rende mediamente più produttivi. I risvolti positivi riguardano anche i maggiori investimenti da parte dell'azienda sulla formazione professionale dei suoi lavoratori che poi si traducono in aumento della produttività, e la riduzione delle probabilità di dimissioni che si traduce in un eventuale risparmio di tempo e costi.
- l'agevolazione nella conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. La flessibilità nello svolgimento della prestazione lavorativa favorisce la maggiore qualità del lavoro e della vita. Il lavoratore ha la possibilità di auto organizzarsi con il solo vincolo di conseguire gli obiettivi stabiliti nelle scadenze programmate. Dal punto di vista culturale il lavoro si tramuta dalla quantificazione in termini di tempo alla quantificazione in termini di obiettivi.

Secondo i dati elaborati dall'osservatorio sullo smart working (Osservatorio Smart Working 2012), nelle aziende che hanno messo in atto questo tipo di rinnovamento organizzativo, hanno riscontrato benefici significativi⁷¹. A tal proposito, gli studi sottolineano come l'84% dei lavoratori riscontra un apprezzabile miglioramento della

⁶⁹ ZAPPALÀ S., *Smart working e fattori psico-sociali*, in Smart Working: Una prospettiva critica, TAO Digital Library, Bologna, 2017

^{70 71} Alessandrini G., *Smart working, nuove skill e competenze*, Pensamultimedia, 2016

conciliazione tra lavoro e vita privata; inoltre, si è ridotto il tasso di assenteismo (55%) e si è constatato un potenziamento dell'efficienza e della produttività (48%). Possono essere rilevati anche vantaggi in termini di riduzione degli oneri aziendali (gestione delle strutture, consumi energetici, etc.), tuttavia, sono visibili solo dal momento in cui vi sia un ripensamento dello spazio fisico come nei casi di desk sharing e booking system nei quali l'ambiente non è esclusivo di un singolo lavoratore⁷².

I vantaggi connessi alla diffusione dello smart working sono molteplici e sono riconducibili a tre categorie: l'individuo, l'azienda e il contesto sociale.

Per quanto riguarda i benefici per il singolo lavoratore, a livello individuale si rileva: migliore qualità della vita⁷³, maggiore autonomia e motivazione, aumento della capacità di autogestirsi, migliore conciliazione tra lavoro, famiglia e tempo libero, riduzione dello stress, sostegno alla genitorialità, riduzione degli spostamenti (risparmiando tempo, fatica, spesa e rischi del pendolarismo⁷⁴), altresì prestazioni lavorative migliorate sotto gli aspetti della qualità e del rendimento. Per le aziende, come accennato precedentemente, vi è un incremento della produttività (intorno al 15%⁷⁵), la possibilità di non perdere ore lavorative in situazioni particolari (scioperi dei trasporti, condizioni meteorologiche avverse, ecc.), una riduzione dell'assenteismo, una riduzione dei costi per gli spazi fisici (illuminazione, riscaldamento, aria condizionata, pulizia, manutenzione, etc.) oltre ad una maggiore integrazione di persone invalide, disabili, o altre persone con particolari difficoltà. I benefici dal punto di vista socio-ambientale sono correlati alla riduzione degli spostamenti giornalieri e sono evidenziati in una riduzione del traffico e degli impatti ambientali per le emissioni di CO₂, riduzione dei costi sociali dei mezzi di trasporto ed eliminazione dei disagi relativi agli

⁷² Alessandrini G., Smart working, nuove skill e competenze, Pensamultimedia, 2016

⁷³ Unindustria, Università di Roma Tor Vergata e Federmanager, *Telelavoro fra cultura e tecnologia*, uil.it, 2010

⁷⁴ De Masi D., "Prefazione" in Di Nicola, P., *Manuale del telelavoro*, 1999, Roma, Seam.

⁷⁵ https://blog.osservatori.net/it_it/cos%C3%A8-lo-smart-working

stessi⁷⁶. I lavoratori italiani che utilizzano i mezzi di trasporto per recarsi verso il luogo di lavoro sono quasi 20 milioni (ISTAT, 2019). La maggior parte delle persone, per un numero pari a 16 milioni, utilizza l'auto come mezzo di trasporto. Secondo un'indagine, il tempo medio impiegato nel tragitto per recarsi al luogo di lavoro per 8 milioni di persone corrisponde alla durata di 15 minuti, per 4 milioni di persone oltre 30 minuti (ISTAT, 2019). Nell'ottica dello smart working, si tratta di tempo risparmiato che può essere reinvestito a seconda della discrezionalità della persona.

Le forme di flessibilità temporali e spaziali desiderano portare il rapporto di lavoro su un piano diverso, non collegato alla presenza ma ai risultati. Mapelli (2012) evidenzia come il meccanismo della timbratura delinea un confine tra vita e lavoro, ma al giorno d'oggi è ormai impossibile separare la vita privata dagli altri impegni (compresi quelli professionali)⁷⁷. Difatti il lavoro sconfinava la vita privata. Se da un lato l'utilizzo di strumenti tecnologici favorisce l'invadenza del lavoro nella vita personale, dall'altro permette un incremento della comunicazione, rapida ed efficace, con diversi soggetti (colleghi, clienti, fornitori, responsabili), della condivisione delle informazioni e dell'opportunità di poter ricercare soluzioni a dubbi o problemi in relazione alla propria professione (attraverso forum, chat, comunità di pratica).⁷⁸

Richard Branson, tra i primi fondatori di brand internazionali che abbracciano lo smart working, ha dichiarato che i risultati in termini di obiettivi raggiunti sono più rilevanti del tempo passato in azienda⁷⁹. Branson afferma: “In futuro i dipendenti decideranno quando hanno voglia di prendersi qualche ora, un giorno, una settimana, o un mese di ferie con la sola consapevolezza che lo faranno quando la loro

⁷⁶ Unindustria, Università di Roma Tor Vergata e Federmanager, *Telelavoro fra cultura e tecnologia*, uil.it, 2010

⁷⁷ Mapelli, Cuomo, *La flessibilità paga: Perché misurare i risultati e non il tempo*, Egea, 2012

⁷⁸ Chiaro G., Prati G., Zocca M., *Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile*, in *“Sociologia del lavoro”*, 2015

⁷⁹ Pucci E., *Smart working e applicazioni dedicate per una migliore produttività*, in *Smart Working. Nuove skill e competenze*, Pensamultimedia, 2016

assenza non danneggerà né il lavoro, né la loro carriera”⁸⁰. Tra i vantaggi, per l'appunto, troviamo un incremento del senso di comunità e la partecipazione ad una crescita collettiva costante. Lo scopo delle varie tecnologie, piattaforme di lavoro collaborativo e strumenti di comunicazione utilizzati nello smart working, oltre che migliorare l'efficienza e l'efficacia in ambito lavorativo, devono porre l'attenzione e focalizzarsi sui modi di lavorare dell'essere umano, in quello che i sociologi chiamano “Nuovo Umanesimo dell'Ufficio”. La produttività e il senso di appartenenza all'organizzazione sono strettamente collegati alla serenità dello smart worker nel contesto in cui è inserito⁸¹.

2.2 Limiti dello smart working

Lo smart working è un cambiamento sistemico sia del lavoro che della vita e come tale deve essere osservato e analizzato. Malgrado il decreto legislativo del 2020 abbia allentato i vincoli normativi per le prestazioni di lavoro in presenza, questi vanno superati in modo permanente. I lavoratori e il management che non si sono trovati preparati perché non avevano programmato un cambio di rotta verso lo smart working, nella transazione dal fisico al virtuale si sono imbattuti in diversi problemi⁸². L'assenza o l'insufficienza di adeguati strumenti informatici e di reti di telecomunicazione robuste, contrariamente a quanto avviene nelle grandi imprese e multinazionali, hanno creato non poche difficoltà nelle PMI ed enti comunali che spesso sono in possesso di connessioni deboli o instabili, problematiche riscontrabili anche nei Wi-Fi casalinghi. Sono necessari investimenti mirati per migliorare le prestazioni dei sistemi. Il lockdown è stato il propulsore per la digitalizzazione in Italia. La sfida è quella di sviluppare tecnologie smart che supportino il lavoro

⁸⁰ Pucci E., Smart working e applicazioni dedicate per una migliore produttività, in Smart Working. Nuove skill e competenze, Pensamultimedia, 2016

⁸¹ <https://wow-webmagazine.com/it/decalogo-per-unergonomia-dei-nuovi-wow>

⁸² Butera F., Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda, Studi organizzativi n. 1, 2020

attraverso l'intelligenza artificiale, apportando maggiore efficienza e precisione, e accompagnino le esperienze degli utenti sia essi lavoratori che clienti. Come affermato da Giorgio De Michelis (2017)⁸³, si richiede “uno sviluppo di nuovi sistemi tecnologici che contestualizzino, personalizzino, ascoltino, facciano tesoro delle esperienze di relazione con il cliente esterno o interno a una organizzazione; che integrino le conoscenze e potenzino le capacità delle persone per affrontare compiti difficili o impossibili; che riconoscano e valorizzino le differenze fra le persone e tra le loro esperienze e che creino condizioni di inclusione e di qualità della vita, tenendo conto dei diversi punti di partenza delle persone, dei gruppi, delle comunità”. Ciò significa abbattere la standardizzazione, ciascuno è diverso e va considerato con la sua individualità, come portatore di ricchezza nella globalità. Fuggetta (2018)⁸⁴ dichiara che il mondo digitale è un luogo di cittadinanza, caratterizzato da progettualità e creatività, per tal ragione il digitale dovrebbe essere alla base della cultura lavorativa delle organizzazioni.

Un altro limite nel lavoro da remoto è costituito dalla complicata gestione del confine fra vita e lavoro. A differenza del passato dove nelle organizzazioni fordiste e burocratiche la società, la famiglia, gli amici e il tempo libero erano ben separati dal lavoro, oggi vita e lavoro si intersecano tra di loro. La casa è diventata altrettanto luogo di lavoro grazie all'abbattimento delle barriere. In più la famiglia, gli amici e i colleghi sono presenti fisicamente o per mezzo della connessione di rete. Le conseguenze possono essere antitetiche, da un lato una maggiore confusione e distrazione, dall'altro un lavoro che presenta una dimensione più domestica. Se alla base non vi è una buona organizzazione e dei confini ben delineati, la sovrapposizione tra tempo di lavoro e vita personale potrebbe danneggiare l'uno o l'altro aspetto o addirittura entrambi.⁸⁵

⁸³ Butera F., Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda, Studi organizzativi n. 1, 2020

⁸⁴ Fuggetta, A., Cittadini ai tempi di Internet, Milano, FrancoAngeli, 2018

⁸⁵ Chiaro G., Prati G., Zocca M., *Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile*, in “Sociologia del lavoro”, p. 82, 2015

Inoltre, tra gli ostacoli all'implementazione della modalità agile vi sono: l'inadeguatezza degli spazi domestici sia per la mancanza di spazi spesso angusti sia per la presenza di co-abitanti, in modo particolare i bambini; l'assenza di sistemi per la definizione e valutazione dei risultati del lavoro⁸⁶; la mancanza totale di interazione faccia a faccia che penalizza alcuni risultati lavorativi, poiché dal confronto diretto con i colleghi possono nascere le idee migliori.

Oltre questi aspetti, non possono mancare delle considerazioni sull'utilizzo delle tecnologie. Lo stare sempre connessi, contribuisce alla concezione da parte del responsabile che un qualsiasi collaboratore sia sempre reperibile ed operativo, perfino durante le ferie o le festività⁸⁷. La rivista digitale WOW! (Ways of Working!), a sostegno della tesi, riporta i risultati dello studio Office of the Future 2020⁸⁸, nel quale è stato appurato che "l'86% dei dirigenti intervistati si aspetta che i propri impiegati restino connessi anche in vacanza"⁸⁹.

Infine, non è da sottovalutare come l'iperconnessione ossia l'uso prolungato e costante di internet possa alimentare una vera e propria dipendenza dal web, in inglese chiamata "Internet addiction disorder (IAD)". Gli effetti negativi dell'iperconnessione possono essere un controllo ossessivo e maniacale delle e-mail, messaggi, contenuti di lavoro, spesso correlato ad un incremento di stress per la ricezione di numerose notifiche, deterioramento delle relazioni nella vita reale a favore di quelle virtuali (isolamento sociale), incapacità di spegnere il cellulare anche nei momenti importanti danneggiando il benessere personale e familiare⁹⁰.

⁸⁶ Butera F., Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda, Studi organizzativi n. 1, 2020

⁸⁷ Chiaro G., Prati G., Zocca M., *Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile*, in "Sociologia del lavoro", p. 83, 2015

⁸⁸ Studio condotto nel 2013 da OfficeTeam20, un'azienda di collocamento internazionale

⁸⁹ Chiaro G., Prati G., Zocca M., *Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile*, in "Sociologia del lavoro", p. 83, 2015

⁹⁰[https://www.crescita-personale.it/articoli/crescita-personale/dipendenze/iperconnessione.html#:~:text=La%20difficolt%C3%A0%20a%20stare%20per,senza%20gli%20stessi%20\(Nomofobia\)%3B](https://www.crescita-personale.it/articoli/crescita-personale/dipendenze/iperconnessione.html#:~:text=La%20difficolt%C3%A0%20a%20stare%20per,senza%20gli%20stessi%20(Nomofobia)%3B)

2.3 Tutela del lavoratore

2.3.1 Diritto alla disconnessione

Nel lavoro agile è importante assicurare una delimitazione del tempo di lavoro all'interno della vita quotidiana, affinché la dimensione personale resti separata da quella lavorativa⁹¹. Il rischio per chi lavora da remoto consiste nel rimanere sempre connessi agli strumenti tecnologici. La legge per questo cita i tempi di riposo e il diritto alla disconnessione. In relazione all'ultimo tema, "il lavoratore ha diritto alla disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche e dalle piattaforme informatiche di lavoro senza che questo possa comportare effetti sulla prosecuzione del rapporto di lavoro o sui trattamenti retributivi"⁹². Si tratta di un diritto di "ultima generazione"⁹³ volto a tutelare la vita privata del lavoratore agile dall'intromissione della vita lavorativa e da un sovraccarico di lavoro compiendo più ore del dovuto.

2.3.2 Diritto alla formazione

L'art. 20 della l. n. 81/2017 tratta del diritto all'apprendimento permanente e alla periodica certificazione delle relative competenze. Come ha dichiarato il sociologo francese Pierre Boudier: "In una dimensione cui sono direttamente connesse la dimensione dei mercati, innovazioni tecnologiche e prevalenza del lavoro immateriale, tutto si basa sull'economia della coscienza, ossia sulla distribuzione efficace di competenze e capacità, i cosiddetti capitali culturali"⁹⁴. L'economia della conoscenza, termine coniato da Peter Drucker, utilizza le informazioni per produrre valore in un processo di

⁹¹ Lamberti M., L'accordo individuale e i diritti del lavoratore, in Fiorillo L., Perulli A., Il jobs act del lavoro autonomo e del lavoro agile, Giappichelli, p.205, 2018

⁹² articolo 3, comma 7, d.d.l. n. 2229/2016

⁹³ Dagnino E., Moscaritolo I., Diritto alla disconnessione: un diritto di nuova generazione?, in Bollettino Adapt, 2016

⁹⁴ Pucci E., Smart working e applicazioni dedicate per una migliore produttività, in Smart Working. Nuove skill e competenze, Pensamultimedia, 2016

creazione, diffusione, trasformazione, trasferimento e utilizzo della conoscenza⁹⁵. Alla base della conoscenza vi sono i processi cognitivi e di apprendimento dell'uomo. Il *knowledge worker*, come sottolinea l'economista Drucker, è distinto dallo *skilled worker*, il primo fa riferimento alla conoscenza che deriva dalla formazione che a sua volta scaturisce da un investimento, il secondo riguarda la specializzazione, sottoforma di competenze e abilità, che deriva dall'esperienza e dalla pratica.⁹⁶

Le skill sulle quali uno smart worker dovrebbe lavorare sono: autonomia, responsabilizzazione, flessibilità, valorizzazione dei talenti, organizzazione e gestione del tempo, rispetto delle tempistiche⁹⁷.

Per una buona formazione sono imprescindibili due elementi: la dimensione comunitaria concretizzata nelle relazioni di fiducia strette sul posto di lavoro e la dimensione antropologica che risalta il lavoratore insieme alle sue esigenze.

Sono necessarie competenze aggiuntive per attivare e gestire il cambiamento. La formazione per i lavoratori dovrà tendere a far emergere nuove competenze lavorative. A supporto di essa si adoperano: strumenti per la formazione online, le comunità di pratica, l'apprendimento collaborativo, webinar tematici, forum di approfondimento. Attraverso l'apprendimento continuo, l'azienda si mostra vicina allo sviluppo professionale del lavoratore e avvia numerosi processi tra cui: sviluppo e promozione di talenti, sviluppo di know-how aziendale, incremento delle prestazioni e della produttività, condivisione di best practices.⁹⁸ Da ultimo, non è da dimenticare, poiché importante e necessaria, la formazione per la sicurezza e la salute al di fuori del luogo di lavoro.

⁹⁵ <https://www.ladirezione.it/economia-della-conoscenza-strategia-per-affrontare-globalizzazione-e-superare-capitalismo-finanziario/>

Pucci E., Smart working e applicazioni dedicate per una migliore produttività, in Smart Working. Nuove skill e competenze, Pensamultimedia, 2016

⁹⁶ Bologna S., I "lavoratori della conoscenza" e la fabbrica che dovrebbe produrli, L'ospite ingrato, p.25, 2005

⁹⁷ Alessandrini G., Smart working, nuove skill e competenze, Pensamultimedia, 2016

⁹⁸ Pucci E., Smart working e applicazioni dedicate per una migliore produttività, in Smart Working. Nuove skill e competenze, Pensamultimedia, 2016

2.3.3 Garanzia del benessere individuale

L'utilizzo prolungato degli schermi relativi agli strumenti elettronici può procurare alcuni problemi fisiologici come stanchezza, offuscamento o bruciore agli occhi, mal di testa, dolore alla schiena, alle spalle, etc.

Affinché tali effetti negativi siano ridotti, le postazioni di lavoro domestiche, adibite per lavorare a distanza, devono essere dotate di attrezzature ergonomiche come scrivanie e sedie appropriate.⁹⁹ Inoltre è opportuno compiere delle pause e ragionevoli soste dopo determinati intervalli per non essere meno produttivi e per recuperare energie.

Indispensabile è evitare il senso di isolamento. Rischio specifico e attinente ai lavoratori che prestano attività a distanza per lunghi periodi, in particolar modo i disabili o quelli che vivono fuori città in zone rurali. A fronte di questa problematica, tra le innovazioni per ridurre il rischio di isolamento sociale e professionale dei “remote worker”, vi sono degli appositi spazi di lavoro chiamati smart work hub che corrispondono a spazi condivisi con altri lavoratori. Offrono strumentazioni tecnologiche, tutti i comfort e gli aspetti tecnici di un normale luogo aziendale, in più favoriscono la collaborazione tra le persone e promuovono una cultura di scambio e condivisione della conoscenza.¹⁰⁰

Il lavoro a distanza, oltre all'eventuale senso di isolamento, può però produrre anche effetti benefici. In alcuni casi si è registrata, sebbene in forma circoscritta ma rilevante, una riduzione dello stress da lavoro. Questo riflesso è collegato al maggiore controllo sulle proprie attività in termini di tempi e modi di svolgere il lavoro (Allen et al., 2015). La percezione del calo di stress è maggiormente riscontrabile per chi lavora a distanza da oltre un anno (Gajendran, Harrison, 2007).¹⁰¹ Di

⁹⁹ Denbigh A., Bertin I., Manuale di sopravvivenza, in Di Nicola P., Il manuale del telelavoro, Seam, 1999

¹⁰⁰ Bentivogli M., *Indipendenti. Guida allo smart working*, Rubbettino, 2020

¹⁰¹ ZAPPALÀ S., *Smart working e fattori psico-sociali*, in Smart Working: Una prospettiva critica, TAO Digital Library, Bologna, 2017

ragguardevole importanza è la riduzione della sindrome da Burnout, la quale risulta essere più complessa del semplice stress da lavoro. Questo fenomeno psichico interessa in modo particolare i lavoratori in ambito sociale, come dimostrato da William Powell, nondimeno è anche un rischio nei lavoratori della Pubblica Amministrazione, della scuola e delle imprese private. Esso si manifesta in un'ansia generalizzata, deconcentrazione, cinismo che sfociano in prestazioni negative sia a livello lavorativo sia a livello relazionale. La sindrome da Burnout è alimentata da un sovraccarico di lavoro e dalle forti pretese dell'ambiente professionale verso il singolo, causando demotivazione e frustrazione. Sia il settore pubblico sia il settore privato hanno possibili compatibilità con questa patologia. Per contrastare tale fenomeno, sono di aiuto gli elementi del setting e della flessibilità.

La riscoperta delle capacità creative, della flessibilità lavorativa, della propria individualità, della propria autonomia, di essere parte di un team favorisce il miglioramento delle prestazioni. Lo smart working è parte di una rivoluzione che non dovrebbe essere vista come tale, nella quale la persona detentrica di diritti e doveri, non è vista come un automa ma come soggetto in prima linea protagonista di un comune processo.

In fin dei conti, lo smart working serve a restituire la circolarità del tempo, del lavoro e della natura, nel pieno rispetto dei propri ritmi e dei propri spazi, sostiene una nuova etica lavorativa basata sul ciclo e non più sullo sfruttamento dell'individuo o sulla catena di montaggio.¹⁰²

Inoltre, a livello individuale, l'utilizzo dello smart working permette di ridurre le differenze di genere, concedendo pari opportunità.

Tuttavia, come accennato nei paragrafi precedenti, lo smart working, per quanto smart, permette di ricevere comunicazioni (tramite telefonate, messaggi, mail) in tutti i momenti della giornata. Non si termina mai di lavorare e ciò invade anche i momenti di non lavoro. Il

¹⁰² Bonanni R., Danza M., *Smart Working tra crisi e innovazione*, Bertoni, 2020

crescente e pervasivo uso delle tecnologie consegue che gli individui siano sempre connessi alla rete internet.

Un'indagine¹⁰³ svolta su ottanta lavoratori, di cui quaranta usavano lo smartphone di sera e quaranta che non ne facevano uso, ha messo in evidenza che tale utilizzo ostacola il processo di recupero delle energie, in modo particolare per quelli che avevano ingerenze lavorative già in casa. Gli individui che utilizzavano lo smartphone alla sera avevano difficoltà a staccarsi dal lavoro sperimentando minor senso di autonomia, di controllo e di rilassamento (Derks et al., 2014), anche aggressività nei confronti dei colleghi e degli utenti, specie di chi svolge attività a contatto con il pubblico.

Per tali ragioni a garanzia di un ottimale benessere psicofisico del lavoratore è vitale fare un uso corretto dei dispositivi elettronici e avere un auto controllo sulla propria vita lavorativa e sociale.

