



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**SMART WORKING: L'IMPATTO DEL
COVID-19 SULL'ORGANIZZAZIONE
DEL LAVORO**

**REMOTE WORKING: THE IMPACT OF
COVID-19 ON WORK ORGANIZATION**

Relatore:
Prof.ssa Micol Bronzini

Rapporto Finale di:
Michela De Bernardinis

Anno Accademico 2020/2021

INDICE

INTRODUZIONE.....	1
CAPITOLO 1: DAL LAVORO FLESSIBILE AL LAVORO AGILE.....	2
1.1 Premessa.....	2
1.2 Quadro normativo e definizioni.....	3
1.3 Dal telelavoro allo smart working.....	5
1.4 Diffusione dello smart working a livello europeo.....	7
1.5 Lo smart working al tempo del coronavirus.....	11
CAPITOLO 2: RISCHI E POTENZIALITÀ DELLO SMART WORKING.....	15
2.1 Vantaggi e svantaggi dello smart working.....	15
2.2 L’impatto della flessibilità sulla libertà e sulla solitudine.....	20
CAPITOLO 3: CASO STUDIO: SMART WORKING NEL SETTORE BANCARIO.....	23
3.1 Esperienza smart working pre-pandemia.....	23
3.2 Esperienza smart working durante il lockdown.....	24
3.3 Attuale esperienza smart working.....	27
3.4 Considerazioni smart working post pandemia.....	27
CONCLUSIONI.....	31
BIBLIOGRAFIA.....	35
SITOGRAFIA.....	36
ALLEGATO.....	37

INTRODUZIONE

L'obiettivo di questo elaborato è analizzare il fenomeno dello smart working, visto il suo esponenziale sviluppo a causa della diffusione del coronavirus.

Il primo capitolo si focalizza sul concetto di smart working, il quadro normativo di riferimento e la sua diffusione nel tempo, con un paragrafo dedicato solamente allo sviluppo durante il periodo del lockdown.

Successivamente nel secondo capitolo vengono esposti i rischi e le potenzialità di tale fenomeno, richiamando i singoli vantaggi e svantaggi e facendo un focus sull'impatto della flessibilità sul concetto di libertà e sul senso di solitudine.

Nel terzo capitolo verrà esposto un commento riguardo un'indagine condotta attraverso un questionario, che vedeva come campioni dei lavoratori di un istituto bancario italiano.

Grazie a questo studio è stato possibile anche analizzare alcune importanti condizioni, che saranno presentate in modo più approfondito nelle note conclusive, necessarie affinché il fenomeno dello smart working continui a diffondersi anche dopo il periodo emergenziale.

CAPITOLO 1: DAL LAVORO FLESSIBILE AL LAVORO AGILE

1.1 PREMESSA

La comparsa dell'informatica ed il progresso delle comunicazioni hanno comportato la nascita di procedure automatiche con criteri di specializzazione flessibile. Di conseguenza sono venute alla luce organizzazioni elastiche, nuove figure professionali e la crescita di organizzazioni interconnesse tramite reti virtuali.

Tutto questo ha portato ad un cambiamento storico, con il passaggio da una società industriale ad una post-industriale, nella quale, sia sotto l'aspetto temporale che spaziale, il lavoro come strutturato in precedenza viene a disarticolarsi.

Risulta sempre più manifesta la scarsa utilità di attività lavorative eseguite in strutture centrali e quindi gradualmente viene a svilupparsi un interesse nel controllare la propria attività lavorativa in maniera più libera, agile, personalizzata e non più vincolata ad essere svolta all'interno di sedi centralizzate.

Progressivamente si comprendono sempre più le possibilità concesse dallo sviluppo tecnologico che consente la rapida disponibilità di tutte le informazioni eliminando così di fatto qualsiasi limite di distanza e di tempo.

Per molto tempo il fenomeno di internet è stato considerato solo come una ricerca di informazioni o di collegamenti interpersonali. Invece le tecnologie hanno

portato a cambiamenti molto profondi, ad iniziare dal mondo del lavoro. Una delle conseguenze è stata proprio lo smart working.

Rimangono degli interrogativi quali le pari opportunità di carriera per i lavoratori che lavorano a distanza, la formazione dei neoassunti e la diminuzione del senso di appartenenza.

Delle valutazioni sono in corso per verificare se lo smart working sarà in grado di modificare la struttura organizzativa delle imprese e con quali benefici o svantaggi. Comunque, gli effetti non sembrano essere gli stessi per le diverse posizioni di lavoro.