2.4 Smart working e contesto attuale

All'inizio degli anni '90, il subentro del concetto di flessibilità è stato percepito con un'ottica di timore, perché associato al concetto di precarietà. È stato maggiormente oggetto di interesse del diritto del lavoro anziché considerato come un vantaggio potenziale per le imprese e per i lavoratori all'interno dell'organizzazione del lavoro. Recentemente si assiste ad un'evoluzione della modalità del telelavoro che ha rappresentato una grande innovazione dal punto di vista della flessibilità e comunque rimane ancora una delle modalità lavorative più adoperate in Europa¹⁰⁴. In Italia oggi si parla di smart working e si utilizza questo termine per definire tutte le modalità possibili di "flessibilizzazione" del lavoro¹⁰⁵. Numerosi studi confermano che lo smart working non sia solo un vantaggio per il lavoratore ma anche per l'organizzazione in generale, attraverso esternalità positive, nel

¹⁰³ ZAPPALÀ S., *Smart working e fattori psico-sociali*, in *Smart Working: Una prospettiva critica*, TAO Digital Library, Bologna, 2017

¹⁰⁴ ¹⁰⁵ Chiaro G., Prati G., Zocca M., *Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile*, in *"Sociologia del lavoro"*, 2015

particolare procurando una riduzione degli oneri e un miglioramento della produttività. Lo studio condotto nel 2017 da International Labour Organization (ILO) ed Eurofound dal titolo *Working anytime, anywhere*, vedeva l'Italia all'ultimo posto come il paese europeo con la più bassa percentuale di lavoratori che svolgevano il proprio lavoro fuori dai locali aziendali facendo uso di tecnologie avanzate tramite forme di telelavoro o altre forme identificate come smart working, per le quali ILO ed Eurofound hanno coniato con il termine ICT mobile work¹⁰⁶.

Lo smart working in Italia ha avuto origine da sperimentazioni aziendali, prendendo l'esempio di varie iniziative promosse a livello europeo, per il tramite soprattutto della contrattazione collettiva, anticipando il legislatore.¹⁰⁷

A seguire, vengono riportati i dati riferiti alla diffusione dello smart working prima della pandemia, in modo da favorire successivamente un confronto nell'adozione e nella diffusione dello SW nelle diverse organizzazioni.

Con riferimento all'anno 2019, l'Osservatorio del Politecnico di Milano rileva che le grandi imprese che implementano forme di smart working con progetti strutturati sono il 58%¹⁰⁸ dei casi indagati. Prendendo ad esame un campione statisticamente rappresentativo di imprese italiane tra i 10 e i 250 addetti, nelle PMI si è constatato che il 12%¹⁰⁹ del campione adotta progetti strutturati di smart working; mentre il 18%, pur non avendo programmi strutturati, vi lavora in modo informale. Nelle PA si registra un notevole aumento dell'utilizzo dello smart working, infatti, si sono rilevati progetti strutturati pari al 16%, mentre nel 2018 erano pari al 8%. Il numero degli smart worker, secondo l'interpretazione delle elaborazioni, è in

¹⁰⁶ Porta S., Riccò R., *Smart working, agili si diventa Basta porsi le giuste domande*, Sviluppo e organizzazione, 2017

¹⁰⁷ Alessandrini G., *Smart working, nuove skill e competenze*, Pensamultimedia, 2016

Capobianco M., *Lo smart working tra proposte di legge e accordi "di fatto". Lo stato di attuazione in Italia e nell'Ue* in "Lavoro", 2017

¹⁰⁸ https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-aziende-italiane

¹⁰⁹ https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-cos-e-come-funziona-in-italia#telelavoro

progressivo aumento, nel 2019 si stimano circa 570 mila persone, registrando un supplemento del 20% rispetto all'anno precedente¹¹⁰.

L'emergenza Covid-19 ha portato ad un vertiginoso incremento di tutti i dati pocanzi descritti. Tuttavia, è doveroso precisare che quello che si è svolto e che è stato introdotto nella situazione emergenziale, non è propriamente il "vero" smart working, bensì un'esperienza indotta di "lavoro da remoto" nella quale il lavoratore è stato costretto a svolgere la prestazione lavorativa da casa, senza avere la possibilità di scegliere altra collocazione¹¹¹.

Anche il Governo fa riferimento ad uno smart working semplificato.

Nel presente elaborato per semplicità espositiva si continuerà a nominare il termine smart working perché suddetta espressione è comunemente nota e ampiamente utilizzata.

Nell'anno 2020 le persone in smart working passano da 570 mila (2019) a 6 milioni 580 mila. Durante l'emergenza impellente, le percentuali delle organizzazioni che lavorano da remoto, compiono un salto non indifferente, le grandi imprese passano da una percentuale del 58% ad una del 97%, le piccole-medie imprese dal 12% al 58%, e infine la pubblica amministrazione dal 16% al 94%.

Il lavoro da remoto consente di rispettare le limitazioni dovute alla pandemia e, contemporaneamente, fornisce una soluzione che assicura la continuità del business.

L'implementazione di un vero smart working richiede però molto tempo per l'adozione di iniziative di comunicazione e formazione del personale e per la trasformazione della leadership e della cultura organizzativa, in modo tale da diffondere una diversa visione di lavorare e di relazionarsi¹¹². I lavoratori vengono guidati verso la capacità di poter scegliere autonomamente le modalità di lavoro e le

¹¹⁰Con l'accezione di smart worker sono stati presi in considerazione tutti quei lavoratori dipendenti che hanno flessibilità e autonomia nella scelta dell'orario e del luogo di lavoro e che sono dotati di strumenti digitali adatti a lavorare in mobilità, anche all'esterno delle sedi aziendali.

¹¹¹ ¹¹² ¹¹³ <https://www.som.polimi.it/lo-smart-working-ai-tempi-del-coronavirus/>

soluzioni lavorative ritenute più pertinenti, nel confronto abituale con i propri risultati personali.

Tale cambiamento non può realizzarsi in poco tempo, come avvenuto nell'emergenza Covid-19, tuttavia quest'ultima si è dimostrata una prova preziosa per misurare la robustezza, adattabilità e resilienza organizzativa¹¹³. Le organizzazioni che avevano già fatto esperienza di progetti di smart working si sono trovate avvantaggiate ed hanno risposto con maggiore agilità alla situazione sopravvenuta.

Il personale di tali organizzazioni, infatti, si si è trovato pronto e già in possesso di strumenti, competenze e cultura per svolgere il proprio lavoro con produttività fuori dal panorama aziendale¹¹⁴. In aggiunta si aveva già consapevolezza di cosa fosse necessario affinché le persone potessero lavorare al di fuori della struttura aziendale (es. quali strumenti tecnologici impiegare, quali categorie di accessi fossero necessarie, quali materiali formativi dispensare, ...). Le aziende e PA che, al contrario, per resistenze interne di natura culturale e organizzativa, non avevano accolto questa innovazione, si sono ritrovate in difficoltà poiché di fronte all'emergenza non erano preparate dal punto di vista tecnologico, culturale e manageriale. Molte di queste, seppur gestendo attività che si sarebbero prestate a distanza, hanno indotto i lavoratori a continuare normalmente il lavoro dalla sede tradizionale, esponendoli a elevati pericoli. Altre, in un primo momento per eludere la situazione accidentale che si era venuta a creare, hanno scelto di fermare le attività, invitando le persone a prendere ferie o permessi o ricorrendo alla cassa integrazione. Numerose, infine, hanno “improvvisato” lo smart working, imponendo ai lavoratori di espletare le proprie prestazioni da casa, seppur in mancanza di un bagaglio culturale e strumentazioni idonee.

¹¹⁴<https://www.som.polimi.it/lo-smart-working-ai-tempi-del-coronavirus/>

2.4.1 Settore pubblico

Grazie alla digitalizzazione e al susseguirsi di quattro riforme, di cui l'ultima c.d. Madia (2015), si è affermato un nuovo paradigma nella produzione di beni e servizi. Nell'era digitale, gli utenti, attraverso i nuovi strumenti tecnologici, vogliono interfacciarsi con la PA "in tempo reale", senza procrastinazioni e lunghe attese dovute a quest'ultima.¹¹⁵ . Le aspettative dell'utente finale digitale sono alte, paragonando la PA a qualsiasi altra organizzazione. Affinché si possano offrire servizi da remoto sono necessarie infrastrutture e attrezzature digitali adeguate, in aggiunta all'abilità, da parte sia dei lavoratori che dei cittadini, di saper utilizzare tali piattaforme. Secondo quanto riportato nei dati della Commissione Europea (indicatore DESI), l'Italia mostra difficoltà nell'interazione digitale tra le Amministrazioni Pubbliche e l'utenza. Gli ostacoli alle relazioni online sono principalmente due: l'esigua porzione di cittadini e imprese che si rivolge agli uffici attraverso i canali di comunicazione telematica, e la ridotta presenza nonché disponibilità di moduli precompilati.¹¹⁶ La legge Madia contiene al suo interno una norma-incentivo per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione di "nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa", avendo l'obiettivo di coinvolgere, nei successivi tre anni, "almeno" il 10% dei dipendenti che fossero stati interessati a tale modalità¹¹⁷. Con suddetta legge, il lavoro agile non è solo consentito bensì incentivato diventando un obiettivo da raggiungere¹¹⁸. I vantaggi che derivano in capo alla sua applicazione possono essere quantificati in termini di riduzione dei costi, aumentata produttività e benessere organizzativo, inoltre emerge anche una dimensione strategica

¹¹⁵ Garofalo D., *La nuova frontiera del lavoro autonomo – agile – occasionale*, ADAPT University Press, 2018

¹¹⁶ Giuzio, W. e Rizzica, L., *Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le amministrazioni pubbliche*. Banca d'Italia, Note Covid-19, gennaio 2021.

¹¹⁷ Vallauri M. L., *Una sfida alla PA dal lavoro agile da Il Lavoro Pubblico e la riforma Madia: organizzazione, gestione e valutazione*, Rivista giuridica del lavoro e della previdenza social, p.171, Ediesse, 2019

¹¹⁸ ¹¹⁹ ¹²⁰ Talamo V., *Diversamente agile? Lo Smart work nelle pubbliche amministrazioni*, in Fiorillo L., Perulli A., *Il jobs act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Giappichelli, 2018

considerato l'elevato grado di assenteismo collegato alle pubbliche amministrazioni.¹¹⁹ Nonostante le recenti leggi, il settore pubblico ha mostrato resistenze all'attuazione di tale modalità, perché questa implica un'innovazione organizzativa e un change management che intaccano l'abituale quanto formale adempimento burocratico, evidenziando quindi una sorta di indifferenza all'argomento o di insuccesso nelle sue eventuali iniziazioni.

Il lavoro agile, prendendo le linee della l. n. 81/2017, è identificato come una “modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, eseguita in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno, senza una postazione fissa, che scaturisce da un accordo tra le parti il cui contenuto può riguardare forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro e con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per le mansioni e le attività che li richiedano”. La normativa del 2017 benché sia “poco agile”¹²⁰, contiene alcune importanti indicazioni operative. Il processo operativo consta quattro fasi sequenziali. La prima fase, in primo luogo, sarà quella di compiere un'analisi di contesto (analisi a livello macro dell'amministrazione, mappatura delle attività e dei processi, osservazione del personale con i loro specifici bisogni). Successivamente all'analisi, dovrà seguire una pianificazione del lavoro agile, all'interno dell'amministrazione, tramite la definizione dei criteri (in termini di: tempo lavorativo, rientri settimanali, fasce di contrattabilità, criteri di scelta, metodi di lavoro compatibili con la modalità agile¹²¹). Si apre la seconda fase, dove risulta fondamentale definire gli obiettivi da raggiungere, riorganizzare gli ambienti di lavoro (es. desk sharing e co-working), assicurare le dotazioni tecnologiche necessarie, provvedere all'applicazione delle dovute misure di sicurezza¹²². Conclusa la parte di progettazione, si passa alla terza fase, la fase di sperimentazione del progetto pilota, per poi

¹²¹ Cfr. <http://www.funzionepubblica.gov.it/lavoro-agile-linee-guida>

¹²² Talamo V., Diversamente agile? Lo Smart work nelle pubbliche amministrazioni, in Fiorillo L., Perulli A., Il jobs act del lavoro autonomo e del lavoro agile, Giappichelli, p. 281, 2018

seguire la quarta ed ultima fase, quella di verifica e analisi dei risultati del progetto, compiendo un confronto tra gli obiettivi fissati e perseguiti.

Si auspica una trasformazione dell'amministrazione che verte sul superamento del modello burocratico tradizionale a favore di un orientamento incentrato su obiettivi e risultati. Ciononostante, non vi è una chiara indicazione su come tale cambiamento possa essere attuato né tanto meno l'indicazione di metodi, strumenti, strategie¹²³. È evidente come la struttura tradizionale delle PA rende "la sfida" del lavoro agile ancora più ardua, piena di incertezze, rispetto al settore privato, immerso nella competizione di mercato¹²⁴. L'adozione del lavoro agile richiede l'instaurazione di un'organizzazione del lavoro diversa, basata sulla pianificazione delle attività, la valutazione dei risultati, la trasformazione della cultura e della mentalità organizzativa. Una serie di trasformazioni che non possono attuarsi senza un'evoluzione del modello di leadership, nel settore pubblico, rimasto statico nel tempo ad una amministrazione burocratica ed autoreferenziale, basata su relazioni di gerarchia e comando, formalizzazione delle attività e dei ruoli, controllo di tipo formale (es. presenze degli orari di lavoro)¹²⁵. Il lavoro agile si affaccia verso una nuova prospettiva del tempo, sposta l'attenzione dal "tempo-orario di lavoro" al "tempo-lavoro della produttività"¹²⁶. Questo cambiamento comporta che il controllo non sia più focalizzato sulle persone ma sulla misurazione dei risultati. A differenza dell'amministrazione tradizionale incentrata sul modello di eterodirezione, esige modelli caratterizzati da responsabilizzazione, autonomia, personalizzazione e flessibilità. È inevitabile il cambio di cultura manageriale richiesto, tralasciando il dirigente burocrate tradizionale. Al dirigente è

¹²³ Cfr. Dagnino E., Il lavoro agile nella pubblica amministrazione, Verso il futuro del lavoro, p. 188, 2016

¹²⁴ Talamo V., Diversamente agile? Lo Smart work nelle pubbliche amministrazioni, in Fiorillo L., Perulli A., Il jobs act del lavoro autonomo e del lavoro agile, Giappichelli, p. 282, 2018

¹²⁵ Talamo V., Diversamente agile? Lo Smart work nelle pubbliche amministrazioni, in Fiorillo L., Perulli A., Il jobs act del lavoro autonomo e del lavoro agile, Giappichelli, p. 282, 2018

¹²⁶ Bavaro G., Il tempo del contratto di lavoro subordinato. Critica alla de-oggettivizzazione del tempo di lavoro, Cacucci, 2008

consigliato di valorizzare le qualità individuali, motivare il personale, progettare le attività insieme al lavoratore, delegare riconoscendo l'autonomia di agire. In aggiunta misurare e monitorare le attività attraverso un controllo non pervasivo che conduce alla valutazione dei risultati. Attualmente nelle PA prevale un controllo quasi "fisico" delle risorse, nel quale è rilevante la presenza (la c. d. "cultura del cartellino"), la prospettiva di concedere autonomia alle risorse comporta preoccupazione per una minore importanza del proprio ruolo¹²⁷. È fortemente raccomandato non soffermarsi ad una visione tradizionalista nella quale i lavoratori sono confinati ad una sola esecuzione di compiti dietro modelli gerarchici weberiani, è consigliabile collaborare con i lavoratori e dare vita a team composti da diverse competenze perseguendo progetti condivisi¹²⁸. Inoltre, non deve mancare la comunicazione e l'informazione, rafforzate da un processo costante e reciproco di apprendimento.

Lo smart worker, sfruttando le tecnologie per le attività di backoffice, può mettere a frutto le sue competenze libero da vincoli di spazio e tempo e soddisfare i cittadini in maniera più efficiente. Questo è garantito grazie all'orientamento ai risultati, che sorpassano non più da obiettivi annuali ma dall'implementazione di progetti. I risultati sono tangibili, individuati in performance reali sia a livello individuale sia a livello del singolo progetto.

Il modello tradizionale, in linea di massima, è risultato vincente, tanto da impedire ogni tentativo di riforma del sistema pubblico verso esigenze autenticamente produttivistiche¹²⁹. Qualora non cambiasse la cultura manageriale e la valutazione delle performance (attraverso la corresponsione di premi di produttività selettivi e il riconoscimento di progressioni professionali solo ai migliori e non di massa come nella prassi), questa esperienza rischia il fallimento già in partenza, e potrebbe omologarsi ad un mero telelavoro.

¹²⁷ Talamo V., *Diversamente agile? Lo Smart work nelle pubbliche amministrazioni*, in Fiorillo L., Perulli A., *Il jobs act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Giappichelli, p. 282, 2018

¹²⁸ Troilo F., Menegotto M., *Il lavoro agile nella PA: mission impossible?*, in *Verso il futuro del lavoro*, adapt, 2016

¹²⁹ Talamo V., *Diversamente agile? Lo Smart work nelle pubbliche amministrazioni*, in Fiorillo L., Perulli A., *Il jobs act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Giappichelli, p. 283, 2018

La pandemia, che ha avuto origine dal coronavirus SARS-CoV-2, ha indotto le organizzazioni verso il lavoro da remoto, perfino il settore pubblico che aveva dimostrato più diffidenza con tale modalità.

Tale applicazione viene esplicitamente prevista dalla legge, all'inizio dell'emergenza sanitaria, tramite il d. l. n. 18/2020 "Cura Italia". In questa circostanza i lavoratori possono utilizzare strumenti informatici di proprietà e nel caso in cui non abbiano le condizioni per lavorare a distanza possono ricorrere alle ferie pregresse, congedo, e altri istituti simili. È emerso un progressivo aumento del ricorso allo smart working rispetto al periodo precedente alla presenza del coronavirus. In media, il potenziale di smart working nei servizi pubblici è pari a circa il 36%, tenuto conto del grado di telelavorabilità dei settori (ad esempio sanità e servizi sociali residenziali hanno un grado tendenzialmente basso). Durante la pandemia, si è registrato un utilizzo corrispondente al 33%¹³⁰, come si evince dalla figura 2.1. Quest'ultima presenta un confronto percentuale del grado di utilizzo dello smart working negli ultimi due anni in relazione alla suddivisione del territorio in macroaree.

Tasso di *smart working* prima e durante la pandemia, per macroarea.

	2019	2020 Q2
PA in senso stretto		
Nord	1.04	32.53
Centro	1.17	37.60
Mezzogiorno	0.81	21.93
TOTALE	0.99	30.09
PA, istruzione e sanità		
Nord	2.85	32.07
Centro	2.36	36.30
Mezzogiorno	1.70	31.42
TOTALE	2.36	32.83

Figura 2.1 Tasso di smart working prima e durante la pandemia, per macroarea.

Fonte: elaborazioni su dati Istat, Rilevazione sulle Forze di Lavoro.

¹³⁰ Giuzio, W. e Rizzica, L., Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le amministrazioni pubbliche. Banca d'Italia, Note Covid-19, gennaio 2021.

È stato assai significativo il balzo percentuale dei lavoratori pubblici che almeno una volta nella settimana di riferimento hanno lavorato in remoto dal 2,4% del 2019 al 33% del secondo trimestre 2020.¹³¹ Rispetto al 2019, sono state le donne, a fronte della pandemia, ad adottare maggiormente lo smart working.

Il livello di utilizzo di tale modalità da parte dei lavoratori più istruiti (indipendentemente dal ruolo e dall'anzianità lavorativa) si è mantenuto costante e rilevante; la composizione del nucleo familiare, invece, non ha comportato variazioni significative in confronto all'anno precedente.

Incidenza dello *smart working* negli enti pubblici



Figura 2.2 Incidenza dello *smart working* negli enti pubblici

Fonte: elaborazioni su dati dell'Indagine sul livello di informatizzazione degli Enti Territoriali, Banca d'Italia 2020

Sul territorio italiano, vi è stata una tendenza generale all'utilizzo dello *smart working* soprattutto nell'area nord del paese, come è

¹³¹ Giuzio, W. e Rizzica, L., Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le amministrazioni pubbliche. Banca d'Italia, Note Covid-19, gennaio 2021.

visibile anche dalla Figura 2.2, questo potrebbe far riferimento al fatto che il suo utilizzo è stato direttamente proporzionale alla maggiore contagiosità del virus in suddette zone. L'intensità del colore della figura sopra esposta è attribuita alla percentuale degli enti in cui più della metà (>50%) del personale ha usufruito dello smart working. La Basilicata ha dimostrato avere la percentuale più bassa, meno del 25%, all'incirca un ente su quattro. In cima alla classifica delle regioni ci sono le Marche e il Lazio, la percentuale ha superato il 70% degli enti locali. In relazione alla tipologia di ente, alle funzioni da svolgere e al grado di telelavorabilità, gli enti locali ad aver adottato forme di smart working sono stati all'incirca il 95%¹³².

Il lavoro agile prende sempre più spazio in una pubblica amministrazione che sempre più si configura 4.0¹³³.

2.4.2 Settore privato

In seguito alle politiche avanzate dal Governo italiano per far fronte alla pandemia di Covid-19, il lavoro da remoto, per quanto riguarda il settore privato non agricolo, ha registrato un incremento notevole. Nel 2019 la quota dei lavoratori da remoto era all'incirca l'1,5%, nel secondo trimestre del 2020 la quota è salita al 14%.¹³⁴ Il numero dei lavoratori da remoto ha subito un'impennata, è passato da meno di 200 mila a 1,8 milioni. Nell'anno precedente la pandemia, i valori percentuali di donne e uomini che lavoravano in modalità agile era pressappoco analogo (Figura 2.3). L'impatto del fenomeno sanitario inatteso ha contribuito ad un incremento di questa modalità lavorativa per le donne pari a 15,4 punti percentuali (raggiungendo il valore di 16,9 per cento), mentre per gli uomini si è notato un incremento leggermente inferiore rispetto alle donne, pari a 11,3 punti (raggiungendo il valore di 12,8 per cento) come sintetizza il grafico.

¹³² Giuzio, W. e Rizzica, L., Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le amministrazioni pubbliche. Banca d'Italia, Note Covid-19, gennaio 2021

¹³³ Termine coniato in Germania nel 2006 con l'inaugurazione della High Tech Strategy per coordinare e finanziare le azioni nazionali nello sviluppo di nuove tecnologie.