1.2 QUADRO NORMATIVO E DEFINIZIONI

Una delle prime forme di flessibilità a livello di organizzazione è stato il telelavoro che si sviluppa negli USA a metà degli anni '70 grazie al progresso in campo informatico e che ha permesso il decentramento delle attività lavorative.

Arrivato in Europa qualche anno più tardi, la definizione del telelavoro si trova all'interno dell'art.2 dell'European Framework Agreement on Telework:

“forma di organizzazione e/o esecuzione di un lavoro, utilizzando le tecnologie dell'informazione, nell'ambito di un contratto/rapporto, in cui il lavoro, che potrebbe essere eseguito anche presso la sede del datore di lavoro, si svolge lontano da quelle locali su base regolare”.

Solo successivamente agli inizi degli anni '80 il fenomeno comincia a svilupparsi in Italia, il telelavoro viene regolamentato dall'ordinamento italiano con la legge n.191 del 16 giugno 1998 come segue:

“Le Amministrazioni Pubbliche possono avvalersi di forme di lavoro a distanza, autorizzando i propri dipendenti ad effettuare, a parità di salario, la prestazione lavorativa in luogo diverso dalla sede di lavoro, previa determinazione delle modalità per la verifica dell'adempimento della prestazione lavorativa”.

Di conseguenza si desume che la caratteristica principale del telelavoro è la delocalizzazione.

Il telelavoro in Italia non ha riscosso successo come previsto, in quanto sia da parte datoriale che da parte degli stessi lavoratori non è stato valutato positivamente l'allontanamento dall'organizzazione.

Questo scarso apprezzamento è dovuto in primo luogo al basso grado di investimenti in reti a banda larga e dalla caratteristica del sistema produttivo italiano formato principalmente da attività artigianali e microimprese.

Al fine di incentivare il fenomeno del telelavoro sono state varate nuove misure a sostegno con la legge di stabilità del 2012, mentre il lavoro agile è stato regolamentato dalla Legge n.81/2017 che ha permesso la prestazione lavorativa al di fuori delle sedi aziendali in forza di un accordo scritto fra il lavoratore ed il datore di lavoro. A seguito della pandemia, con il Decreto n.6 del 23 Febbraio

2020, l'adozione dello smart working è stata resa possibile anche senza il consenso del dipendente.

1.3 DAL TELELAVORO ALLO SMART WORKING

Negli ultimi anni si è sviluppata una nuova concezione di elasticità organizzativa e di telelavoro con lo sviluppo dello “smart working” che è stato tradotto in italiano con la terminologia di “lavoro agile”.

Questo nuovo metodo di lavorare ridefinisce ambienti, orari e strumenti di lavoro a fronte di una maggiore autonomia e responsabilizzazione dei dipendenti. Con questa modalità, il lavoratore, previo accordo con il proprio datore di lavoro, è libero di scegliere quando poter lavorare a distanza e con quali strumenti.

Lo scopo dello smart working è quindi quello di aumentare la flessibilità rispetto al telelavoro incrementando concretamente l'elasticità oraria ed organizzativa.

Di conseguenza risulta evidente l'esigenza di creare modelli organizzativi in linea con lo sviluppo della società e della tecnologia. Risulta necessario inoltre riconsiderare dei modelli che si interessino del benessere dei lavoratori, collegando gli obiettivi delle organizzazioni con le necessità degli individui.

Per poter adottare lo smart working sarà quindi necessario riesaminare le strategie organizzative prevedendo l'integrazione dell'elasticità dell'orario con quella della sede di lavoro, ma anche adattare i modi di comportarsi, gli stili di leadership, gli

utilizzi degli ambienti e dei nuovi mezzi di comunicazione. Risulta quindi evidente che lo smart working non possa essere una soluzione per tutti.

Grazie alla elasticità di orari e luoghi di lavoro si forma una nuova organizzazione del lavoro non più fondata sulla presenza e sulle ore lavorate, ma invece su compiti e risultati. Vista la flessibilità che lo contraddistingue, lo smart working è stato visto come un nuovo orientamento manageriale che ha permesso di concedere ai lavoratori una autonomia in merito alla scelta dei luoghi e degli orari di lavoro nonché degli strumenti da utilizzare, a fronte di una maggiore responsabilizzazione in merito ai risultati assegnati.

Lo smart working per poter funzionare bene ha bisogno di tre condizioni socio-organizzative:

- 1) Andare oltre il concetto di ufficio-fabbrica;
- 2) Promuovere organizzazioni basate su sistemi sociotecnici orientati a obiettivi produttivi e sociali misurabili e sulle 4C (Cooperazione autoregolata, Condivisione delle conoscenze, Comunicazione estesa, Comunità performante);
- 3) Riprogettare il lavoro sui ruoli e le professioni eliminando mansioni, posizioni e livelli.