¹³⁴ De Paolo D., Giorgi F., Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: i lavoratori nel settore privato, Banca d'Italia, 2021

Dipendenti in *smart working* per genere (valori percentuali)

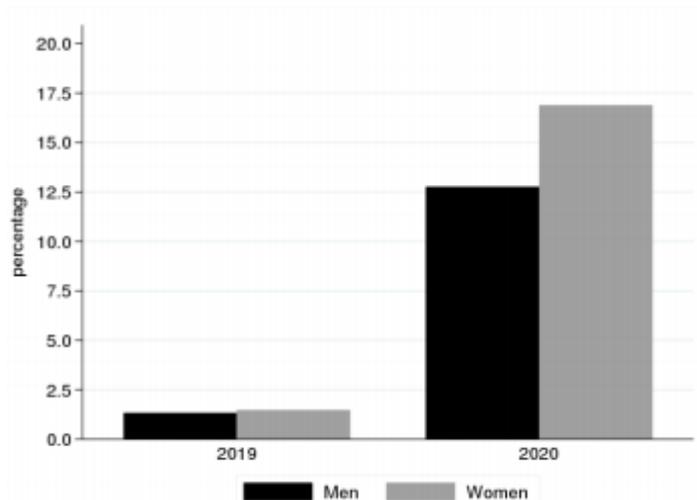


Figura 2.3 Dipendenti in sw per genere (valori percentuali)

Fonte: Elaborazioni su dati Istat, Rilevazione sulle forze di lavoro.

Come si deduce dai dati citati, il lavoro da remoto è aumentato soprattutto per le donne, ma non solo per loro, anche per i lavoratori di grandi imprese e di certi settori, tra cui quelli dell'informazione e comunicazione e delle attività finanziarie e assicurative. In aggiunta, si è osservato un maggiore ricorso da parte di manager e impiegati, a dispetto di coloro che svolgevano mansioni più manuali, e da parte delle persone più istruite, in possesso di titoli più elevati, come diploma e laurea, rispetto alla licenza media o titolo minore.

I lavoratori da remoto rispetto ai dipendenti in azienda, con le medesime condizioni, in media hanno lavorato più ore (quantificate come il 6% in più del totale) e conseguentemente al maggior numero di ore eseguite hanno percepito una retribuzione più alta (pari, come per le ore, al 6% in più rispetto quella dei lavoratori in azienda). Il Governo, in seguito alle restrizioni introdotte per arrestare la pandemia, ha incentivato l'utilizzo della modalità di smart working per evitare che le attività economiche si stagnassero. Infatti, il DPCM del 22 marzo 2020, nonostante abbia sancito la sospensione di tutte le

attività produttive e commerciali “non essenziali”, ha provveduto a concedere alle imprese la facoltà di continuare l’attività attraverso modalità a distanza. In aggiunta, il lavoro agile è stato rafforzato e incentivato per salvaguardare la famiglia con i suoi relativi bisogni.

A riguardo, i dipendenti del settore privato, per opera del decreto “Rilancio”¹³⁵, sono stati incoraggiati a ricorrervi, in presenza di figli minori di 14 anni, se nel nucleo familiare l’altro genitore non è privo di lavoro o beneficiario di strumenti di sostegno al reddito¹³⁶.

Il lavoro agile è stato uno strumento cruciale per attenuare gli effetti negativi della pandemia sulla domanda aggregata e sull’occupazione. La pandemia ha frenato i consumi a favore del risparmio data la situazione di incertezza¹³⁷ ed ha ridotto l’occupazione soprattutto quella giovanile¹³⁸, scoraggiando la ricerca di lavoro.

Una diffusione del lavoro a distanza più capillare potrebbe avere ancor di più un’influenza positiva nel mercato del lavoro. Secondo l’indicatore di Barbieri et al. (2020), il numero di lavoratori a distanza, in riferimento al secondo trimestre del 2020, si è dimostrato limitato rispetto a quello potenziale.

¹³⁵ d.l. n. 34 del 19 maggio 2020

¹³⁶ Giuliani A., Il lavoro agile: contemperamento tra tutela della salute ed esigenze lavorative, Diritto della sicurezza sul lavoro, 2020

¹³⁷ <https://www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/congiuntura-e-previsioni/tutti/dettaglio/congiuntura-flash-dicembre-2020>

¹³⁸ <https://www.infodata.ilsole24ore.com/2021/01/07/gli-effetti-economici-peggiori-della-pandemia-peseranno-sulle-persone-gia-piu-svantaggiate/>

Capitolo 3 Un'indagine empirica

3.1 Background

Come ampiamente anticipato nei capitoli precedenti, nell'era post-industriale il lavoro tende a perdere la sua forma spazio-temporale in seguito all'avvento di nuove forme di lavoro, processi automatizzati, strutture flessibili e organizzazioni legate tra loro da reti virtuali. Diventa sempre più evidente la parziale inutilità del lavoro svolto negli uffici centralizzati, e maggiore la consapevolezza che il progresso tecnologico possa contribuire a ridurre vincoli spazio-temporali a favore di forme di lavoro autonome, flessibili, e decentralizzate¹³⁹. In questo panorama, il valore del capitale umano, è fonte di intelletto e creatività, rispetto all'esecutivo e ripetitivo lavoro delle macchine. Vista la rilevanza dei cambiamenti organizzativi e tecnologici in atto, si è voluto approfondire il tema dello smart working, quanto mai attuale, con una indagine empirica.

L'indagine empirica, a carattere esplorativo, analizza la diffusione di forme di termine smart working (*latu sensu*), all'interno delle due realtà giuridiche, di natura pubblica e privata. Lavorare in modalità "intelligente" consentirebbe ai lavoratori di gestire efficacemente la sfera professionale e personale in un mondo che sempre più richiede l'ottimizzazione del proprio tempo. È proprio in questo contesto che questa ricerca si inserisce, con l'obiettivo di comprendere come i dipendenti italiani abbiano vissuto lo smart working nel periodo emergenziale.

Il seguente capitolo entra nel vivo di tale indagine, descrivendone obiettivi e motivazioni di partenza, metodi e strumenti utilizzati, risultati ottenuti e osservazioni compiute a riguardo.

¹³⁹ Chiaro G., Prati G., Zocca M., *Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile*, in *Sociologia del lavoro* n. 138, p.70, 2015

3.2 Obiettivi e motivazioni

L'indagine presenta come obiettivo principale la valutazione delle esperienze ed opinioni del personale di due organizzazioni coinvolte in processi di smart working. La finalità del progetto è quella di valutare come i dipendenti abbiano vissuto tale cambiamento della forma di lavoro rispetto all'ordinarietà, analizzare l'approccio, il comportamento, lo stato d'animo e i pareri dei dipendenti in seguito a tale adozione. In secondo luogo, si sono volute indagare le criticità nella fase di implementazione. A tal fine sono state prese in considerazione due realtà molto diverse dal punto di vista giuridico e organizzativo. La concezione di fondo è che attraverso l'analisi della percezione di chi in prima linea è protagonista di questi processi di cambiamento, sia possibile estrapolare informazioni utili ed indispensabili per il management che rappresentano degli input fondamentali per l'attuazione e gestione del tema, e soprattutto per affrontare le eventuali problematiche. Per cui si vuole dare un contributo scientifico ed empirico, supportando tale modalità di lavoro come strumento di miglioramento della vita delle persone senza però compromettere la qualità del lavoro e il benessere della persona.

3.3 Materiali e metodi

Si è scelto di indagare il fenomeno dello smart working a partire da due realtà del territorio marchigiano, una privata e una pubblica al fine di studiarne eventuali affinità e/o differenze. Le due organizzazioni sono: la Inim Electronics s.r.l. (ente privato) e il Comune di Grottammare (ente pubblico).

Dopo i necessari contatti in merito alla partecipazione allo studio, al personale di queste due realtà è stato chiesto di rispondere a un questionario (autosomministrato). Il personale del comune è

rappresentato da 107 dipendenti, di cui 73 impiegati e 34 adibiti a diverse mansioni (operai, polizia locale ed addetti alle mense), il questionario è stato proposto a 47 persone. Il personale Inim annovera 125 dipendenti diretti e 25 lavoratori interinali e staff leasing.

Alla ricerca hanno partecipato complessivamente 65 persone, rispettivamente 29 del comune e 36 dell'azienda privata.

3.3.1 Strumenti

Per effettuare la ricerca è stato costruito un questionario strutturato con 24 domande (allegato 1), il quale è stato suddiviso in quattro sezioni tematiche:

1. Aspetti sociodemografici e contesto familiare
2. Aspetti relativi alla condizione lavorativa
3. Vantaggi e svantaggi dello SW
4. Esperienza lavorativa personale.

Nel questionario sono presenti tre tipologie di domande: a risposta multipla (prevedono più opzioni di risposta definite a priori dal ricercatore), domande a scala (prevedono l'utilizzo di scale di misurazione per l'indagine di opinione, in questo caso si è utilizzata una scala Likert a 5 punti dove 1 sta ad indicare per niente d'accordo e 5 completamente d'accordo), domande aperte (non prevedono risposte predefinite dal ricercatore, consentono piena libertà espressiva al soggetto intervistato).

La definizione delle domande di ricerca è stata supportata dall'analisi della letteratura e dalla volontà di rispondere agli obiettivi di indagine prefissati. Nella prima sezione si chiedono le generalità del rispondente nello specifico il genere, l'età, le caratteristiche del nucleo familiare, la distanza che intercorre tra il luogo di lavoro e residenza, il titolo di studio posseduto. Nella seconda sezione si fa riferimento alla condizione lavorativa in particolare il tipo di contratto, tempo di lavoro, periodo di lavoro in smart working, soddisfazione riguardo lo stesso e possibilità di mantenere questa modalità in futuro. È presente una domanda avente come oggetto di interesse, due ambiti di

confronto rispetto al lavoro in presenza: l'efficienza cioè la produttività e le ore di lavoro impiegate.

La terza sezione approfondisce i vantaggi e gli svantaggi che possono aver rilevato durante l'esperienza di smart working. Questi sono stati citati in forma esplicita; per ciascuno di essi ogni rispondente ha espresso un giudizio di accordo o disaccordo attraverso una valutazione numerica. Nella quarta sezione si indaga l'esperienza personale di smart working, punto cruciale della ricerca. Sono presenti domande aventi come oggetto di interesse: la conciliazione tra vita lavorativa e vita personale, lo stato d'animo lavorando da remoto, il cambiamento avvenuto nel rapporto con i colleghi di lavoro, la variazione della soddisfazione dei fruitori del proprio servizio, lavoro.

3.3.2 Modalità di raccolta dati

La ricerca è stata realizzata mediante l'autosomministrazione del questionario via e-mail, soluzione resasi necessaria dalla situazione epidemiologica che stiamo vivendo per la quale è raccomandato evitare contatti diretti e prolungati con altre persone.

L'indagine è avvenuta nel periodo compreso tra il 1° dicembre 2020 e il 20 dicembre 2020.

La somministrazione è stata condotta nella tutela delle persone e nel pieno rispetto della privacy.

3.3.3 Metodi statistici

Per l'elaborazione delle risposte si è proceduto alla creazione di un database utilizzando il programma Microsoft Excel, raccogliendo tutti i dati in un foglio elettronico per ogni azienda. Successivamente, si è provveduto all'elaborazione dei dati. È stata condotta un'analisi statistica descrittiva delle risposte andando a calcolare le frequenze delle risposte (come valori assoluti e percentuali) e in alcuni casi, come per le domande a scala, la media delle risposte. Nel prosieguo i risultati vengono presentati con l'aiuto di tabelle e grafici, i quali trovano commento e discussione.

3.4 Risultati

I risultati dell'indagine sono stati presentati separatamente per i due casi di studio per poi svolgere alcune osservazioni di carattere comparativo.

3.4.1 Case study 1: Azienda pubblica

Il caso di studio del settore della Pubblica Amministrazione è stato condotto grazie alla disponibilità di un ente locale del territorio marchigiano, il comune di Grottammare, che è stato altresì sito del mio tirocinio formativo per il conseguimento della Laurea Triennale e, inoltre località nella quale risiedo. Grottammare è una città della provincia di Ascoli Piceno, con una popolazione di circa 16.000 abitanti. Il personale comunale include 107 dipendenti, di questi, 60 sono donne e 47 sono uomini.

L'indagine si è rivolta unicamente a quei dipendenti comunali, che hanno svolto il proprio lavoro in smart working, nella prima e/o seconda ondata del coronavirus. Questi sono perlopiù responsabili di Area o soggetti che lavorano in ufficio. Ad aver partecipato alla ricerca sono stati 29 soggetti, 22 donne e 7 uomini, evidenziando una più marcata presenza del genere femminile (figura 3.1), come anche si deduce dall'organico complessivo, avente un'età nella maggioranza assoluta dei casi (55%) sopra 50 anni, o comunque dai 35 anni in su, a dimostrazione di una poca presenza giovanile in ambito pubblico (figura 3.2). Il nucleo familiare in media è costituito da 3 componenti (figura 3.3 in allegato), solo in 1 nucleo è presente una persona diversamente abile e in 2 nuclei una persona che necessita di cura e assistenza (Figure 3.4 e 3.5 in allegato).

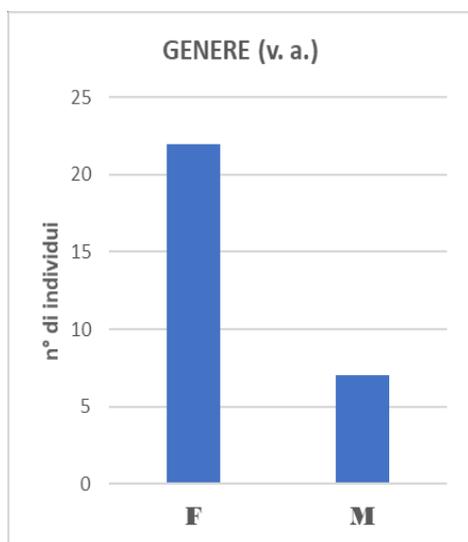


Figura 3.1 Distribuzione per genere (v.a.)

Età		
Opzioni di risposta	v. a.	%
>50	16	55%
35-50	11	38%
25-34	2	7%
Totale	29	100%

Figura 3.2 Distribuzione per età del campione comunale

Rimanendo sull'analisi del nucleo familiare, nella maggior parte dei casi (52%), il partner continua a lavorare in presenza, il 10% lavora in SW, il 7% è in attesa di rientrare, il 10% non lavorava nemmeno prima della pandemia, il 21% non ha selezionato alcuna risposta, collegabile al fatto che alcuni vivono da soli come da grafico 3, oppure vivono con altri familiari non riferibili alla figura di partner (figura 3.6). Inoltre, come si evince dal grafico 7, il 59% dei casi non ha figli minori mentre il 41% del campione (12 persone su 29) ha almeno un figlio minorenne.



Figura 3.6 Condizione lavorativa del partner suddivisa in %

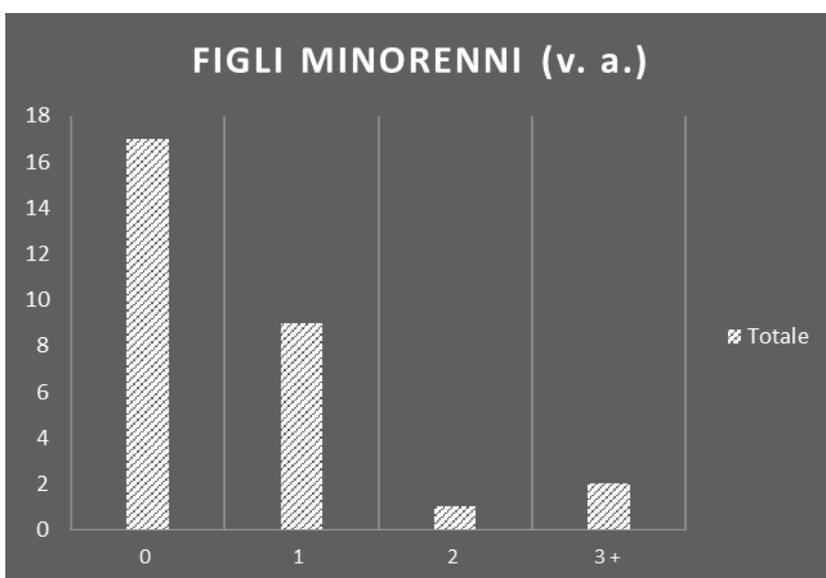


Figura 3.7 N° figli minori nei nuclei familiari comunali

La distanza di percorrenza nel tragitto casa-lavoro è minore di 5 km per il 66%, mentre tra 5-50 km per il 34% (figura 3.8). Entrando più nello specifico nel profilo professionale, poco più del 50% dei casi ha come titolo di studio il diploma di scuola secondaria mentre l'altra metà è in possesso di un titolo più elevato, nello specifico il 7% possiede una laurea triennale, il 38% una laurea magistrale e il 3% il dottorato (figura 3.9).

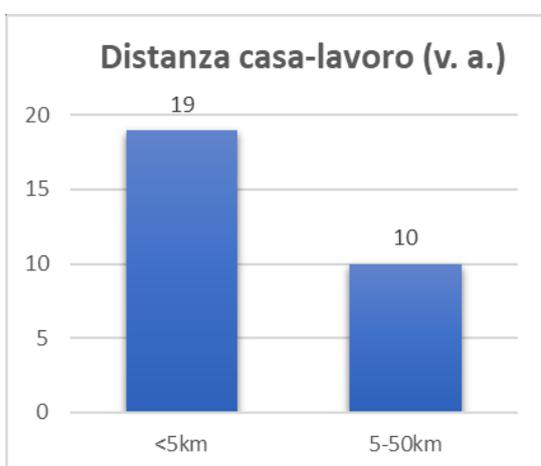


Figura 3.8 Conteggio del campione comunale riguardo alla distanza percorsa nel tragitto casa-lavoro



Figura 3.9 Titolo di studio posseduto in valori percentuali, campione comune

Per quanto riguarda la condizione lavorativa, nella quasi totalità dei casi è presente un contratto di lavoro full time e a tempo indeterminato, solo 1 ha un contratto a tempo determinato e 3 con durata part time.

Durante il primo lockdown condizione per la quale non era possibile uscire di casa per ridurre l'effetto contagio, tutti i lavoratori hanno lavorato da remoto, di questi, 6 per alcuni giorni alla settimana e 22 per l'intera settimana lavorativa. Mentre ad oggi, in seguito ad un leggero rientro dalla pandemia, 14 lavorano in SW alcuni giorni, 2 per l'intera settimana e 13 lavorano in presenza. In seguito a questa esperienza i lavoratori hanno rivalutato la propria posizione rispetto allo SW, il 48% positivamente, solo il 14% negativamente, e il restante 38% è rimasto invariato (figura 3.10). È stato proposto, nell'interesse dei partecipanti, se avessero o meno la volontà di mantenere la modalità dello SW in futuro. Dai risultati raccolti, il 69% ha risposto di sì, più dettagliatamente il 45% per un paio di giorni la settimana, il 24% per metà del tempo lavorativo, nessuno per l'intero tempo lavorativo. Tuttavia, il 31% ossia 1 persona su 3 non desidererebbe lavorare più in smart working (figura 3.11).



Figura 3.10 La soddisfazione rispetto allo SW, campione comune

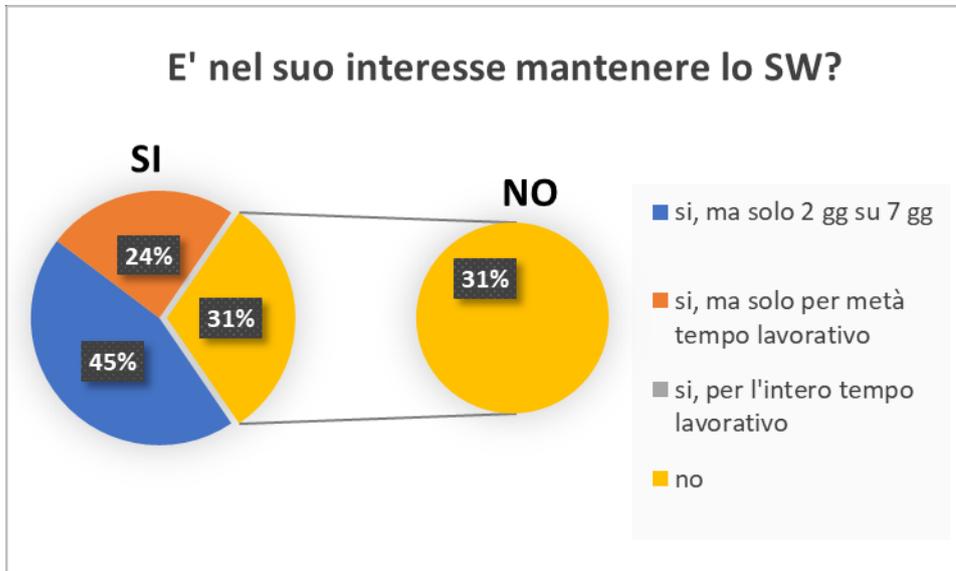


Figura 3.11 Sondaggio sul possibile mantenimento dello SW nel futuro della vita lavorativa, campione comune

Un dato di rilievo per l'analisi, riguarda l'aspetto relativo alla produttività lavorativa in SW rispetto al lavoro in presenza. Nessun partecipante ha dichiarato di aver lavorato meno ore, anzi 17 persone ossia il 59%, ha risposto di aver lavorato più ore, 12 persone, il rimanente 41%, di aver lavorato lo stesso numero di ore (figura 3.12). In termini di produttività, 8 persone hanno lavorato con meno efficienza, 11 con un'efficienza uniforme a quella in ufficio e 10 con maggiore efficienza (figura 3.13).



Figura 3.12 Confronto percentuale del numero di ore lavorative tra lavoro in presenza e in SW, campione comune

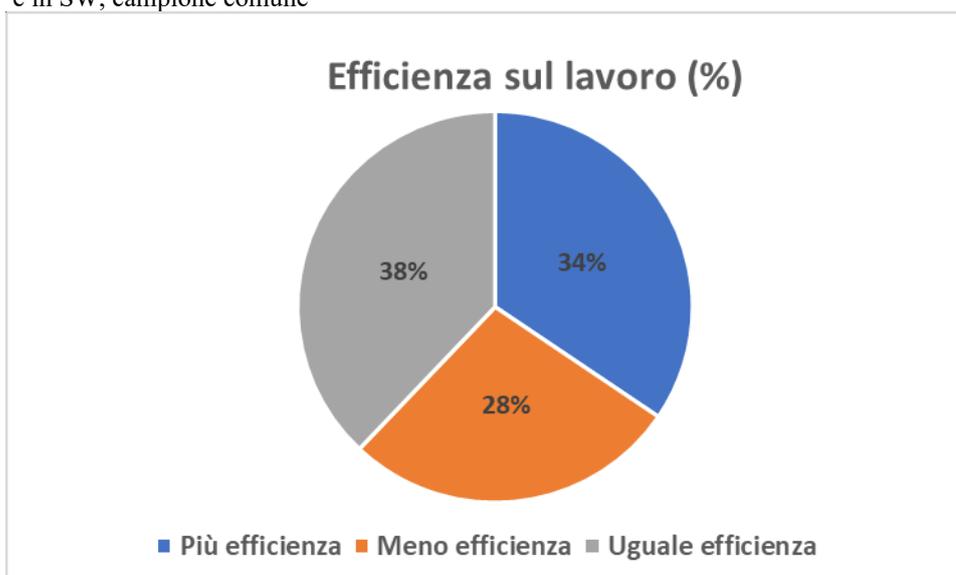


Figura 3.13 Confronto percentuale sull'efficienza lavorativa tra lavoro in presenza e in SW, campione comune

Conclusasi l'analisi delle risposte multiple, si apre la sezione vantaggi e svantaggi con risposte ordinate sulla base della scala di Likert (dove 1=per niente d'accordo e 5=completamente d'accordo), per le quali sono state calcolate percentuali e medie (tabella riassuntiva in allegato

2). I vantaggi dello SW, grazie anche all'ausilio di medie statistiche, sono stati valutati singolarmente, secondo l'indice di accettabilità da parte dei soggetti esaminati. Per quanto concerne, il risparmio nei tempi di trasferimento nel tragitto casa-luogo di lavoro, l'86% dei casi si dice completamente d'accordo, con una media pari a 4,72. In merito al quesito "la gestione dell'orario di lavoro è autonoma", il campione presenta una distribuzione perfettamente uniforme delle risposte, con una media pari a 3.

Sulla possibilità di lavorare nelle ore in cui si è più produttivi, la maggioranza degli individui (52%) si è dimostrata in disaccordo con tale affermazione. Il disaccordo è confermato da una media di 2,32.

È stata osservata una notevole riduzione dei costi di trasporto, con una media di 3,54, la maggioranza relativa (41%) si è trovata completamente d'accordo.

Grazie allo sw, si raggiunge una migliore pianificazione e organizzazione del proprio tempo. Un terzo del campione (35%) rimane neutrale sul quesito, mentre la parte restante si divide tra accordo e disaccordo con una tendenza verso l'essere in disaccordo con tale affermazione. La media corrisponde a 2,32.

Lo SW ha un effetto favorevole sulle relazioni familiari. Sono stati rilevati pareri contrastanti riguardo questa affermazione, con una tendenza al disaccordo. Le persone per niente d'accordo e quelle completamente d'accordo sono in egual numero. Si annovera una media di 2,86.

Con riferimento all'affermazione circa il morale più alto perché ci si sente trattati come professionisti, la media delle risposte è pari a 1,82. Più della metà del campione (52%) non è per niente d'accordo a riguardo e quasi ad unanimità il campione ha espresso un parere discordante.

Anche rispetto al miglioramento della qualità della vita lavorativa, la maggioranza (62%) non è d'accordo con quanto affermato, comprovato da una media pari a 2,18.

Nel grafico sottostante (figura 3.14) è stato riassunto l'andamento delle valutazioni dei partecipanti per singolo item, dividendo i giudizi di opinione in colori.

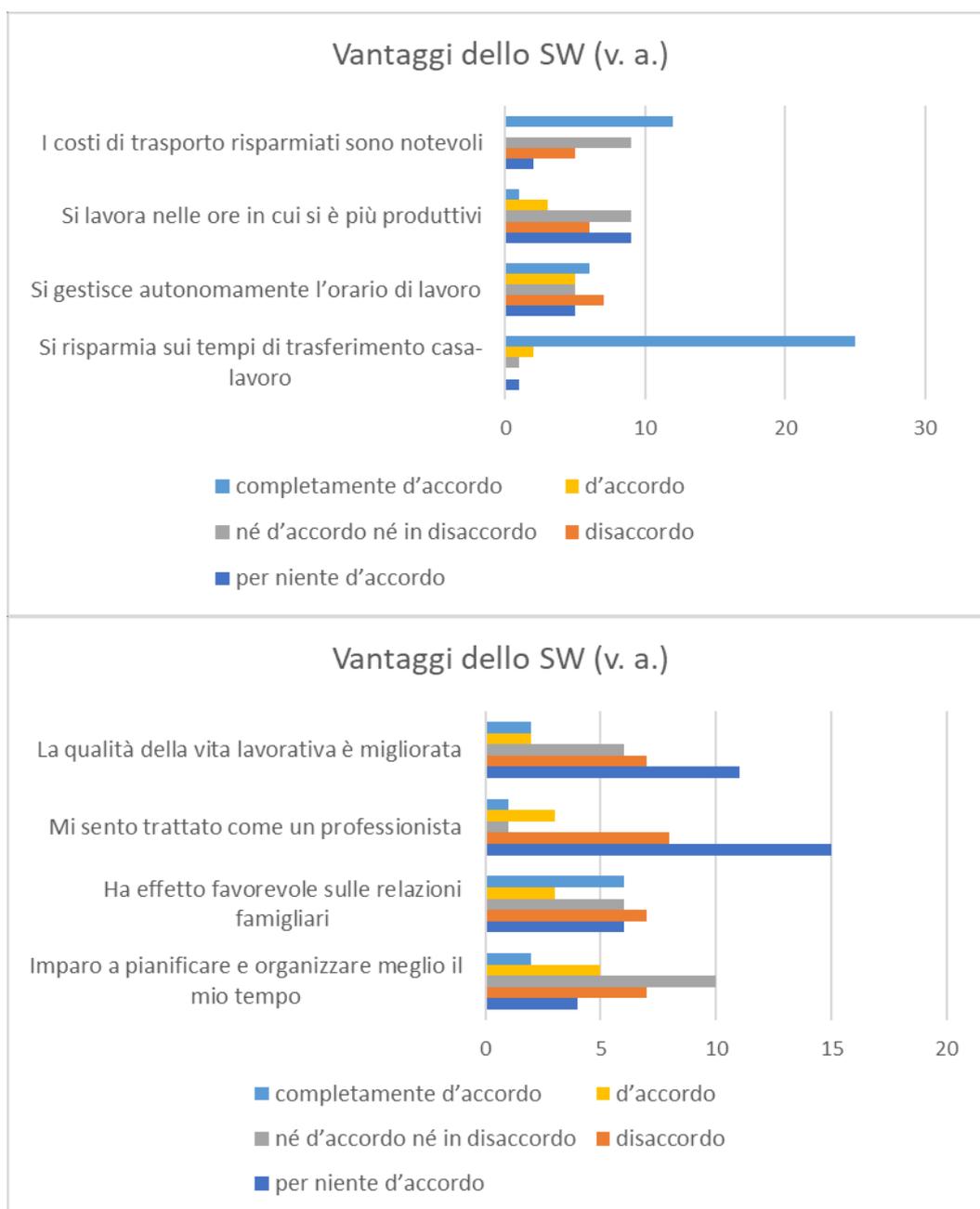


Figura 3.14 Opinioni sui vantaggi dello SW in valori assoluti del campione comune

Proseguendo, vengono valutate le opinioni sugli svantaggi indicati dello SW, sempre con l'aiuto di valori percentuali e medie statistiche. Per quanto riguarda la mancanza dell'interazione tra pari, che è fondamentale per il proprio sviluppo professionale, la media riscontrata è stata di 3,76, dove la maggioranza (66%) dichiara di trovarsi più che d'accordo.

Le interazioni con i contatti aziendali sono ridotte. La maggioranza relativa (45%) condivide tale affermazione, il 28% resta in una posizione neutrale, né d'accordo né in disaccordo. Il quesito presenta una media di 3,29.

Le discussioni tecniche indispensabili nello sviluppo delle competenze tecniche sono generalmente mancate per la maggioranza (49%) dei partecipanti, mentre il 31% è risultato imparziale. La media calcolata è uguale a 3,48.

Attraverso il lavoro da remoto, isolati dai pari, si percepisce un effetto negativo sulla motivazione. Con la media di 2,42, la maggioranza relativa (41%) è in disaccordo. Il rimanente contesto si divide per il 28% in accordo e l'altro 28% né in accordo né in disaccordo.

In conclusione, si propone un grafico riepilogativo (figura 3.15) del trend sugli svantaggi trattati in precedenza.

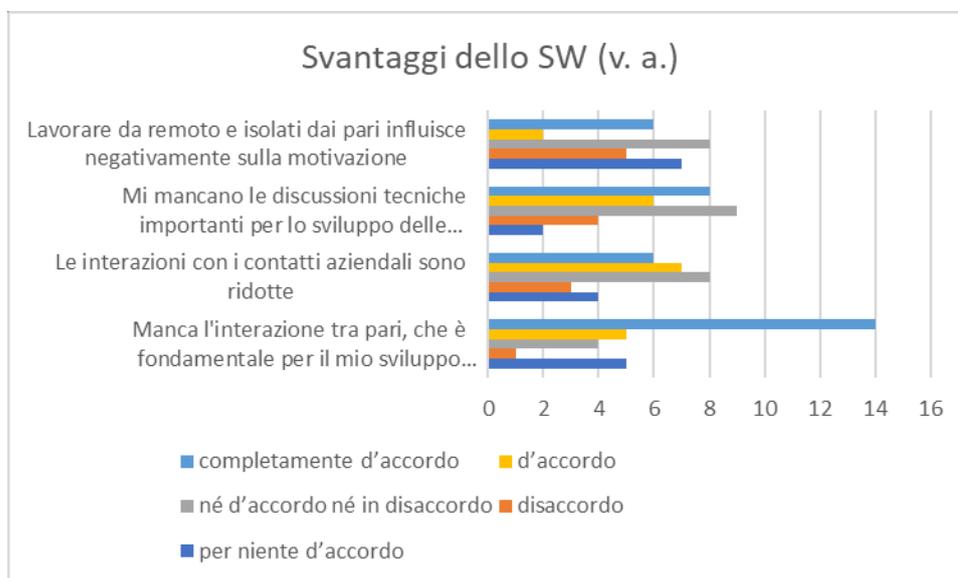


Figura 3.15 Opinioni sugli svantaggi dello sw in v.a. del campione comunale

L'esperienza dello SW rispetto alla modalità di lavoro tradizionale, ha risaltato diversi aspetti positivi o negativi, che sono stati esaminati individualmente.

La maggioranza (58%) è in disaccordo e dissente sul fatto che lo sw abbia accresciuto il sentimento di appartenenza al gruppo di lavoro. La media registrata è di 2,32.

Sul fatto che abbia rinsaldato (per quanto possibile) i rapporti personali con alcuni colleghi, con una media di 2,32, la netta rappresentanza maggioritaria (62%) del campione si trova in disaccordo.

Per il campione, l'impegno e la determinazione nel raggiungere gli obiettivi di lavoro non sono aumentati, in una percentuale pari al 49% del totale. La media corrisponde a 2,39.

L'osservazione che abbia causato un senso di "abbandono" e di isolamento, presenta una media di 2,64. Il campione rimane in un valore di fascia centrale dove i partecipanti hanno una tendenza ad essere in disaccordo.

La soddisfazione sul lavoro non è aumentata per il 62% del campione, registrando una media di 2,11. Non si condivide che sia stato riscontrato tale miglioramento.

Sulla probabile influenza negativa che possono aver avuto gli spazi in casa, la media di 2,68 rimane centrale non posizionandosi su uno dei due poli. Le principali, risposte sono state: per niente d'accordo (34%) e né d'accordo né in disaccordo (24%).

In relazione, invece, ad una possibile influenza negativa delle tecnologie (es. connessione a internet) di cui si dispone in casa, la media è pari a 2,82, non sbilanciandosi su un preciso parere. La maggioranza relativa (38%) è in disaccordo che ci sia stata, ma il campione non è fortemente schierato.

Il grafico seguente (figura 3.16) rappresenta quanto detto raccogliendo in valore assoluto le risposte per singoli quesiti.

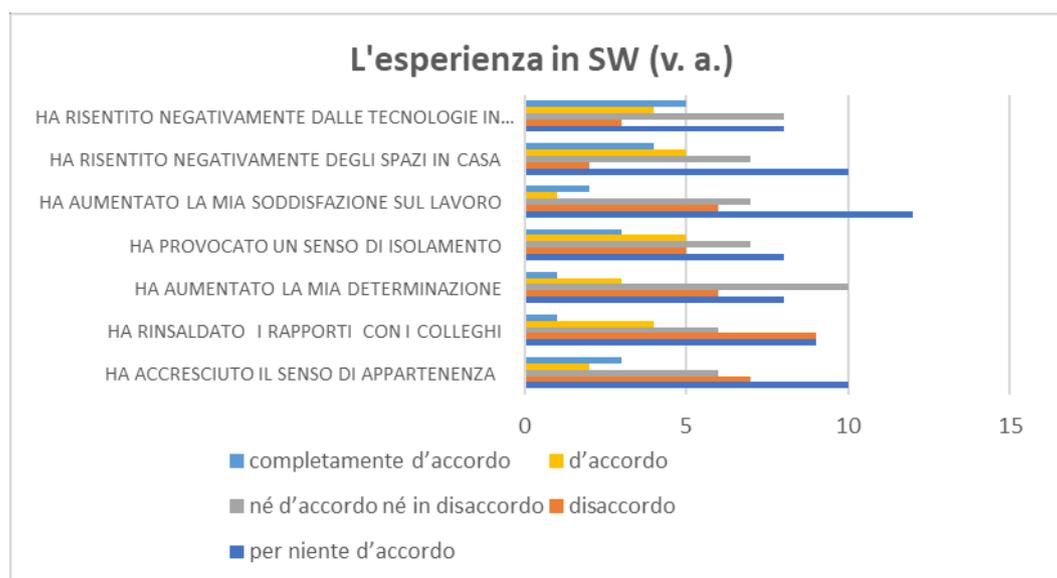


Figura 3.16 Opinioni su aspetti riguardanti l'esperienza in sw del campione comunale

Infine, è stata analizzata la quarta sezione del questionario, quella inerente all'esperienza personale, dove i quesiti vengono posti con domande a risposta aperta. Con riferimento alla prima domanda, se lo SW aiuta a conciliare la vita personale con quella lavorativa, si è proceduto a vagliare le risposte, raccogliendole secondo la polarità semantica, compiendo un'analisi statistica di questo aspetto qualitativo (Figura 3.17). Per il 46% dei casi lo SW aiuta a conciliare

la vita lavorativa e privata, non è dello stesso parere il 29%, mentre il 25% non nota differenze.

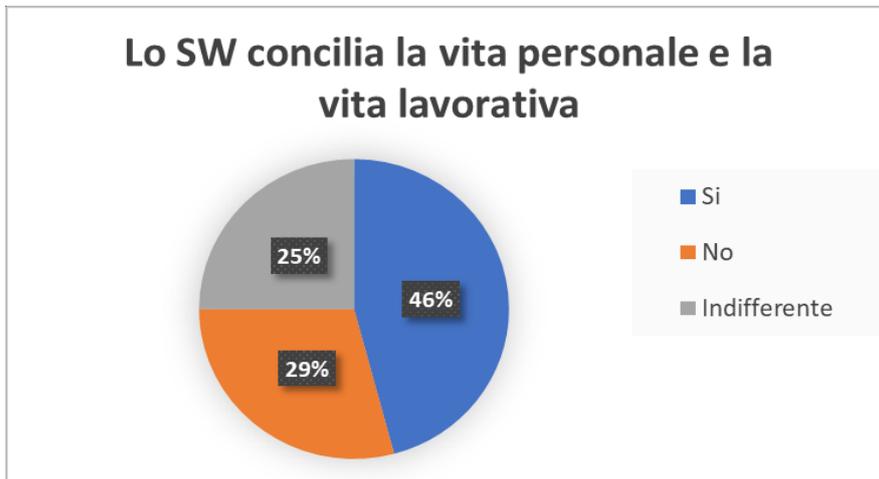


Figura 3.17 Sondaggio sulla conciliazione tra vita privata e lavorativa grazie allo sw, campione comune

Per quanto riguarda altri vantaggi riscontrati, si constata:

- un ambiente sereno senza lo stress generato dagli utenti o sbalzi d'umore dei colleghi
- una riorganizzazione informatizzata di ogni passaggio delle fasi lavorative
- un'acquisizione di maggiore dimestichezza con la tecnologia, opportunità e conoscenze utili anche per il futuro, come video chiamate, riunioni e i corsi online, ecc.
- un risparmio dei costi per baby-sitting
- maggiore sicurezza (relativo a questo periodo)
- non indossare la mascherina (relativo a questo periodo)
- una migliore ma parziale flessibilità degli orari di lavoro, che risultavano vincolati agli orari degli altri colleghi e alla reperibilità alle chiamate esterne.

Ulteriori svantaggi appurati:

- Necessità di doversi consultare frequentemente per telefono e per e-mail con i colleghi per definire lo svolgimento dei compiti

lavorativi e, in più, difficoltà a condividere le azioni necessarie per un lavoro con diverse persone contemporaneamente

- La difficoltà a demarcare l'orario lavorativo con la vita personale
- Limiti tecnici (ad esempio il fatto che il programma di accesso al PC dell'ufficio restituisce un'immagine più piccola che affatica molto la vista).
- Con l'utilizzo di social, WhatsApp, Teams e tanto altro non si smette mai di lavorare
- Uso eccessivo del telefono e dei mezzi di videochiamata
- Il lavoro a contatto con il pubblico non è possibile farlo da casa
- La documentazione cartacea è collocata in ufficio e non è informatizzata, è inoltre difficile da spostare verso casa, per cui vi è un allungamento dei tempi lavorativi e delle pratiche.

Secondo le risposte raccolte, lo stato d'animo dei lavoratori in smart working rispetto al lavoro in ufficio è stato: positivo (ricomprendendo tutte le risposte con polarità positiva come "sereno", "tranquillo", "rilassato", "entusiasta", "sicuro", "concentrato") per 10 persone (34%), negativo (ricomprendendo le risposte con polarità negativa come "demoralizzato", "ansioso", "nervoso") per 9 soggetti (31%), un mix di emozioni sia positive sia negative per 4 rispondenti (14%), identico a quello in presenza per 2(7%).

Il rapporto tra colleghi, dal punto di vista comunicativo e sociale, sempre sulla base delle risposte fornite, si è (o non si è) modificato nel seguente modo:

- Stesso livello di interazione grazie alla tecnologia
- Più esigenti in SW
- È venuto meno il senso di appartenenza avuto solo con il contatto telefonico
- Occasione ed opportunità per molti colleghi di evolversi adottando un diverso approccio con i social. per altri che non si sono adeguati, il rapporto comunicativo è più difficile
- Meno immediato
- Meno empatico

- È migliorato in quanto si è stabilita una connessione anche con i colleghi con i quali non si era instaurato un rapporto
- Mantenuta la comunicazione ma mancava la presenza

Secondo il 45% degli intervistati, i fruitori del loro lavoro (sulla base dei feedback avuti o in mancanza sulla base del loro parere personale), hanno avuto lo stesso grado di soddisfazione pari a quella in presenza, mentre per il 31% degli intervistati è stato minore. Analizzando le motivazioni, si riferisce che i fruitori hanno avuto la medesima soddisfazione, per la reperibilità al telefono o per e-mail, per aver mantenuto la qualità del servizio, per aver erogato il servizio senza ritardi o difficoltà. Un intervistato risponde “I fruitori del nostro servizio non hanno trovato differenze nell’erogazione telematica dei servizi; in molti casi non avevano nemmeno modo di sapere che i servizi venivano erogati in smart working anziché in presenza. Per i servizi da rendere necessariamente in presenza c’è sempre stato il personale necessario a rotazione.”

L’unico che ha affermato che la soddisfazione è migliorata lo motiva per il fatto che il regolamento interno prevedeva di rispondere al telefono dalle 8 del mattino alle 20 della sera, mentre durante l’orario di lavoro era dalle ore 8 alle ore 14, per cui si è stati più reperibili alle eventuali esigenze.

Per quanto riguarda coloro che hanno espresso un parere negativo, le motivazioni alla base sono state:

- Complicazione di risolvere problematiche o difficoltà presentate
- Mancanza della persona di riferimento per quel determinato procedimento
- Mancanza del contatto diretto e del confronto quotidiano, di una guida nella compilazione dei moduli, soprattutto per le persone anziane e per coloro che presentano difficoltà con gli strumenti informatici
- Difficoltà di interconnessione per carenze tecniche dell’ente

In aggiunta una collaboratrice comunale scrive: “Secondo i feedback ricevuti il nostro lavoro da casa ne ha risentito particolarmente in quanto educatrice dei centri ricreativi comunali. Una ludoteca on line

non avrà mai lo stesso impatto aggregativo e/o ricreativo di una ludoteca in presenza. Sono mancati a noi e ai nostri bambini/ragazzi contatto, spazi, e la normale forma aggregativa che si sviluppa “incontrandosi” e relazionandosi.”

3.4.2 Case study 2: Azienda privata

Il caso di studio del settore privato è stato realizzato grazie alla disponibilità espressa da parte della Inim Electronics unipersonale s.r.l. Si tratta di un'azienda di piccole-medie dimensioni, situata a Montepandone in provincia di Ascoli Piceno. La Inim lavora nel campo della sicurezza, sviluppa sistemi di ultima generazione in ambito antintrusione, rivelazione incendio, domotica e illuminazione di emergenza. Sistemi, realizzati in Italia, che proteggono e automatizzano strutture abitative, commerciali e istituzionali. Il personale aziendale annovera 125 dipendenti diretti, tra questi, 33 donne e 92 uomini.

L'indagine si è rivolta unicamente ai dipendenti aziendali, che hanno svolto il proprio lavoro in smart working, nella prima e/o seconda ondata del coronavirus. Alla ricerca hanno partecipato 36 persone, 5 donne e 31 uomini, riflettendo una più marcata presenza del genere maschile (come da figura 3.18), a conferma dei dati sopra citati sulla composizione dell'organico complessivo, di età nella maggioranza dei casi (64%), che si è riflessa nella fascia compresa tra i 35 e i 50 anni.

C'è una presenza giovanile quasi al 20%, pari ad un soggetto su 5, anche per i soggetti con più di 50 anni la percentuale è simile (Figura 3.19). Il nucleo familiare in media è costituito da 3 componenti (figura 20 in allegato), solo in 1 nucleo è presente una persona diversamente abile e in 2 nuclei una persona che necessita di cura e assistenza (Figure 3.21 e 3.22 in allegato).

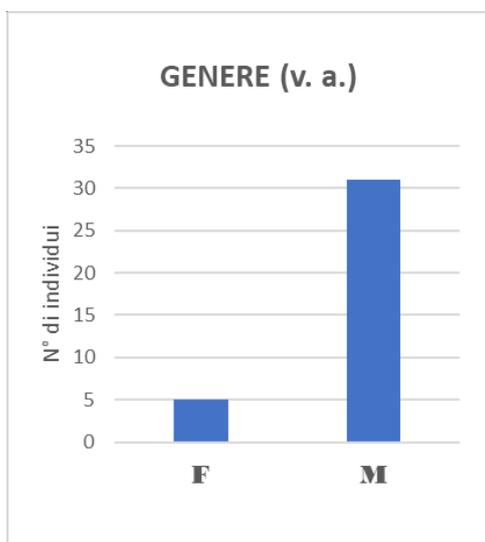


Figura 3.18 Distribuzione per genere in v.a.