Ma per sviluppare lo smart working a livello paese risulta indispensabile un approccio sistemico guidato dagli stakeholder dell'impresa o della pubblica amministrazione.

È ancora presto per poter affermare che l'eliminazione del vincolo del luogo di lavoro comporti dei vantaggi nel lungo periodo per i lavoratori e per le aziende, in quanto si conoscono ancora poco gli effetti dello smart working e gli studi al momento non hanno evidenziato risultati consolidati.

1.4 DIFFUSIONE DELLO SMART WORKING A LIVELLO EUROPEO

Il telelavoro in Italia continua ad essere poco diffuso, ma data la scarsità delle rilevazioni statistiche risulta difficile quantificare con precisione il fenomeno. Le uniche ricerche a livello europeo sono state effettuate dalla Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, mentre in Italia una delle indagini è stata condotta da parte dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano.

Dai dati relativi al periodo 2000-2005 risulta evidente che la percentuale dei dipendenti in Italia che svolgevano almeno un quarto dell'orario di lavoro in telelavoro era molto bassa (2,3%) e di gran lunga inferiore alla media europea che si attestava al 7,0%.

Da una rilevazione dell'Osservatorio Smart Working del 2013 invece la percentuale risultava compresa tra il 5% ed il 6% corrispondente a circa 1,1-1,3 milioni di lavoratori.

In ambito Europeo i settori dove il telelavoro risulta più utilizzato sono quelli dei servizi immobiliari, dell'intermediazione finanziaria e della formazione. Dalle

indagini effettuate è emerso inoltre che sono i lavoratori più qualificati come i manager, i professionisti e le professioni tecniche che ricorrono maggiormente al telelavoro.

Nelle piccole e medie imprese la flessibilità riguarda soltanto un quarto delle aziende, ma viene offerto soltanto al 10% dei dipendenti. Invece nelle imprese di dimensioni più grandi la percentuale dei lavoratori destinatari di tale strumento raggiunge il 30%. Da tali dati si comprendono quali siano le condizioni che impediscono la crescita di una nuova cultura del lavoro con alla base modelli organizzativi “smart”.

Più specificatamente sembra che una maggiore elasticità del lavoro sia bloccata da elementi culturali e strutturali. Il responsabile scientifico dell’Osservatorio del politecnico di Milano (Mariano Corso, 2013) sostiene che “alla base del gap italiano rispetto agli altri Paesi europei nella diffusione del telelavoro, vi è una normativa pesante e restrittiva, una visione miope e rigida delle relazioni industriali e una cultura del lavoro pesantemente gerarchica”.

Una delle principali cause che hanno frenato lo sviluppo della flessibilità del lavoro è stata la considerazione molto diffusa che a fronte di un maggior numero di ore lavorate corrispondesse una maggiore produttività.

Risulta invece inutile focalizzarsi sul numero delle ore lavorate in quanto l’effettiva efficienza del lavoro è data dalla produttività del tempo impiegato a

lavorare. A conferma di questo in Europa tra il 2013 ed il 2014, si è registrata una riduzione del 2,4% del numero di ore mentre la produttività è aumentata del 7,7%. Molti studi hanno evidenziato una stretta connessione tra i cambiamenti tecnologici e quelli organizzativi sottolineando che un miglioramento della produttività è stato riscontrato solo in seguito a modifiche tecnologiche associate a variazioni organizzative. Ecco per cui le nuove tecnologie sono da considerarsi un elemento fondante dello smart working. Affinché lo smart working abbia successo è fondamentale la presenza di una relazione di fiducia tra l'azienda e i propri dipendenti.

Come riportato nel rapporto Gallup (2013) in merito alle organizzazioni americane “come il telelavoro (...) sia un fattore chiave nella responsabilizzazione dei dipendenti. I lavoratori remoti in particolare risultano essere più coinvolti (32%) rispetto ai dipendenti che lavorano in loco (28%), e il loro engagement, coinvolgimento, è l'elemento decisivo per la generazione della produttività aziendale. Inoltre, riduce sostanzialmente anche l'assenteismo – in media circa il 63% - dal momento che riduce i permessi per questioni familiari, bisogni personali o stress”.

Una ricerca dell'Osservatorio nel 2014 ha evidenziato che iniziavano a crearsi nuove modalità di lavoro, come gli spazi di coworking (19%) e altri luoghi pubblici (16%) quali bar, aeroporti e ristoranti. Dall'indagine era emerso anche che secondo i “professional” svolgere il lavoro fuori ufficio migliorava la

soddisfazione e l'autonomia (49%), le possibilità di formazione (38%) e quelle di crescita professionale (34%).