Età		
Opzioni di risposta	v. a.	%
>50	6	17%
35-50	23	64%
25-34	7	19%
Totale	36	100%

Figura 3.19 Distribuzione per età

Rimanendo sull'analisi del nucleo familiare, il partner (figura 3.23): continua a lavorare in presenza per un 44%, il 22% invece lavora in SW, il 3% non sta lavorando attualmente, il 3% è in attesa di rientrare, l'11% non lavorava nemmeno prima, e il 17% non ha selezionato alcuna risposta per dimenticanza o non vive con un partner ma con altri familiari. Inoltre, come si evince dal grafico, il 58,33% del campione (21 persone su 36) ha almeno un figlio minorenni (figura 3.24).

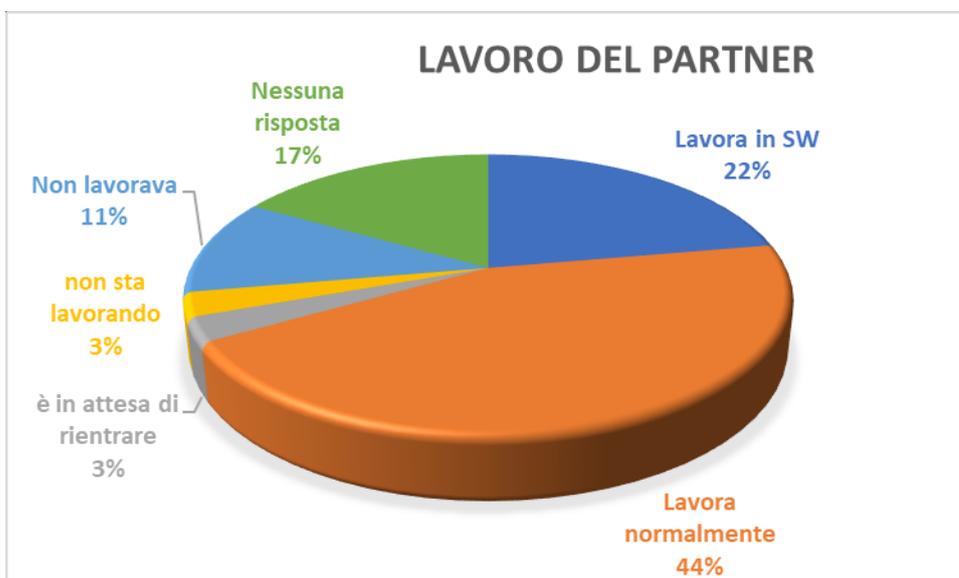


Figura 3.23 Condizione lavorativa del partner del campione Inim

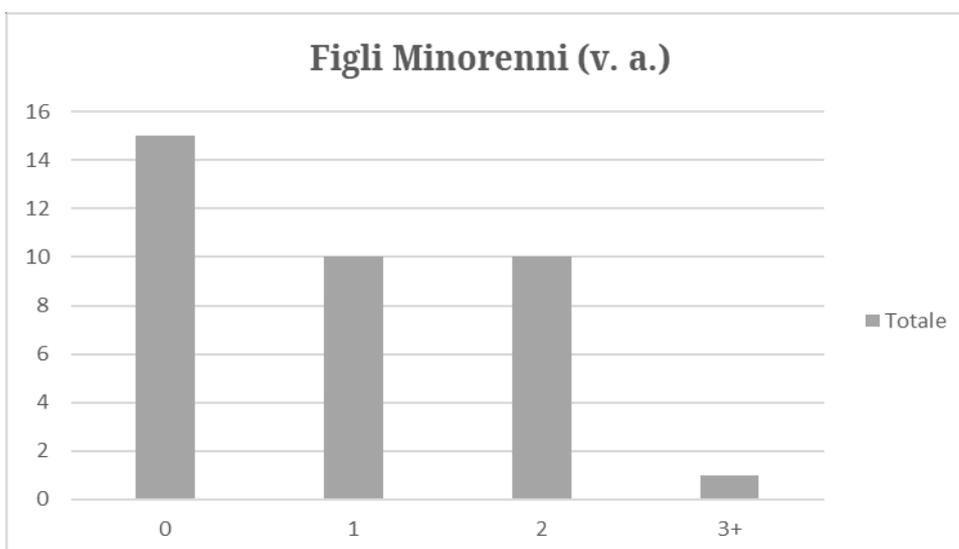


Figura 3.24 N° figli minori nei nuclei familiari Inim

La distanza di percorrenza nel tragitto casa-lavoro è minore di 5 km per l'11%, tra 5 e 50 km per l'86%, tra 50 e 100km per un 3% (figura 3.25). Entrando più nello specifico nel profilo professionale dei campioni, analizzando il livello di istruzione, poco più del 30% dei casi ha come titolo di studio il diploma di scuola secondaria, più della

metà ben il 56% ha una laurea magistrale, 8% possiede una laurea triennale e il 3% ha conseguito il dottorato (figura 3.26).

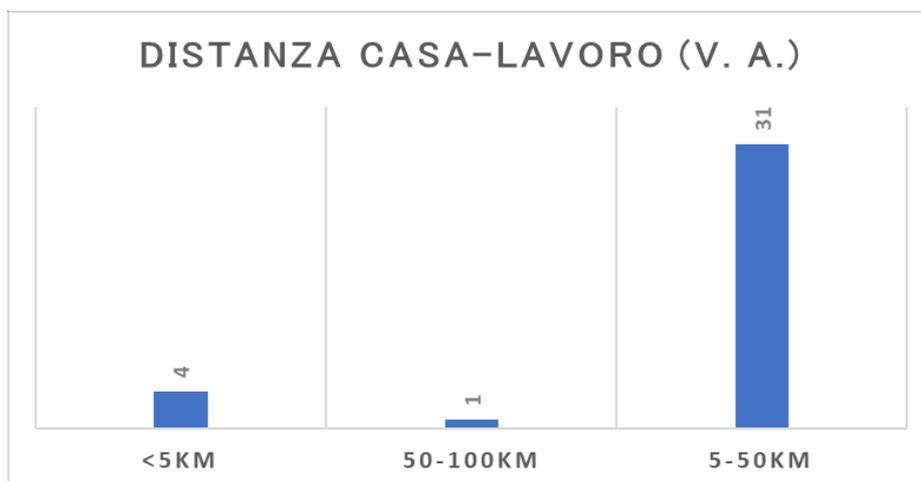


Figura 3.25 Distanza percorsa nel tragitto casa-lavoro in v.a., campione Inim



Figura 3.26 Titolo di studio posseduto in valori percentuali, campione Inim

Per quanto riguarda la condizione lavorativa, nella quasi pienezza dei casi, è presente un contratto di lavoro full time e a tempo indeterminato, solo una persona ha un contratto a tempo determinato, nessuno con durata part time.

Durante il primo lockdown condizione per la quale non era possibile uscire di casa per ridurre la diffusione del contagio, tutti i lavoratori hanno lavorato da remoto, di cui uno per alcuni giorni alla settimana e 35 per l'intera settimana lavorativa. Mentre ad oggi, in seguito ad un leggero rientro dalla pandemia, una persona lavora in SW alcuni giorni alla settimana, 6 per l'intera settimana e 29 lavorano in presenza. Più della metà del campione è tornata al lavoro in presenza. In seguito a questa esperienza i lavoratori hanno rivalutato la propria posizione rispetto allo SW (figura 3.27), il 61% positivamente, solo l'11% negativamente, e il restante 28% inalterata. È stato proposto, nell'interesse dei partecipanti, se avessero la volontà o meno di mantenere la modalità dello SW in futuro. L'83% ha risposto di sì, più dettagliatamente il 33% per un paio di giorni la settimana, il 33% per metà del tempo lavorativo, il 17% per l'intero tempo lavorativo, viceversa il 17% non desidererebbe lavorare più in smart working (figura 3.28).



Figura 3.27 La soddisfazione rispetto allo SW del campione Inim

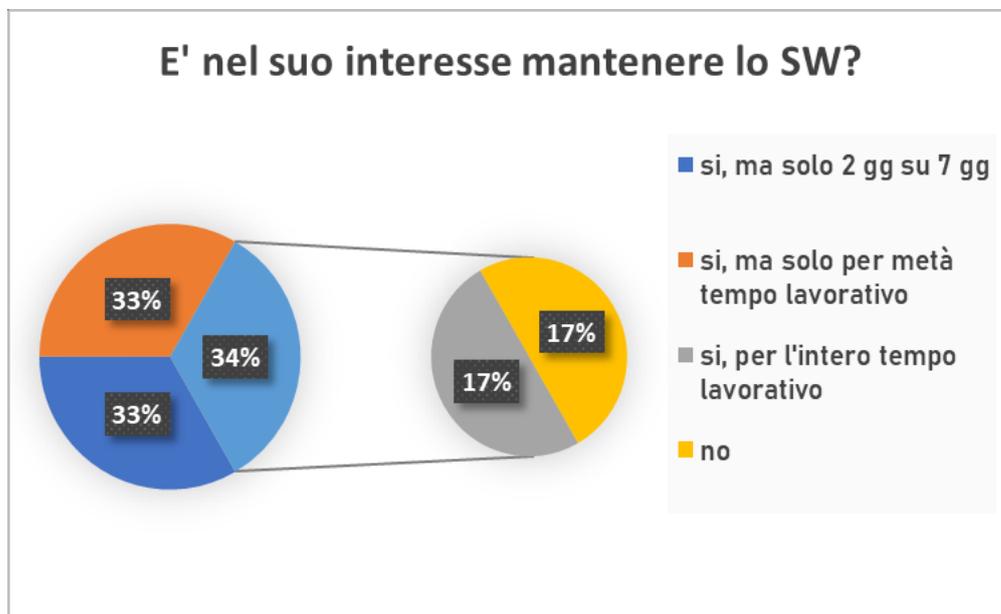


Figura 3.28 Sondaggio sul possibile mantenimento dello SW nel futuro della vita lavorativa, campione Inim

Un dato di rilievo per l'analisi, riguarda l'aspetto relativo alla produttività lavorativa in SW rispetto al lavoro in presenza. Nessun partecipante ha dichiarato di aver lavorato meno ore, anzi 21 persone ossia il 58 %, ha risposto di aver lavorato più ore, corrispondente a 15 persone, il rimanente 42%, dichiara di aver lavorato lo stesso numero di ore (figura 3.29). In termini di produttività, 8 persone hanno lavorato con meno efficienza, 16 con un'efficienza uniforme a quella in ufficio e 12 con maggiore efficienza (figura 3.30).



Figura 3.29 Confronto percentuale del n° di ore lavorative tra lavoro in presenza e in SW, campione Inim

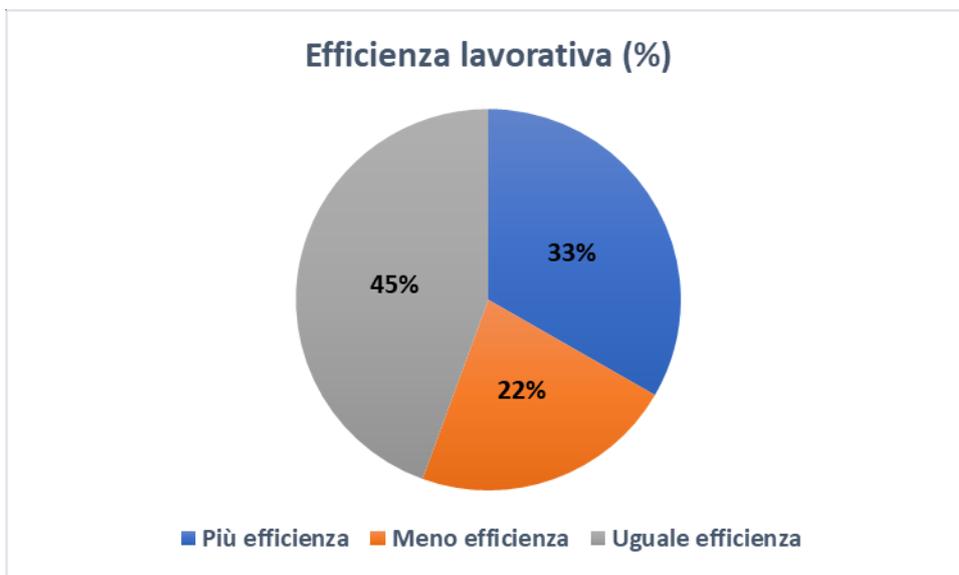


Figura 3.30 Confronto percentuale sull'efficienza lavorativa tra lavoro in presenza e in SW, campione Inim

Conclusasi l'analisi delle risposte multiple, si apre la sezione vantaggi e svantaggi con risposte ordinate sulla base della scala di Likert (dove 1=per niente d'accordo e 5=completamente d'accordo), per le quali

sono state calcolate percentuali e medie (tabella riassuntiva in allegato 3). Diversi vantaggi dello SW, grazie anche all'ausilio di medie statistiche, sono stati esaminati singolarmente, secondo i pareri dei soggetti di indagine. Nel risparmio sui tempi di trasferimento nel tragitto casa-luogo di lavoro, è stata registrata una media molto alta, di 4,72. L'81% dei casi è completamente d'accordo e ad ogni modo il 95% del campione è risultato d'accordo.

La gestione dell'orario di lavoro è autonoma. Con una media pari a 3, tale constatazione riflette una distribuzione uniforme delle risposte, infatti il 36% dei casi è in disaccordo, il 33% in accordo, e il 31% né d'accordo né in disaccordo.

Sulla possibilità di lavorare nelle ore in cui si è più produttivi, i pareri sono abbastanza discordanti: 8 (22%) per niente d'accordo, 7 (19%) in disaccordo, 7 (19%) né d'accordo né in disaccordo, 4 (11%) d'accordo, 9 (25%) completamente d'accordo. La media corrisponde a 2,97.

Si è notato un risparmio notevole dei costi di trasporto. Il 50% del campione è completamente d'accordo, a motivazione del fatto che per la maggioranza si percorrono dai 5 ai 50 km nel tragitto per arrivare nel luogo di lavoro. In definitiva, ben il 75% conviene con tale item, con una media di 4,06.

Grazie allo sw, si raggiunge una migliore pianificazione e organizzazione del proprio tempo. Sono stati rilevati pareri contrastanti con tale affermazione, quasi di egual numero, 16 persone in disaccordo e 15 in accordo, mentre 5 né d'accordo né in disaccordo. La media calcolata è di 2,83.

Lo SW ha un effetto favorevole sulle relazioni familiari. La perfetta metà del campione appoggia tale affermazione e vi si trova in accordo. Si annovera una media pari a 3,19.

Il morale è più alto perché ci si sente trattati come dei professionisti. Si nota una media di 2,42. Un'elevata quota percentuale del campione, pari al 61%, è in disaccordo. Gli individui interrogati dissentono, con un conteggio corrispondente a 20 persone.

Con riferimento al miglioramento della qualità della vita lavorativa, la distribuzione delle risposte è uniforme, non spicca un giudizio

condiviso. I dati raccolti sono: 5 (14%) per niente d'accordo, 8 (22%) in disaccordo, 10 (28%) né d'accordo né in disaccordo, 9 (25%) d'accordo, 4 (11%) completamente d'accordo. La media pari a 2,97 rispecchia quanto detto.

I vantaggi sono di seguito riportati nei grafici sottostanti (figura 3.31), i quali evidenziano le distribuzioni delle risposte, in valori assoluti.

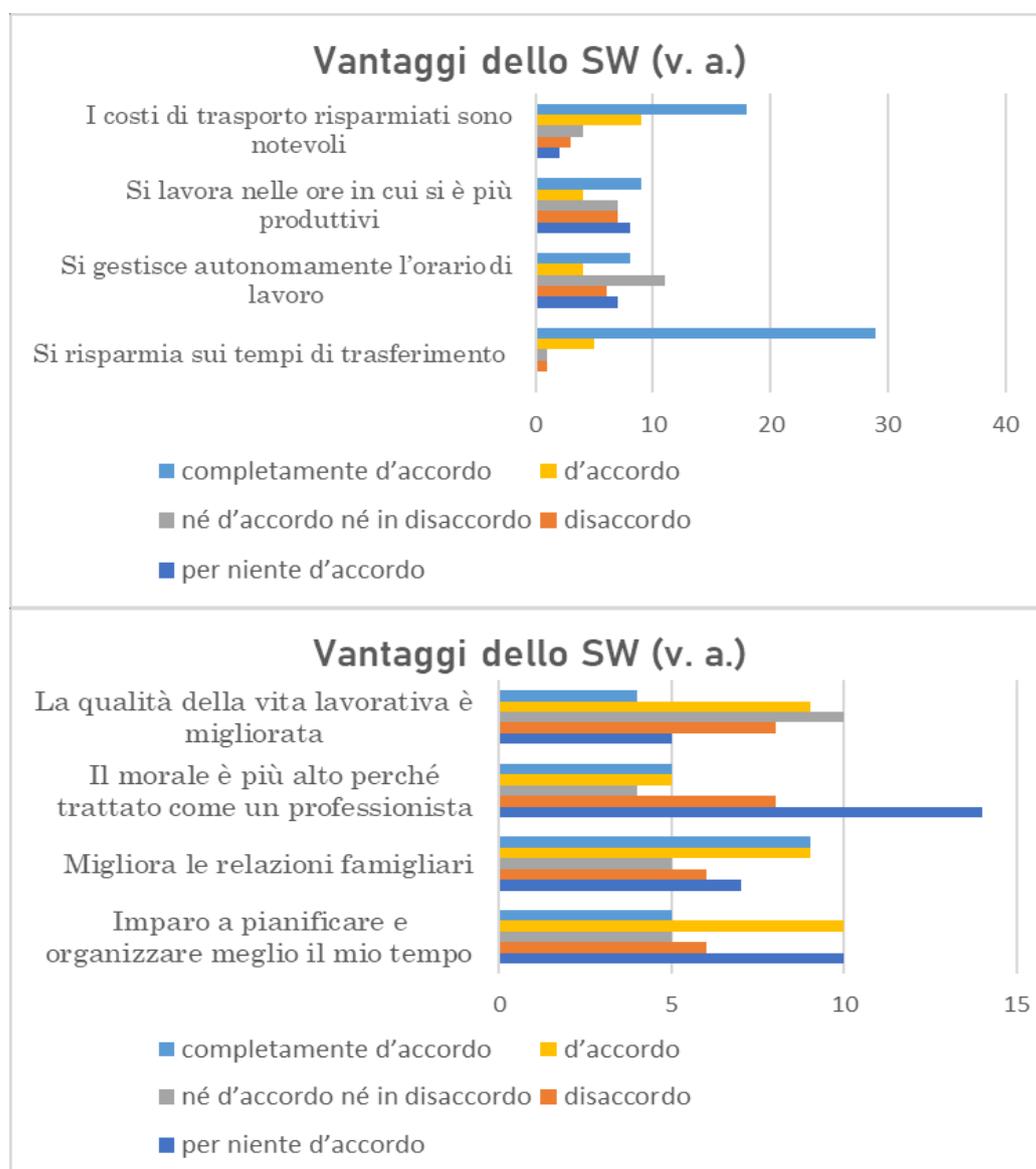


Figura 3.31 Opinioni sui vantaggi dello SW in valori assoluti del campione Inim

Continuando l'analisi, sono stati esaminati i pareri emessi sugli svantaggi indicati, sempre con l'aiuto di valori statistici.

Per quanto riguarda la mancanza dell'interazione tra pari, che è fondamentale per il proprio sviluppo professionale, la maggioranza (il 56%) è d'accordo e favorevole nel supportare questo punto di vista. Il quesito presenta una media pari a 3,57.

Le interazioni con i contatti aziendali sono ridotte. Anche qui, il 47% è in accordo con tale affermazione. La media registrata è pari a 3,42.

Le discussioni tecniche essenziali per lo sviluppo delle competenze tecniche sono mancate. Il 44% è concorde ad essere favorevole, il 30% mostra dissenso, e il 25% non è né d'accordo né in disaccordo. La media riscontrata è di 3,25.

L'isolamento dai pari conseguente all'applicazione del lavoro da remoto non è stato percepito dalla maggioranza dei partecipanti (61%), corrispondente a 22 persone. La media risultante è di 2,42.

In sintesi, l'andamento delle risposte relative agli svantaggi dello SW è stato riportato in valori assoluti nel grafico seguente (figura 3.32).

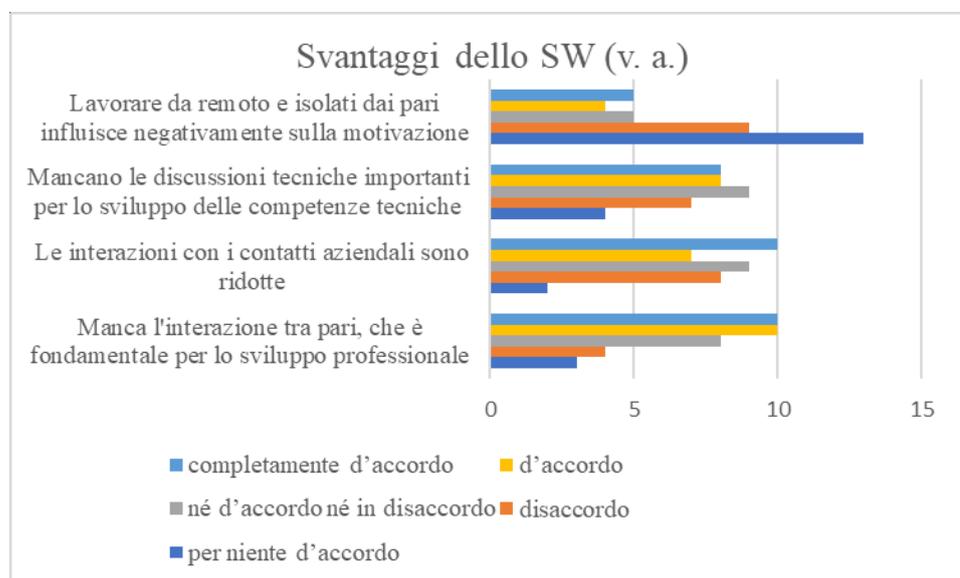


Figura 3.32 Opinioni sugli svantaggi dello sw in v.a. del campione inim

L'esperienza dello SW rispetto alla modalità di lavoro tradizionale, ha risaltato diversi aspetti positivi o negativi, che sono stati esaminati individualmente.

Il 67% del personale interrogato, è fortemente in disaccordo che lo sw abbia accresciuto il sentimento di appartenenza al gruppo di lavoro (infatti la media è di 2,19).

Risulta ancor meno accordo sul fatto che esso abbia rinsaldato (per quanto possibile) i rapporti personali con alcuni colleghi. Quasi la totalità, l'83% che numericamente corrisponde a 30 persone, non è d'accordo con tale affermazione (con una media pari a 1,78).

L'impegno e la determinazione nel raggiungere gli obiettivi di lavoro non sono aumentati. La principale risposta emersa è "né d'accordo né in disaccordo", affermandosi con una maggioranza relativa del 39% (media pari a 2,71).

In relazione al fatto che abbia provocato un senso di "abbandono" e di isolamento, si afferma quasi nella metà delle persone (per un 47%) un completo disaccordo. In totale, il 64% prende le distanze da tale enunciazione. La media è molto bassa ed equivale a 2,11.

La soddisfazione sul lavoro non è aumentata per una maggioranza pari al 61% . Si registra una media pari a 2,42.

Sulla probabile influenza negativa che possono aver avuto gli spazi in casa, la perfetta metà del campione è in disaccordo, e si discosta dall'osservazione con una media pari a 2,61.

In relazione, invece, ad una possibile influenza negativa delle tecnologie (es. connessione a internet) di cui si dispone in casa, come nei punti precedenti, il campione è in disaccordo per più della metà (59%) di cui il 42% per nulla d'accordo. La media è di 2,53.

Riassumendo, si offre nel grafico seguente (figura 3.33) il trend delle risposte, espresse in termini assoluti.

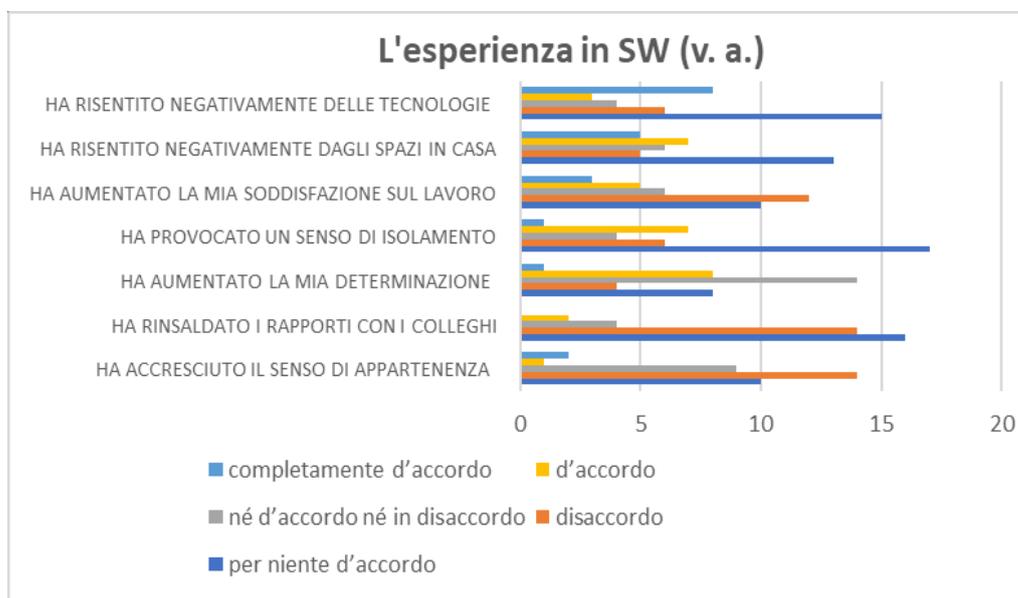


Figura 3.33 Opinioni su aspetti riguardanti l'esperienza in sw del campione Inim

Come ultimo, viene analizzata la quarta sezione del questionario, quella inerente all'esperienza personale, dove i quesiti vengono posti con domande a risposta aperta. Con riferimento alla prima domanda, se lo SW aiuti a conciliare la vita personale con quella lavorativa, si è proceduto a vagliare le risposte, raccogliendole secondo la polarità semantica, compiendo un'analisi statistica parziale. Si riporta che, per la maggioranza, lo SW è stato proficuo per la conciliazione dei due aspetti (figura 3.34). In alcuni casi la vita personale, in sovrapposizione a quella lavorativa, è stata motivo di maggiore distrazione, e in altri di maggiore rendimento (figura 3.35).

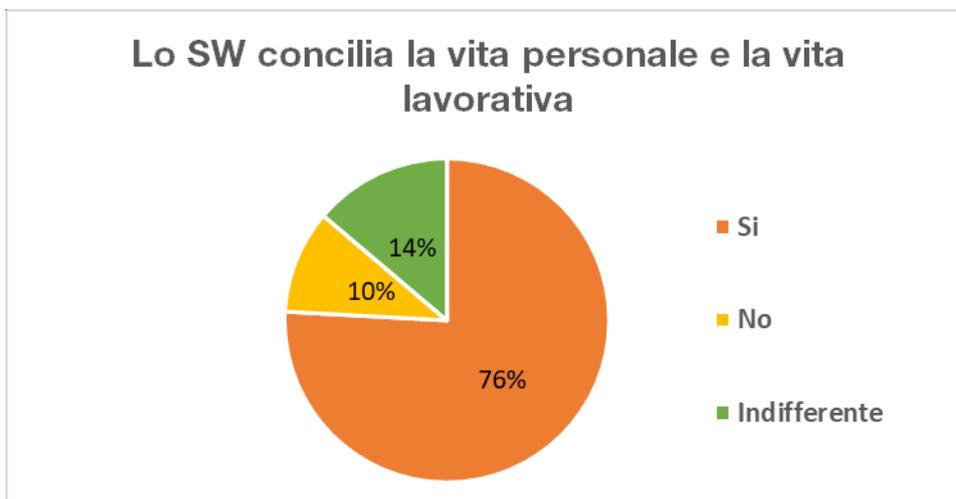


Figura 3.34 Sondaggio sulla conciliazione tra vita privata e lavorativa grazie allo sw, campione Inim

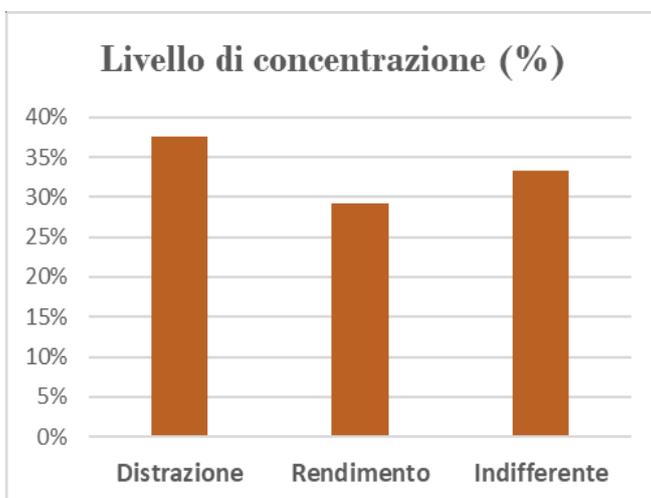


Figura 3.35 Lo SW ha portato maggiore distrazione o rendimento? In termini percentuali del campione Inim

Altri vantaggi osservati, oltre quelli sopra citati, sono stati:

- Non utilizzo di permessi di mezza giornata per micro-attività;
- Maggiore sicurezza (relativo a questo periodo);
- Maggiore tempo per l'attività fisica;
- Elusione dello stress per il traffico cittadino e il parcheggio;

- Maggior contatto con la famiglia e i figli soprattutto per le madri;
- Miglioramento della concentrazione nello studio di nuove tecnologie e nuovi strumenti tecnologici (elettronici, software, protocolli), senza essere disturbati da colleghi che parlano ad alta voce;
- Un maggiore utilizzo di tecnologie digitali che ha consentito di evitare la stampa di documenti cartacei;
- Possibilità di lavorare anche in condizioni fisiche non ottimali, tali da ostacolare il lavoro in sede ma non da casa;
- Vantaggi di tempo, qualità e costi relativi alla pausa pranzo (no ristorante/bar, o pranzo al sacco);
- Sfruttamento del tempo risparmiato dagli spostamenti per concludere alcuni task di proprio interesse;
- È più facile concentrarsi sul proprio lavoro con meno distrazioni ed avere un clima di maggiore calma;
- Maggiore tempo per la formazione personale attraverso webinar;
- Con lo sw non si ha l'ansia di dover timbrare il cartellino;
- Maggiore determinazione nel raggiungere i propri obiettivi.

Gli svantaggi citati sono:

- Nello smart working è necessario pianificare gli obiettivi, scadenze e controllo degli stessi. Occorre un'adeguata preparazione per trarre vantaggio da questa tipologia di lavoro;
- Connessione internet lenta per poter lavorare da casa;
- Difficoltà di condividere il materiale fisico di lavoro con i colleghi e con l'azienda (prototipi ecc.);
- Difficoltà di condivisione di spazi e tempi con gli altri membri della famiglia;
- Mancanza di orari lavorativi ben definiti;
- L'assenza del confronto fisico diretto con i colleghi, che non influisce sul rendimento professionale, dato che l'efficienza del confronto tecnico è garantita dai sistemi informatici;

- Mancata gratificazione nei confronti di chi ha lavorato con coscienza e dedizione rispetto a coloro che lo SW lo hanno vissuto come vacanza;
- Difficoltà nel reperire la documentazione necessaria per il lavoro quotidiano;
- Viene ridotta l'attività motoria, quindi è necessario compensare con esercizi in casa. Inoltre, la postazione lavorativa è sicuramente meno ergonomica rispetto a quella in ufficio;
- Se da una parte si risparmia sui costi di trasferimento, dall'altra aumentano altri costi (riscaldamento, elettricità, attrezzature... non a tutti basta un PC);
- Alcune operazioni manuali devono ancora essere automatizzate e che non possono esserlo nell'immediato;
- Necessità di strumentazione specializzata disponibile solo in azienda o difficile da collocare in casa.

Secondo le risposte raccolte, lo stato d'animo dei lavoratori in smart working rispetto al lavoro in ufficio è stato: positivo (ricomprendendo tutte le risposte con polarità positiva come "sereno", "tranquillo", "rilassato", "entusiasta", "sicuro", "concentrato") per 17 persone (47%), negativo (ricomprendendo le risposte con polarità negativa come "demoralizzato", "ansioso", "apatico") per 6 (17%), un mix di emozioni sia positive sia negative per 5 (14%), identico a quello in presenza per 4 (11%).

Il rapporto tra colleghi, dal punto di vista comunicativo e sociale, sempre sulla base delle risposte fornite, si è modificato nel seguente modo:

- Meno comunicativo;
- Si è raffreddato durante e dopo il termine dello smart working riscontrando un distacco nei rapporti;
- La comunicazione è avvenuta tramite cellulare, Teams, Skype, WhatsApp;
- È mancata un po' di "convivialità": pausa alla macchinetta del caffè, pausa pranzo, ecc.;

- I contatti tra i colleghi si riducono solo per esigenze lavorative, lo scambio personale è inesistente;
- Difficoltà a sincronizzare talune attività di squadra;
- Ridotte occasioni di incontri casuali, pertanto meno discussioni che potrebbero sfociare in contributi al proprio operato e a quello del team.

Un paio di risposte sono state: “Manca il momento della pausa caffè, i 15 minuti alla macchinetta sono fondamentali per la condivisione delle competenze tecniche, risolvere problematiche stupide o condividere pareri e idee sulla pianificazione del lavoro. Penso anche che la comunicazione sia il motivo principale che rende lo smart working meno produttivo rispetto al lavoro in sede.” e “Ho notato che tendevo a comunicare ai colleghi ogni minima variazione del lavoro svolto, quasi a compensare la mancata “socialità” lavorativa che lo SW comporta.”

I pareri mettono in luce una mancanza di contatto e di confronto personale faccia a faccia, indispensabile per le persone.

Un’ulteriore risposta comunica che si possono trarre dei vantaggi da tale modalità per aumentare l’efficienza lavorativa: "Gli strumenti di comunicazione remota si sono dimostrati efficaci. Normalmente, quando un collega deve farti vedere una cosa sul suo computer, sarei andato fisicamente nella sua postazione di lavoro, adesso basta fare una condivisione del desktop remoto tramite strumenti come team viewer o Microsoft teams. Credo che continueremo a farlo anche adesso (se possibile) per evitare di affollarci troppo negli stessi uffici."

Secondo il 33% degli aderenti, i fruitori del loro lavoro (sulla base dei feedback avuti o in mancanza sulla base del loro parere personale), hanno avuto lo stesso grado di soddisfazione pari a quella in presenza, per il 17% è risultato minore e all’opposto per il 22% maggiore. Analizzando le motivazioni, si riferisce che, i fruitori hanno avuto la medesima soddisfazione perché si è tenuta la stessa professionalità e qualità; i fruitori non hanno avvertito alcuna differenza nei feedback dati tramite lavoro in presenza o smart working.

Per alcuni la soddisfazione è migliorata, per il fatto che si è stati puntuali con le scadenze, offrendo prodotti di qualità, inoltre si è stati reattivi nelle comunicazioni e si è comunque erogata un'assistenza tecnica via telefono o via e-mail. Si è configurata una migliore gestione del tempo relativa al lavoro, alla famiglia e agli spostamenti. Un individuo scrive: "Molti hanno detto di sentirsi più rilassati e di conseguenza più produttivi. Ci sono reparti dove la presenza è necessaria, altri invece che potrebbero farne a meno ed organizzare riunioni cadenzate per riordinare le idee, dare suggerimenti e scambiare informazioni di persona".

Per quanto riguarda coloro che hanno espresso un parere negativo, le motivazioni alla base sono state:

- Mancanza di esperienza, se quest'ultima fosse ripetuta si avrebbe sempre più consapevolezza e preparazione
- Allungamento dei tempi di conclusione dei progetti a cui si stava lavorando
- Limitata disponibilità tecnica domestica che porta ad una qualità del servizio non comparabile a quella normale
- Tempi di risposta allungati per mancanza di confronti diretti

Un soggetto risponde: "Minormente soddisfatti. Nel nostro paese questa cultura manca totalmente e non esistono in generale infrastrutture di connettività sufficienti. Personalmente penso che dovremmo fare tesoro di quanto vissuto finora in merito allo SW per usarlo di più in futuro."

3.4.3 Confronto dei casi

Compiuta l'analisi delle due realtà, l'una di natura pubblica e l'altra di natura privata, sono state analizzate le analogie e le differenze.

Partendo dalla composizione dei campioni, risalta la contrapposizione che il campione comunale sia composto maggiormente da donne; mentre il campione privato, prevalentemente da uomini. Questo aspetto è conforme alla composizione dell'organico complessivo aziendale. L'età dei campioni si posiziona, con preponderanza, nella fascia di età media dai 35 ai 50 anni. Il nucleo familiare medio è di 3

componenti. In entrambe le aziende, in un nucleo è presente una persona diversamente abile e in due nuclei una persona che necessita di cura e assistenza. Il partner nella maggioranza dei casi continua a lavorare in presenza. Nella Inim la maggioranza ha almeno un figlio minorenni, non altrettanto per il comune dove la maggioranza non ha figli minorenni. Questo dato rispecchia la fascia di età presente, nell'azienda privata questa è più bassa. Per quanto riguarda il livello di istruzione e di formazione, nel comune si ha una prevalenza del possesso di un diploma di scuola secondaria mentre nell'altra azienda si possiede con prevalenza il titolo di laurea magistrale.

Troviamo differenze anche nella distanza di percorrenza, nel tragitto casa-lavoro che i lavoratori sono tenuti a fare quotidianamente. Nel caso pubblico, per la maggioranza è minore di 5 km, per cui sono perlopiù persone residenti nel comune in cui lavorano, in contrasto con i lavoratori della Inim che sono più distanti, di provenienza extra comunale, perché la maggioranza percorre tra 5 e 50 km. A livello contrattuale, in entrambi i campioni risulta che i dipendenti abbiano, quasi nell'interezza, un contratto di lavoro full time e a tempo indeterminato.

Durante il primo lockdown, quasi tutti i lavoratori hanno lavorato in SW per l'intera settimana lavorativa. Attualmente, nell'azienda pubblica metà lavorano in presenza e metà in SW per alcuni giorni la settimana, invece nell'azienda privata quasi tutti sono tornati a lavorare in presenza. Grazie a questa esperienza, i lavoratori hanno dimostrato una soddisfazione rispetto allo SW, in entrambi i casi, positiva. Nella prospettiva futura di mantenere questa modalità di lavoro nella vita lavorativa, altresì, in entrambi i casi la risposta è stata affermativa per la maggioranza. Durante il lavoro in SW, rispetto al lavoro in presenza, si è dichiarato di aver lavorato più ore con un'efficienza più o meno pari a quella in ufficio, per la maggioranza dei casi per entrambe le realtà.

Analizzando le risposte con scala semantica sono stati confrontati i pareri relativi a vantaggi, svantaggi e contribuzione di questa esperienza lavorativa.

Partendo dai vantaggi, in entrambi i casi, gli individui sono concordi che si risparmia sui tempi di trasferimento casa-lavoro. Le percentuali della risposta “completamente d'accordo” sono pari all'86% per il comune e all'81% per Inim. La media coincide perfettamente ed equivale a 4,72.

Per quanto riguarda, una gestione autonoma dell'orario di lavoro, anche qui, entrambi i casi presentano una media, perfettamente uguale, pari a 3, emersa da singoli pareri discordanti. In tal senso, non si ha una presa di posizione di accordo o di disaccordo con tale vantaggio.

Per la possibilità di lavorare nelle ore in cui si è più produttivi, per il comune il disaccordo è evidente, presentando una media di 2,32; per la Inim i pareri sono discordanti, la media riscontrata è di 2,97.

I costi di trasporto che possono essere risparmiati sono notevoli. Lo sostiene la Inim, con una media di 4,06, evidenziando un chiaro accordo. In contrapposizione, il comune, con una media di 3,54, raccoglie pareri non univoci ma tendenti ad appoggiare tale vantaggio. Probabilmente questa differenza nel grado di accordo può essere riconducibile al fatto che la Inim presenta lavoratori più distanti dalla sede, i quali riescono a focalizzare meglio tale vantaggio e risparmio.

In relazione al fatto che si apprende come pianificare e organizzare meglio il tempo, entrambi i casi dimostrano che non si è né d'accordo né in disaccordo. Le medie registrate sono 2,79 e 2,83, mettendo in rilievo pareri contrastanti.

Lo SW ha un effetto favorevole sulle relazioni familiari. A riguardo, il comune mostra pareri discordanti, con una media di 2,86. Nella Inim, la media è di 3,19 e metà del campione vi si trova in accordo.

Il morale è più alto perché ci si sente trattati come dei professionisti, presenta medie di 1,82 e 2,42. Entrambi i campioni sono nettamente in disaccordo.

Con riferimento ad una qualità della vita migliorata, il comune dimostra un netto disaccordo attraverso una media di 2,18, mentre per la Inim la media è di 2,97, non spicca un giudizio condiviso perché la distribuzione delle risposte è uniforme.

Continuando il confronto, in relazione agli svantaggi indicati, si sente la mancanza dell'interazione tra pari, indispensabile per lo sviluppo professionale. Le medie del primo e secondo caso sono state: 3,76 e 3,57. La maggioranza delle persone è concorde di aver notato tale svantaggio.

Le interazioni con i contatti aziendali sono ridotte, come è sottolineato da poco più della maggioranza dei campioni con medie molto simili, 3,29 e 3,42.

Le discussioni tecniche, essenziali per lo sviluppo delle competenze tecniche, sono mancate per alcuni individui. Le medie di 3,48 e 3,25 mostrano pareri neutrali con maggiore rilievo del “né d'accordo né in disaccordo”.

Il lavoro da remoto, rimanendo pressoché isolati dai pari, non influisce negativamente sulla motivazione. La media per il comune è di 2,82 e per la Inim di 2,42. Soprattutto per il secondo caso non è stata osservata tale incidenza.

L'esperienza di SW, nella sua applicazione e stato di sperimentazione, non ha accresciuto il sentimento di appartenenza al gruppo di lavoro. Le medie sono di fatti basse pari a 2,32 e 2,19. C'è una netta disapprovazione nell'apporto di tale crescita.

Tantomeno, tale esperienza ha rinsaldato i rapporti personali con alcuni colleghi. Anche qui, le medie di 2,32 e 1,78, fanno emergere un indiscusso disaccordo.

L'impegno e la determinazione, volti a raggiungere gli obiettivi di lavoro, non hanno trovato miglioramenti. Il comune registra un sentiment negativo con media di 2,39; la Inim una media di 2,71 nella quale la principale risposta è stata, né d'accordo né in disaccordo.

Sul fatto di aver causato un senso di “abbandono” e di isolamento, con le medie di 2,64 e 2,11, si afferma dissenso, in maniera più incisiva nella Inim.

La soddisfazione sul lavoro non è aumentata. Le medie di 2,11 e 2,42 confermano disaccordo per tale miglioramento.

L'esperienza non è stata influenzata negativamente dagli spazi in casa, afferendo medie quasi simili di 2,68 e 2,61.

Inoltre, questa non è stata influenzata pesantemente in maniera negativa dalle tecnologie (es. connessione a internet) di cui si dispone a casa. Le medie di 2,82 e 2,53, come nelle valutazioni precedenti, conducono ad un disaccordo da parte dei campioni sull'influenza negativa delle tecnologie.

Sulla base dell'esperienza personale, lo SW aiuta a conciliare la vita privata con quella lavorativa, per la maggioranza del campione Inim, mentre per il comune si ha un contesto più ambiguo non spiccando una posizione netta.

Considerando che tale modalità non fosse programmata per entrambe le aziende, si sono potuti cogliere relativi vantaggi e svantaggi. Per l'azienda pubblica i vantaggi riscontrati sono stati: un maggiore avvicinamento alla famiglia, una maggiore organizzazione e ottimizzazione dei tempi, una maggiore concentrazione ed un ambiente più sereno. I principali svantaggi ravvisati sono stati: la mancanza di digitalizzazione dei documenti, la difficoltà di organizzarsi in staff, la mancanza di definizione degli orari perché si tende ad essere sempre connessi, e in certi casi l'inadeguatezza di spazi e tecnologie possedute.

Per l'azienda privata i vantaggi constatati sono stati: un maggior contatto con la famiglia, un'ottimizzazione dei tempi con maggiore tempo da dedicare all'attività fisica, alla formazione personale, ad attività personali, maggiore digitalizzazione dei documenti, maggiore concentrazione, elusione dello stress da traffico cittadino e parcheggio, possibilità di lavorare anche in condizioni fisiche non ottimali, vantaggi di tempo, qualità e costi relativi alla pausa pranzo.

Gli svantaggi rilevati sono stati: una maggiore preparazione personale per organizzare il proprio lavoro, difficoltà di condividere il materiale fisico di lavoro con i colleghi, difficoltà di condivisione di tempi e spazi con la famiglia, mancanza della definizione degli orari lavorativi, mancanza del confronto diretto con i colleghi, difficoltà nel reperimento dei dati, mancanza di gratificazione per il lavoro svolto rispetto agli altri, ridotta attività motoria, aumento di altri costi, non automazione di certe attività, necessità di strumentazione disponibile solo in azienda o difficile da collocare in casa.

Lo stato d'animo dei lavoratori Inim in smart working è stato positivo (ricomprendendo tutte le risposte con polarità positiva "sereno", "tranquillo", "rilassato", "entusiasta", "sicuro", "concentrato") per quasi metà campione, per pochi invece, uno stato negativo (come "demoralizzato", "ansioso", "apatico"). Diversamente per i lavoratori comunali un sentimento positivo e negativo in egual numero. Per entrambe le aziende, una piccola minoranza ha vissuto un mix di emozioni sia positive che negative o uno stato d'animo identico a quello in presenza.

Il rapporto tra colleghi, dal punto di vista comunicativo e sociale, in entrambe le realtà, si è evoluto attraverso una comunicazione tecnologica, sostituendo quella tradizionale, questa è avvenuta tramite cellulare o pc tramite l'utilizzo di Teams, Skype, WhatsApp. La comunicazione è stata presente ma meno immediata ed empatica sentendo la mancanza di un contatto e un confronto personale faccia a faccia. Inoltre, entrambi i casi hanno trovato difficoltà per sincronizzare le attività di squadra.

In particolare per la Inim, vi è stato un distacco nei rapporti, i contatti tra i colleghi si sono ridotti solo ad esigenze lavorative penalizzando lo scambio personale, vi è stata la mancanza della "convivialità": pausa alla macchinetta del caffè e pausa pranzo a volte fondamentali per condividere competenze, sono state ridotte le occasioni di incontri per cui si sono avute meno discussioni che sarebbero potute sfociare in contributi al proprio operato e a quello del team, c'è stata una mancanza di socialità che in alcuni casi ha portato a comunicare maggiori variazioni per avere una forma di contatto.

I lavoratori, secondo il feedback avuto, o il proprio parere personale, come principale risposta in entrambi i campioni, hanno espresso che i fruitori del loro servizio svolto in SW hanno avuto una soddisfazione pari a quella in presenza grazie alla medesima professionalità e qualità, i fruitori non hanno avvertito alcuna differenza perché le comunicazioni sono rimaste stabili ma utilizzando maggiormente il canale telefonico o telematico. Per entrambi i campioni alcuni dicono che la soddisfazione è migliorata perché si è stati più reperibili e

reattivi. Altri invece pensano diversamente, quindi che la soddisfazione sia peggiorata. Per il comune per la difficoltà nel risolvere problematiche e in particolar modo perché è stata penalizzata la categoria degli anziani che non hanno la stessa dimestichezza tecnologica di altre fasce d'età. Per la Inim, per l'insufficiente preparazione ed esperienza, e per l'allungamento dei confronti e dei progetti. In entrambe le aziende, alcuni hanno citato l'inefficienza tecnologica in dotazione.

3.5 Discussione

Dalla ricerca condotta è emerso che i campioni pur essendo di natura giuridica differente, presentano delle similitudini in termini di opinione e di esperienza. L'esito di questa nuova sperimentazione lavorativa è stato per tutti buono, anzi i dipendenti vorrebbero mantenere tale modalità per almeno un paio di giorni alla settimana, sicuramente con una maggiore preparazione sia individuale che aziendale. Inoltre, è possibile fare tesoro delle problematiche rilevate, perfezionando tali criticità, in modo tale da rendere ancora più ottimale il lavoro in SW. Indubbiamente, si tratta di una modalità che favorisce soprattutto chi in casa ha persone che necessitano di assistenza o di cura, persone disabili, e figli minorenni. Nei confronti di questi ultimi si nota un particolare apprezzamento, da parte del genere femminile, per avere più contatto con la famiglia. Senz'altro incide sulla conciliazione tra la vita lavorativa e privata. Che si risparmi sui tempi di trasferimento si è tutti d'accordo, invece per un risparmio dei costi di trasporto, il grado di accordo è più contenuto. Più si è lontani dal luogo di lavoro e più lo SW può divenire conveniente, difatti tali vantaggi sono stati maggiormente colti dai lavoratori Inim, i quali hanno un tragitto di percorrenza più lungo. Lo SW non ha accresciuto il senso di appartenenza né rinsaldato i rapporti con i colleghi, anzi il rapporto relazionale si può considerare come un aspetto negativo dello SW perché crea distacco fisico e compromette tutti gli incontri. Le relazioni tra i colleghi, per alcuni, sono utili sia dal punto di vista individuale sia dal punto di vista

professionale. Tuttavia, non ha creato un senso di isolamento perché le comunicazioni, anche se in maniera indiretta, sono state mantenute, perlomeno quelle di carattere lavorativo. La qualità della vita e la soddisfazione sul lavoro non sono migliorate. Perfino la produttività non ha trovato grandi risvolti perché si è mantenuta ad un livello costante come lo era in presenza. Per la maggior parte dei casi, gli spazi e le tecnologie in dotazione non hanno influito negativamente in tale esperienza. Non è prevalsa una maggiore figura professionale nei lavoratori né una maggiore capacità di pianificazione e gestione, effettivamente si ha un riscontro modesto, o perché già la capacità professionale era acquisita e non ha avuto un margine di miglioramento o perché la capacità di autonomia professionale è stata moderatamente sperimentata, poiché non concessa dall'organizzazione aziendale.

L'impegno, la motivazione, e il morale non hanno avuto grandi oscillazioni rispetto al lavoro in presenza, perlomeno non ne hanno risentito così negativamente. In aggiunta il servizio reso non è stato compromesso ed ha mantenuto un livello di erogazione pari al periodo antecedente tale progetto. Innegabilmente il rapporto personale è indispensabile in certi ambiti/servizi, specialmente per gli anziani o altre persone con particolari necessità è preferibile.

Tra gli svantaggi è stata citata l'impossibilità di utilizzare talune attrezzature presenti in azienda, purtroppo l'avvio di tale progetto è stato conseguente alla pandemia e come tale non ha permesso liberi spostamenti, ma in condizioni di normalità sarà possibile compiere e pianificare eventuali rientri in azienda come d'altronde il concetto di SW prevede.

Gli aspetti su cui lavorare e su cui attuare dei miglioramenti sono: la digitalizzazione dei documenti necessari anche per lo svolgimento dell'attività lavorativa, soprattutto un problema del settore pubblico, e l'automatizzazione di alcune operazioni dove sia possibile. In aggiunta, migliorare il coordinamento e le attività di team attraverso digital team building e migliorare la connessione di rete laddove non è idonea per lavorare. Invece a livello individuale, è necessario lavorare su una maggiore pianificazione di obiettivi personali, definire

precisamente gli orari lavorativi in modo da evitare l'iperconnessione e migliorare il connubio della realtà domestica e lavorativa. È auspicabile acquisire nuove digital skill, aumentare la propria competenza e la propria formazione sia a livello personale che di azienda. Come lo smart working comporta, è necessario un cambiamento profondo sia a livello organizzativo sia a livello manageriale, non realizzabile in poco tempo, ma con un progetto strutturato. Questo è frutto di un cambio di mentalità da parte sia dei vertici sia dei dipendenti.

3.6 Limiti dell'analisi

La dimensione del campione non numerosa e il contesto temporale di riferimento costituiscono i principali limiti dell'indagine effettuata. Un campione più rappresentativo permetterebbe di confermare le valutazioni di alcuni items presenti, o magari approfondirli e integrarli. Il panorama temporale, in uno stato di pandemia, di fatti ha portato all'adozione e alla sperimentazione dello SW con i suoi relativi risultati, ma d'altro canto ha inciso e condizionato le persone con l'alterazione della vita sociale e ha colto nell'impreparazione le aziende in riferimento a tale tematica. Inoltre, la scelta di trattare un fenomeno, quale lo SW, che presenta un elevato numero di variabili, conduce a limiti dovuti alla semplificazione di situazioni che, nella realtà, risultano molto più complesse rischiando di perdere alcune informazioni di dettaglio. Infine, anche la somministrazione di un medesimo questionario per le due realtà aziendali, può aver posto limitazioni sull'inchiesta penalizzando il business core delle stesse. Certamente l'indagine in questione può essere un punto di partenza per ulteriori studi.

Conclusioni

Lo smart working è un fenomeno emergente in Italia. Negli ultimi tempi, il concetto di smart working e il concetto di telelavoro si sono intrecciati e mescolati dando origine a confusione, ma come è stato presentato nell'introduzione sono temi distinti. Lo smart working investe l'intera struttura sia dal punto di vista dei modelli organizzativi sia dal punto di vista dei comportamenti manageriali¹⁴⁰. Si tratta di una filosofia che mette al centro il lavoratore e comporta la reingegnerizzazione dei processi aziendali. Quello che si è fatto durante l'emergenza è assimilabile al telelavoro¹⁴¹. Gli ingredienti che caratterizzano lo smart working sono, in primo luogo, la fiducia, elemento imprescindibile in qualsiasi relazione, compresa quella lavorativa; la flessibilità, come sottolineato, aspetto peculiare del nuovo modello organizzativo; la collaborazione, riscoprendo la dimensione di team; e la comunicazione, condividendo le attività professionali.¹⁴² I principali punti di forza che si possono trarre dallo smart working sono evidenziati nella miglior qualità della conciliazione tra la vita lavorativa e quella privata (secondo uno studio del 2019 è rinvenibile un maggiore equilibrio per il 40% dei soggetti), aumento dell'efficienza (attraverso la crescita della produttività individuale del 15% e un risparmio dei costi aziendali di gestione fino al 30%¹⁴³) e minore impatto sull'ambiente¹⁴⁴.

Tale successo si desume da vari fattori: dalla normativa semplificata al maggior impiego della tecnologia da parte dei lavoratori, dall'incremento della flessibilità e della produttività all'accrescimento

¹⁴⁰<https://www.ilsole24ore.com/art/lo-smart-working-futuro-deve-avere-orizzonti-piu-ampi-ADOKi0O>

<https://www.rivistapaperless.com/2020/07/08/non-esiste-smartworking-senza-digitalizzazione/>

¹⁴¹https://blog.osservatori.net/it_it/telelavoro-smart-working-definizione-differenze

¹⁴² Viale V., *Flessibilità organizzativa oltre i limiti di tempo e spazio* in Smart Working. Nuove skill e competenze, Pensamultimedia, 2016

¹⁴³<https://www.ilsole24ore.com/art/remote-working-possibile-evoluzione-smart-post-covid-19-ADNck1O>

¹⁴⁴ Alessandrini G., *Smart working, nuove skill e competenze*, Pensamultimedia, 2016

del benessere dei dipendenti¹⁴⁵. La percezione degli individui relativamente alla nuova forma di organizzazione del lavoro è positiva: decidere come, quando, e dove lavorare, non solo è motivo di una libertà più realizzata ma è anche fonte di efficienza. L'incremento della produttività media del lavoro in Italia, se si considerasse il 70% dei lavoratori potenziali in SW, sarebbe quantificabile in 13,7 miliardi di euro¹⁴⁶. Questa modalità se si estendesse ad un numero più ampio di aziende potrebbe generare per l'Italia guadagni stimati per oltre 35 miliardi di euro l'anno¹⁴⁷. La diffusione del coronavirus ha incentivato l'uso dello smart working come unico e solo modo per le aziende di rispondere a questo evento dirompente¹⁴⁸. Questo ha avviato un processo di sperimentazione dello smart working e accelerato la sua diffusione.

Si parla di smart working semplificato, che avrà validità fino al 31 luglio 2021¹⁴⁹, nel quale è possibile implementare lo smart working senza l'accordo individuale tra lavoratore e datore di lavoro. L'elaborato tratta di una ricerca in capo a due tipi di organizzazioni, pubblica e privata, volta ad investigare i cambiamenti pervenuti, i comportamenti, gli stati d'animo e le opinioni dei dipendenti. L'indagine svolta, improntata sullo studio dell'esperienza di smart working, elargisce risultati interessanti. I lavoratori partecipanti sono propensi a far utilizzo di tale modalità, non per l'intero tempo lavorativo bensì per un tempo parziale e determinato (come, per esempio, due giorni a settimana). A rafforzare tale risultato si presentano i dati di un'ulteriore ricerca (Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza, 2020¹⁵⁰) avente ad oggetto le

¹⁴⁵ Parlamento Italiano, *Introduzione alla Legge disegno n. 2014* "Disposizioni per la promozione di forme flessibili e semplificate di telelavoro", 29 gennaio 2014

¹⁴⁶ https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-vantaggi

¹⁴⁷ Politecnico di Milano, Osservatorio Smart Working, 12 Ottobre 2016

¹⁴⁸ Angelici M., Profeta P., *Smart-working: Work Flexibility Without Constraints*. CESifo Working papers, N. 8165, marzo 2020.

¹⁴⁹ <https://www.lavoro.gov.it/notizie/Pagine/COVID19-prorogata-31-luglio-2021-la-procedura-semplificata-di-smart-working.aspx>

¹⁵⁰ <https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/smart-working-cose-come-funziona-la-normativa-e-i-vantaggi-per-le-pa/>

PA. La maggior parte dei dipendenti della relativa ricerca dichiara che il lavoro da casa deve essere integrato con rientri in ufficio organizzati e funzionali, e ritiene che questa nuova cultura, caratterizzata da flessibilità e cooperazione sia interna agli enti sia relazionale (con altri enti, cittadini e imprese), prevarrà anche quando la fase di emergenza sarà conclusa. La conciliazione tra vita privata e lavorativa è indiscutibile, la ricerca è in linea a quanto presente in letteratura. Lo smart working non ha provocato un senso di isolamento ma nemmeno ha aumentato il senso di appartenenza (che in letteratura si trova tra i vantaggi della modalità, insieme all'aumento della motivazione, aspetti non ritrovati nella ricerca). L'aumento della produttività individuale non è stato osservato in maniera globale, perlopiù è rimasto costante, così come il benessere aumentato. Quest'ultimo, insieme alla preferenza verso la modalità a distanza, dipende anche dalla natura e dal carattere delle persone e dai contesti di vita. Nel complesso però come esperienza è risultata positiva. Si rileva una personale soddisfazione dell'organizzazione del tempo libero, aumentato rispetto la giornata lavorativa normale. La stima del tempo medio risparmiato da uno smart worker per ogni giornata di lavoro da remoto è di circa 60 minuti, considerando anche solo una giornata di lavoro a settimana¹⁵¹. Si tratta di tempo prezioso che potrebbe essere reinvestito nella propria vita personale.

Gli spazi e le strumentazioni tecnologiche non sono risultati inadeguati tanto da costituire una negatività (rischio presente tra i limiti dello SW). Le donne hanno trovato particolare interesse ad usufruire di tale modalità per aver cura della famiglia, infatti nei dati citati dalla banca d'Italia è possibile percepire questa notevole differenza nel 2020 rispetto all'anno precedente. Lo smart working favorisce la pari opportunità di genere¹⁵² e la vicinanza alla famiglia che non è detto debba essere associata esclusivamente alla donna.

Oltre agli aspetti positivi, si sono incontrate anche delle criticità. Per l'implementazione dello smart working la digitalizzazione è

¹⁵¹ https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-vantaggi

¹⁵² Cfr. Angelici M., Profeta P., *Smart-working: Work Flexibility Without Constraints*. CESifo Working papers, N. 8165, marzo 2020

indispensabile, in merito a questo tema, in Italia, si è ancora molto indietro. A tal proposito, il Consiglio dei ministri ha elaborato un piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) che prevede la digitalizzazione delle pubbliche amministrazioni e l'ammodernamento delle infrastrutture sul territorio nazionale (tramite banda ultralarga)¹⁵³. La digitalizzazione nelle PA è supportata e accelerata dal POLA (Piano organizzativo del lavoro agile), previsto dal decreto Rilancio, attraverso il quale entro il 31 gennaio di ciascun anno (a partire dal 2021) le PA sono tenute a redigere un piano individuando le modalità attuative del lavoro agile che possano coinvolgere almeno il 60% dei dipendenti¹⁵⁴.

Le PMI, secondo l'indicatore europeo DESI (Digital Economy and Social Index), hanno un livello di digitalizzazione al di sotto della media europea¹⁵⁵. Per avviare un processo di digitalizzazione è indispensabile l'interesse dei vertici aziendali, avere una cultura digitale, definire i processi aziendali coinvolti e le tecnologie impiegate nei processi di interfaccia. Questo non può prescindere da una trasformazione culturale, tramite un processo di promozione e sviluppo delle competenze digitali.

Dalla ricerca, come nella letteratura, emerge la difficoltà nel separare la vita personale e il lavoro, con l'invasione di quest'ultimo nel tempo di vita privata (*spill over*), e la condizione di essere sempre connessi e raggiungibili (*always on*)¹⁵⁶.

Nel tempo lavorativo, la quota di lavoro a distanza aumenterà in futuro senza però eliminare il lavoro in presenza. Il report "The Future of Jobs 2020" del World Economic Forum sottolinea come nel futuro il lavoro in remoto sarà molto rilevante e cita la resilienza tra le competenze trasversali che saranno più necessarie¹⁵⁷.

¹⁵³ https://temi.camera.it/leg18/temi/tl18_informatizzazione_delle_pubbliche_amministrazioni.html

¹⁵⁴ <https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/la-trasformazione-digitale-della-pa-accelerando-ladozione-del-pola/>

¹⁵⁵ https://blog.osservatori.net/it_it/digitalizzazione-pmi-italiane

¹⁵⁶ Signorini E., Nuove tecnologie: la necessità di protezione dei lavoratori nell'emergenza sanitaria, *Revista Derecho Social y Empresa*, 2020

¹⁵⁷ Gheno S., Pesenti L., *Smart working: una trasformazione da accompagnare*, *LavoroDirittiEuropa* n.1, 2021

La resilienza, infatti, gioca un ruolo importante in questo smart working definito “emergenziale”¹⁵⁸. Mariano Corso (2020), docente del Politecnico di Milano che ha coniato il termine “smart working”, dichiara: “A causa della pandemia stiamo sperimentando un lavoro da remoto estremo, con lati negativi. Eppure, insegna che è una via praticabile. Bisogna chiedersi a cosa serve davvero l'ufficio se con il digitale risparmiamo tempo ed energia. Si parla di smart working quando un dipendente decide come e dove svolgere la sua mansione in base a degli obiettivi. Rispetto al controllo a vista delle gerarchie tradizionali, è un sistema che si basa su responsabilità e merito. Il lavoro da remoto non è smart working, ma può farne parte.”¹⁵⁹

Le esperienze e gli apprendimenti in seguito al lockdown forniranno importanti elementi tramite i quali sviluppare i vantaggi conseguiti, perseguire quelli potenziali, minimizzare gli svantaggi recriminati e quelli prevedibili, tenendo conto delle differenze individuali.

L’elaborato e i dati raccolti con la ricerca possono essere utili e trovare applicazione se si intende in futuro reinventare e riprogrammare l’organizzazione del lavoro.

Secondo la ricerca “Future of Work 2020”, promossa dall’Osservatorio Imprese Lavoro Inaz e Business International, il 60% delle imprese intende investire nello smart working e il 67% nella digitalizzazione¹⁶⁰. L’evoluzione e la progressiva digitalizzazione hanno portato maggiore flessibilità e velocità nelle organizzazioni concependo un nuovo modo di lavorare e di pensare.

Rimanere al di fuori di questo cambiamento che avvolge sia le persone sia le organizzazioni è impensabile.

¹⁵⁸https://blog.osservatori.net/it_it/telelavoro-smart-working-definizione-differenze

¹⁵⁹<https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2020/05/14/lesperto-di-smart-working-in-salento-connessi-con-fare23.html?ref=search>

¹⁶⁰https://www.ansa.it/canale_lifestyle/notizie/societa_diritti/2020/11/30/smart-working-solo-il-6-delle-imprese-ne-fara-a-meno-in-futuro_7bf22ae1-063e-4e97-b327-f284615b9664.html

Bibliografia

ALESSANDRINI G., *Smart working, nuove skill e competenze*, Pensamultimedia, 2016

ALLEVI C., *Gestire le persone nell'era dello Smart Working*, Officelayout 174, 2018

ANGELICI M., PROFETA P., *Smart-working: Work Flexibility Without Constraints*, CESifo Working papers, N. 8165, 2020.

BAVARO G., *Il tempo del contratto di lavoro subordinato. Critica alla de-oggettivizzazione del tempo di lavoro*, Cacucci, 2008

BENTIVOGLI M., *Indipendenti. Guida allo smart working*, Rubbettino, 2020

BOLOGNA S., *I "lavoratori della conoscenza" e la fabbrica che dovrebbe produrli*, L'ospite ingrato, p.13, 2005

BONANNI R., DANZA M., *Smart Working tra crisi e innovazione*, Bertoni Editore, 2020

BUTERA F., *Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda*, Studi organizzativi n. 1, 2020

CAPOBIANCO M., *Lo smart working tra proposte di legge e accordi "di fatto". Lo stato di attuazione in Italia e nell'Ue* in "Lavoro", 2017

CHIARO G., PRATI G., ZOCCA M., *Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile*, in Sociologia del lavoro n. 138, 2015

CORSO M., *Lo smart working ai tempi del coronavirus*, Politecnico di Milano, 2020

CORSO M., *Smart Working*, Responsabile Scientifico Osservatorio Smart Working School of Management del Politecnico di Milano, 2017

CRESPI F., *Lo Smart Working in Italia: la diffusione del fenomeno*, osservatori.net, 2016

CRESPI F., *Smart Working: cosa significa e perché è così importante?*, osservatori.net digital innovation, 2019

DAGNINO E., MOSCARITOLO I., *Diritto alla disconnessione: un diritto di nuova generazione?*, in Bollettino Adapt, 2016

DE MASI D., “Prefazione” in Di Nicola, P., *Manuale del telelavoro*, Seam, 1999

DE MICHELIS G., *Tecnologie e lavoro nel contesto (della rivoluzione digitale)*, Studi organizzativi n. 1, 2019

DE PAOLO D., GIORGI F., *Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: i lavoratori nel settore privato*, Banca d’Italia, 2021

DENBIGH A., BERTIN I., *Manuale di sopravvivenza*, in Il manuale del telelavoro, Seam, 1999

DE VINCENTIIS P., *Tante aziende pensano di fare smart working, ma in realtà è solo telelavoro*, il Sole 24 Ore, 2020

DE VITA P., MERCURIO R., TESTA F., *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, p.17, 258-259, Giappichelli, 2007

DI NICOLA P., *Il nuovo manuale del telelavoro*, Work and Virtual Management, 1999

FIORILLO L., PERULLI A., *Il jobs act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Giappichelli, 2018

- GAROFALO D., *La nuova frontiera del lavoro autonomo – agile – occasionale*, ADAPT University Press, 2018
- GHENO S., PESENTI L., *Smart working: una trasformazione da accompagnare*, LavoroDirittiEuropa n.1, 2021
- GIULIANI A., *Il lavoro agile: contemperamento tra tutela della salute ed esigenze lavorative*, Diritto della sicurezza sul lavoro, 2020
- GIUZIO, W. E RIZZICA, L., *Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le amministrazioni pubbliche*, Banca d'Italia, Note Covid-19, 2021
- HATUM A., *The new workforce challenge*, Palgrave Macmillian, London, 2013
- MAITLAND A., *Future work: changing organizational culture of the new world of work*, Palgrave Macmillian, London, 2014
- MAPELLI A., CUOMO S., *La flessibilità paga: Perché misurare i risultati e non il tempo*, Egea, 2012
- NILLES, J., *Non ho alcun dubbio vivremo molto meglio*, Telèma, 1995
- NUNZIATA E., *Dallo smart working all'agile working*, in braincooperation.it, 2018
- OIL, *Il telelavoro durante e dopo la pandemia di covid-19*, 2020
- OIL, *Stime e analisi aggiornate sull'impatto del COVID-19 sul mondo del lavoro*, Nota OIL COVID-19 e il mondo del lavoro: 7a edizione, 2021
- OSSERVATORIO SMART WORKING DELLA SCHOOL OF MANAGEMENT DEL POLITECNICO DI MILANO, *Smart working: ripensare il lavoro, liberare l'energia*, 2012

PARLAMENTO ITALIANO, *Introduzione al disegno di legge “Disposizioni per la promozione di forme flessibili e semplificate di telelavoro”*, 2014

PATINI F., *Quando la leadership diventa e-leadership*, Formez PA, 2015

PORTA S., RICCÒ R., *Smart working, agili si diventa Basta porsi le giuste domande*, in Sviluppo e organizzazione, 2017

PUCCI E., *Smart working e applicazioni dedicate per una migliore produttività*, in Smart Working. Nuove skill e competenze, Pensamultimedia, 2016

SCARPITTI G., ZINGARELLI D., *Il telelavoro. Teorie e Applicazioni*, Franco Angeli, 1993

SIGNORINI E., *Nuove tecnologie: la necessità di protezione dei lavoratori nell'emergenza sanitaria*, Revista Derecho Social y Empresa, 2020

TALAMO V., *Diversamente agile? Lo Smart work nelle pubbliche amministrazioni*, in Fiorillo L., Perulli A., Il jobs act del lavoro autonomo e del lavoro agile, Giappichelli, 2018

TAYLOR F. W., *The Principles of Scientific Management*, New York, 1911

TROILO F., MENEGOTTO M., *Il lavoro agile nella PA: mission impossible?*, in Verso il futuro del lavoro, Adapt, 2016

TROMBETTA S., CHIADÒ C., COLLINA L., GIORDANO L., *Verso un'organizzazione digitally skilled*, La trasformazione digitale, 2014

UNINDUSTRIA, UNIVERSITÀ DI ROMA TOR VERGATA E FEDERMANAGER, *Telelavoro fra cultura e tecnologia*, uil.it, 2010

VALLAURI M. L., *Una sfida alla PA dal lavoro agile da Il Lavoro Pubblico e la riforma Madia: organizzazione, gestione e valutazione*, Rivista giuridica del lavoro e della previdenza social, p.171, Ediesse, 2019

VIALE V., *Flessibilità organizzativa oltre i limiti di tempo e spazio in Smart Working. Nuove skill e competenze*, Pensamultimedia, 2016

ZAPPALÀ S., *Smart working e fattori psico-sociali*, in *Smart Working: Una prospettiva critica*, TAO Digital Library, Bologna, 2017

ZUCARO R., *Lo Smart Working: strumento per la conciliazione vita-lavoro e la produttività in Smart working, nuove skill e competenze*, Pensamultimedia, 2016

Sitografia

https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-cos-e-come-funziona-in-italia

https://blog.osservatori.net/it_it/cos%C3%A8-lo-smart-working

<https://www.som.polimi.it/lo-smart-working-ai-tempi-del-coronavirus/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/tante-aziende-pensano-fare-smart-working-ma-realta-e-solo-telelavoro-ADXRKbR>

https://blog.osservatori.net/it_it/telelavoro-smart-working-definizione-differenze

HTTP://www.osservatori.net/it_it/osservatori/osservatori/smart-working

https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-aziende-italiane

https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-cos-e-come-funziona-in-italia#telelavoro

<http://www.dinicola.it/telela/disab/cap1.htm>

<http://erc-online.eu/wp-content/uploads/2014/04/2006-01444-EN.pdf>

<https://www.linkedin.com/pulse/i-principi-dello-smart-working-stefano-meloni>

<https://www.ilsole24ore.com/art/le-quattro-virtu-essere-un-azienda-digital-leader-AEh8ysHD>

<https://wow-webmagazine.com/it/decalogo-per-unergonomia-dei-nuovi-wow>

<https://www.ladirezione.it/economia-della-conoscenza-strategia-per-affrontare-globalizzazione-e-superare-capitalismo-finanziario/>

Appendice

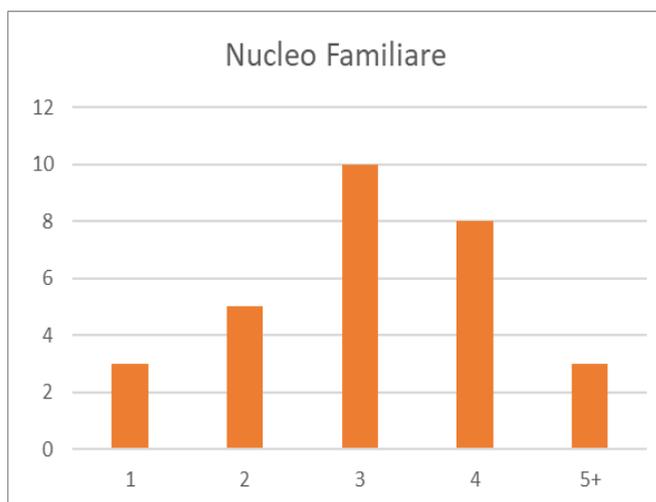


Figura 3.3 N° componenti nucleo familiare del campione del comune

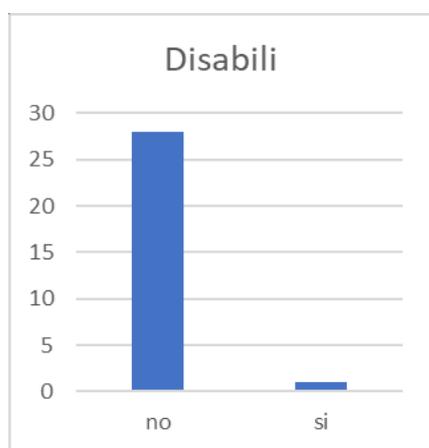


Figura 3.4 N° componenti nucleo familiare diversamente abili nel campione comune

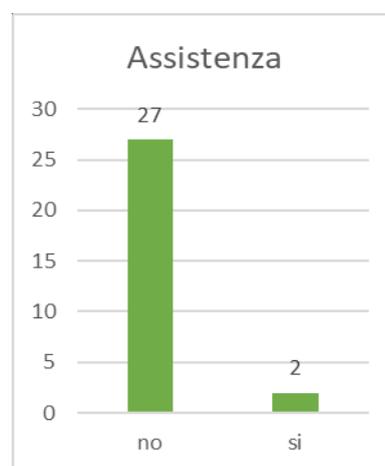


Figura 3.5 N° componenti nucleo familiare bisognose di cura e assistenza nel campione comune

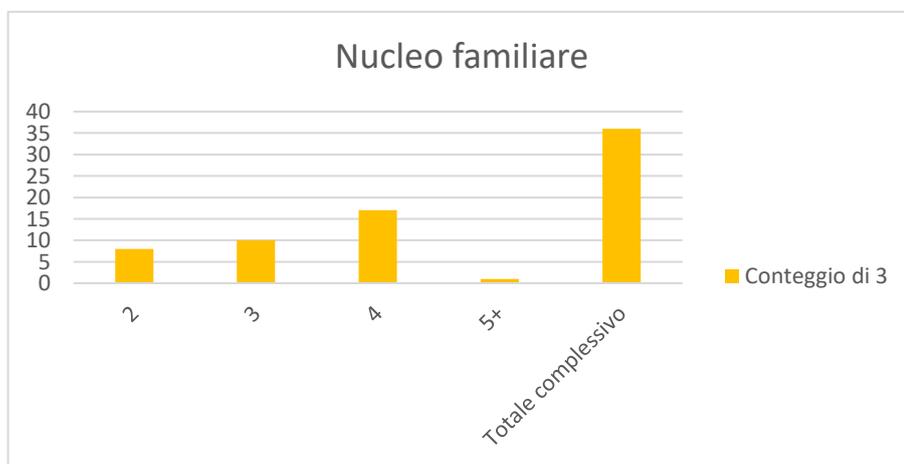


Figura 3.20 N° componenti nucleo familiare del campione Inim

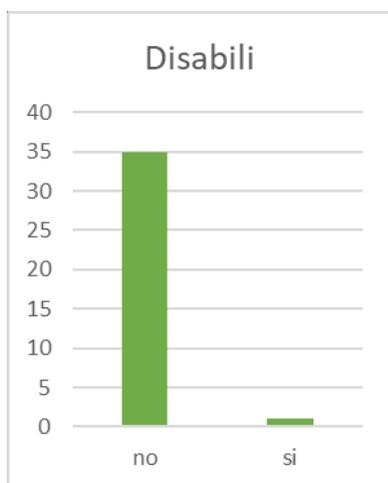


Figura 3.21 Numero di componenti del nucleo familiare diversamente abili nel campione Inim

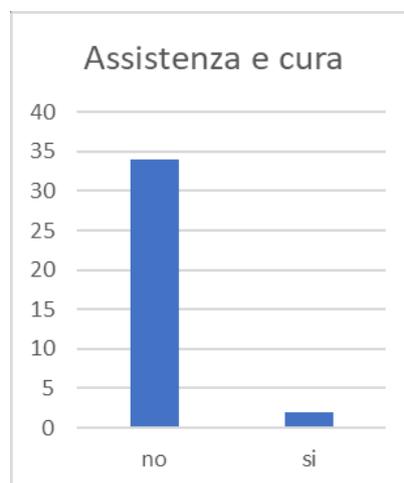


Figura 3.22 Numero di persone del nucleo familiare, bisognose di cura e assistenza nel campione Inim

Allegato 1 – Questionario di indagine

Introduzione

Salve gentili dipendenti, sono uno studente dell'Università Politecnica delle Marche. Sto completando il mio percorso di studi di laurea magistrale in Economia e Management, e la mia tesi verterà sull'approfondimento dello smart working (d'ora in avanti SW).

Nel 2020, a causa di forze maggiori, tutti vi siete trovati a lavorare in questa modalità. Gentilmente, mi piacerebbe conoscere ed analizzare la vostra esperienza in tale ambito. Vi rubo un po' del vostro tempo, chiedendovi la gentilezza di rispondere a poche domande (qui sotto nel file word), che consentiranno di riflettere sui punti di forza e di debolezza di questa modalità lavorativa.

Vi ringrazio della vostra disponibilità e generosità, e con l'occasione vi anticipo i miei migliori auguri di Natale.

Questionario

l. **Genere:**

Cliccare sul quadratino per selezionare la risposta

F

M

l. **Età:**

<25

25-34

35-50

>50

l. **Da quante persone è composto il nucleo familiare (coniuge, convivente, figli, genitori, etc.)?**

1

2

3

4

5+

l. **Nel caso di convivenza (marito/moglie-compagno/compagna) il partner:**

sta lavorando (totalmente o prevalentemente) anche lui/lei in smart working

sta continuando (totalmente o prevalentemente) ad andare al lavoro

non sta lavorando ma è in attesa di rientrare (es. Cassa Integrazione)

non sta lavorando e non si sa se/quando riprenderà

non lavorava neppure prima dell'emergenza

i. **Nel nucleo familiare vi sono persone**

Disabili SI NO

Bisognose di cure/assistenza SI NO

1. Hai figli minori?

- NO
- 1
- 2
- 3+

2. Distanza tra abitazione e luogo di lavoro:

- < 5 km
- 5-50 km
- 50-100 km
- > 100 km

3. Titolo di studio più elevato:

- Scuola secondaria (licenza media superiore)
- Laurea triennale (o vecchio Diploma universitario)
- Laurea magistrale (o laurea vecchio ordinamento universitario)
- Dottorato
- Altro (specificare) _____

4. Tipo di contratto:

- A tempo indeterminato
- A tempo determinato
- Contratto di lavoro autonomo
- Altro (specificare) _____

5. Tempo di lavoro:

- Full-time
- Part-time

6. Durante il lockdown ha lavorato in SW

- Alcuni giorni alla settimana
- Tutta la settimana lavorativa

7. Attualmente sta lavorando in SW

- Alcuni giorni alla settimana
- Tutta la settimana lavorativa
- Nessun giorno alla settimana

8. Pensando alla sua esperienza (attuale o durante il lockdown) la sua soddisfazione rispetto allo SW...

- è decisamente migliorata
- è moderatamente migliorata
- è moderatamente peggiorata
- è decisamente peggiorata
- è rimasta invariata

l. Lavorando in SW...(sono possibili più risposte)

- Ho lavorato più ore
- Ho lavorato meno ore
- Ho lavorato con più efficienza
- Ho lavorato con meno efficienza
- Nessuna delle precedenti

l. Sarebbe contento/a se questa modalità di lavoro prendesse sempre più spazio andando a sostituire il lavoro in presenza?

- Sì, ma solo per un paio di giorni la settimana
- Sì, ma solo per la metà del tempo lavorativo
- Sì per l'intero tempo lavorativo
- No

l. Esprima il suo grado di accordo/disaccordo rispetto ai seguenti vantaggi, associabili alla sua esperienza di SW

Cliccare sopra "scegliere un elemento". Cliccando compare una freccia in basso, cliccando sopra questa freccia, si apre un menù a tendina, selezionare un numero da 1=per niente d'accordo a 5=completamente d'accordo

Scegliere un elemento. Si risparmia sui tempi di trasferimento casa-lavoro

Scegliere un elemento. Si gestisce autonomamente l'orario di lavoro

Scegliere un elemento. Si lavora nelle ore in cui si è più produttivi

Scegliere un elemento. I costi di trasporto risparmiati sono notevoli

Scegliere un elemento. Imparo a pianificare e organizzare meglio il mio tempo

Scegliere un elemento. Lo SW ha un effetto favorevole sulle relazioni familiari

Scegliere un elemento. Il mio morale è più alto perché mi sento trattato come un professionista

Scegliere un elemento. La qualità della mia vita lavorativa è migliorata

l. Esprima il suo grado di accordo/disaccordo rispetto ai seguenti svantaggi, associabili alla sua esperienza di SW

da 1=per niente d'accordo a 5=completamente d'accordo

Scegliere un elemento. Mi manca l'interazione tra pari, che è fondamentale per il mio sviluppo professionale

Scegliere un elemento. Le interazioni con i contatti aziendali sono ridotte

Scegliere un elemento. Mi mancano le discussioni tecniche importanti per lo sviluppo delle competenze tecniche

Scegliere un elemento. Lavorare da remoto e isolati dai pari influisce negativamente sulla motivazione

L. L'esperienza di lavoro in SW... (esprima il suo grado di accordo con le seguenti affermazioni)

da 1=per niente d'accordo a 5=completamente d'accordo

Scegliere un elemento. ha accresciuto in me il sentimento di appartenenza al gruppo di lavoro

Scegliere un elemento. ha rinsaldato (per quanto possibile) i rapporti personali con alcuni colleghi

Scegliere un elemento. ha aumentato il mio impegno e la mia determinazione a raggiungere gli obiettivi di lavoro

Scegliere un elemento. ha provocato un senso di "abbandono" e di isolamento

Scegliere un elemento. ha aumentato la mia soddisfazione sul lavoro

Scegliere un elemento. è stata influenzata negativamente dagli spazi di cui dispongo a casa

Scegliere un elemento. è stata influenzata negativamente dalle tecnologie (es. connessione a internet) di cui dispongo a casa

Vi chiedo cortesemente un ulteriore contributo, nel rispondere alle domande a risposta aperta, di seguito riportate che, risultano essere fondamentali ai fini della ricerca e, permetteranno un'analisi più completa dei dati

1. Attraverso lo smart working, è riuscito a conciliare meglio la sua vita lavorativa con quella personale? Quest'ultima è stata motivo di distrazione o di maggiore rendimento?
2. Ha riscontrato altri vantaggi rispetto a quelli richiamati in precedenza?
3. Ha riscontrato altri svantaggi/difficoltà rispetto a quelli/e richiamati/e in precedenza?
4. Qual è stato il suo stato d'animo in smart working rispetto al lavoro in ufficio (es. più insicuro, demoralizzato, ansioso, tranquillo, rilassato, entusiasta, etc.)?
5. Com'è cambiato il rapporto tra colleghi dal punto di vista comunicativo e sociale?
6. Secondo i feedback ricevuti o il vostro parere personale, i fruitori del vostro servizio sono maggiormente/ugualmente/minormente soddisfatti? Per quali motivi?

Allegato 2 – Tabelle riassuntive dei dati raccolti del comune sui quesiti aventi risposta con scala Likert

Vantaggi dello SW	per niente d'accordo		disaccordo		né d'accordo né in disaccordo		d'accordo		completamente d'accordo		Nessuna risposta		totale	MEDIA
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%		
Si risparmia sui tempi di trasferimento casa-lavoro	1	3	0	0	1	3	2	7	25	86	0	0	29	4,72
Si gestisce autonomamente l'orario di lavoro	5	17	7	24	5	17	5	17	6	21	1	3	29	3,00
Si lavora nelle ore in cui si è più produttivi	9	31	6	21	9	31	3	10	1	3	1	3	29	2,32
I costi di trasporto risparmiati sono notevoli	2	7	5	17	9	31	0	0	12	41	1	3	29	3,54
Imparo a pianificare e organizzare meglio il mio tempo	4	14	7	24	10	34	5	17	2	7	1	3	29	2,79
Lo SW ha un effetto favorevole sulle relazioni familiari	6	21	7	24	6	21	3	10	6	21	1	3	29	2,86
Il mio morale è più alto perché mi sento trattato come un professionista	15	52	8	28	1	3	3	10	1	3	1	3	29	1,82
La qualità della mia vita lavorativa è migliorata	11	38	7	24	6	21	2	7	2	7	1	3	29	2,18

Svantaggi dello SW	per niente d'accordo		disaccordo		né d'accordo né in disaccordo		d'accordo		completamente d'accordo		Nessuna risposta		totale	MEDIA
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%		
Mi manca l'interazione tra pari, che è fondamentale per il mio sviluppo professionale	5	17	1	3	4	14	5	17	14	48	0	0	29	3,76
Le interazioni con i contatti aziendali sono ridotte	4	14	3	10	8	28	7	24	6	21	1	3	29	3,29
Mi mancano le discussioni tecniche importanti per lo sviluppo delle competenze tecniche	2	7	4	14	9	31	6	21	8	28	0	0	29	3,48
Lavorare da remoto e isolati dai pari influisce negativamente sulla motivazione	7	24	5	17	8	28	2	7	6	21	1	3	29	2,82

L'esperienza di lavoro in SW	per niente d'accordo		disaccordo		né d'accordo né in disaccordo		d'accordo		completamente d'accordo		Nessuna risposta		totale	MEDIA
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%		
ha accresciuto in me il sentimento di appartenenza al gruppo di lavoro	10	34	7	24	6	21	2	7	3	10	1	3	29	2,32
ha rinsaldato (per quanto possibile) i rapporti personali con alcuni colleghi	9	31	9	31	6	21	4	14	1	3	0	0	29	2,32
ha aumentato il mio impegno e la mia determinazione a raggiungere gli obiettivi di lavoro	8	28	6	21	10	34	3	10	1	3	1	3	29	2,39
ha provocato un senso di "abbandono" e di isolamento	8	28	5	17	7	24	5	17	3	10	1	3	29	2,64
ha aumentato la mia soddisfazione sul lavoro	12	41	6	21	7	24	1	3	2	7	1	3	29	2,11
è stata influenzata negativamente dagli spazi di cui dispongo a casa	10	34	2	7	7	24	5	17	4	14	1	3	29	2,68
è stata influenzata negativamente dalle tecnologie (es. connessione a internet) di cui dispongo a casa	8	28	3	10	8	28	4	14	5	17	1	3	29	2,82

Allegato 3 - Tabelle riassuntive dei dati raccolti della Inim sui quesiti aventi risposta con scala Likert

Vantaggi dello SW	per niente d'accordo		disaccordo		né d'accordo né in disaccordo		d'accordo		completamente d'accordo		Nessuna risposta		totale	MEDIA
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%		
Si risparmia sui tempi di trasferimento casa-lavoro	1	3	0	0	1	3	2	7	25	86	0	0	29	4,72
Si gestisce autonomamente l'orario di lavoro	5	17	7	24	5	17	5	17	6	21	1	3	29	3,00
Si lavora nelle ore in cui si è più produttivi	9	31	6	21	9	31	3	10	1	3	1	3	29	2,32
I costi di trasporto risparmiati sono notevoli	2	7	5	17	9	31	0	0	12	41	1	3	29	3,54
Imparo a pianificare e organizzare meglio il mio tempo	4	14	7	24	10	34	5	17	2	7	1	3	29	2,79
Lo SW ha un effetto favorevole sulle relazioni familiari	6	21	7	24	6	21	3	10	6	21	1	3	29	2,86
Il mio morale è più alto perché mi sento trattato come un professionista	15	52	8	28	1	3	3	10	1	3	1	3	29	1,82
La qualità della mia vita lavorativa è migliorata	11	38	7	24	6	21	2	7	2	7	1	3	29	2,18

Svantaggi dello SW	per niente d'accordo		disaccordo		né d'accordo né in disaccordo		d'accordo		completamente d'accordo		Nessuna risposta		totale	MEDIA
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%		
Mi manca l'interazione tra pari, che è fondamentale per il mio sviluppo professionale	5	17	1	3	4	14	5	17	14	48	0	0	29	3,76
Le interazioni con i contatti aziendali sono ridotte	4	14	3	10	8	28	7	24	6	21	1	3	29	3,29
Mi mancano le discussioni tecniche importanti per lo sviluppo delle competenze tecniche	2	7	4	14	9	31	6	21	8	28	0	0	29	3,48
Lavorare da remoto e isolati dai pari influisce negativamente sulla motivazione	7	24	5	17	8	28	2	7	6	21	1	3	29	2,82

L'esperienza di lavoro in SW	per niente d'accordo		disaccordo		né d'accordo né in disaccordo		d'accordo		completamente d'accordo		Nessuna risposta		totale	MEDIA
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%		
ha accresciuto in me il sentimento di appartenenza al gruppo di lavoro	10	34	7	24	6	21	2	7	3	10	1	3	29	2,32
ha rinsaldato (per quanto possibile) i rapporti personali con alcuni colleghi	9	31	9	31	6	21	4	14	1	3	0	0	29	2,32
ha aumentato il mio impegno e la mia determinazione a raggiungere gli obiettivi di lavoro	8	28	6	21	10	34	3	10	1	3	1	3	29	2,39
ha provocato un senso di "abbandono" e di isolamento	8	28	5	17	7	24	5	17	3	10	1	3	29	2,64
ha aumentato la mia soddisfazione sul lavoro	12	41	6	21	7	24	1	3	2	7	1	3	29	2,11
è stata influenzata negativamente dagli spazi di cui dispongo a casa	10	34	2	7	7	24	5	17	4	14	1	3	29	2,68
è stata influenzata negativamente dalle tecnologie (es. connessione a internet) di cui dispongo a casa	8	28	3	10	8	28	4	14	5	17	1	3	29	2,82