In seguito ad un successivo approfondimento (2014) era stato sostenuto che con il modello dello Smart Working era possibile poter conseguire un incremento della produttività del lavoratore medio e una diminuzione del costo del lavoro. Questo ulteriore studio aveva individuato anche i benefici conseguibili con l'utilizzo dello smart working: se solo il 10% dei lavoratori che vanno in ufficio in auto avesse invece lavorato a casa per 100 giorni nell'arco di un anno, si sarebbe potuto conseguire un ingente risparmio di tempo (47 milioni di ore), di denaro (407 milioni di euro) e di emissioni di anidride carbonica (307.000 tonnellate).

Conseguentemente ai piani messi in atto da parte delle imprese, vanno messi in atto investimenti sulle infrastrutture, quali banda larga e wi-fi nei luoghi pubblici, oltre a modifiche contrattuali che agevolino l'opportunità di utilizzo di tali flessibilità.

Dalla valutazione del 2014 eseguita dalla Commissione Europea, purtroppo l'Italia continuava a rimanere sotto la media europea per diffusione di Internet e della banda larga. Da altre ricerche risultava anche che la percentuale degli italiani con competenze digitali basse o assenti era più elevata della media UE. Quindi da questi dati appare evidente come il divario culturale e strutturale dell'Italia costituiva uno dei principali ostacoli allo sviluppo dello smart working nel nostro paese.

1.5 LO SMART WORKING AL TEMPO DEL CORONAVIRUS

Il lockdown ha avuto come conseguenza accessoria lo smart working che però non può essere considerato solamente una temporanea esperienza di lavoro da casa. Lo smart working ha dato un forte impulso ad una profonda trasformazione nel modo nel quale si lavorerà in futuro.

Va precisato però che in realtà con il lockdown non si è avuto un vero smart working, sebbene sia stato chiamato così, ma telelavoro.

Il lockdown conseguente all'epidemia di Covid 19 ha sviluppato le basi per un esperimento su larga scala mai registrato in precedenza, frantumando il concetto di ufficio fisico, con la conseguenza che tutte le persone che potevano lavorare da casa non sono più rientrate in ufficio, ma hanno continuato a svolgere le attività lavorative dalla propria abitazione grazie all'adozione degli strumenti digitali.

Questa esperienza ha dimostrato che lo smart working è utilizzabile anche su grandi numeri. La sperimentazione, che nel nostro paese ha interessato circa 8 milioni di persone, ha messo in luce i vantaggi ed inoltre ha anche manifestato i problemi ed individuato le caratteristiche per la diffusione.

Per espandere l'utilizzo dello smart working è necessario il passaggio da forme spontanee a modalità organizzate impiegate su larga scala da numerose organizzazioni, imprese e lavoratori sfruttando come impulso la notevole sperimentazione conseguente al lockdown, ma nel contempo aumentando

l'ascolto, registrando i feedback su quanto accaduto ed in particolar modo pianificando organizzazione, lavoro e vita in ambiti diversi.

I dipendenti in smart working hanno dichiarato che riescono a lavorare con maggiore impegno e si ritengono più appagati del loro tempo libero e della vita sociale. La maggiore flessibilità è un elemento particolarmente apprezzato dalle donne.

Tuttavia, da una vasta ricerca svolta dalla CGIL (tra il 20 e il 9 maggio 2020), questa tipologia di lavoro è risultata per le donne più pesante e stressante.

È emerso che le preoccupazioni maggiori sono dovute alla diminuzione delle occasioni di confronto con i colleghi e all'aumento degli impegni familiari.

Risulta doveroso precisare però che l'attuale smart working è regolamentato da normative dettate dall'emergenza con lo scopo di salvaguardare la salute pubblica e non invece dalle disposizioni ordinarie (legge n.81/2017) che avevano come fine il miglioramento della conciliazione fra tempi di lavoro e vita personale.

Da un'altra ricerca (FPA, 2020) svolta su poco più di 5.000 lavoratori, di cui oltre 4.000 dipendenti pubblici, è risultato che il 94% degli intervistati era favorevole a proseguire la propria attività in smart working anche dopo la fine del periodo emergenziale, anche se non sono mancate lamentele in merito all'aumento del lavoro, alla condizione di isolamento ed alle difficoltà a coniugare gli impegni lavorativi e familiari.

Dalla stessa indagine della FPA del 2020 è emerso che circa il 70% delle persone è riuscita a programmare meglio la propria attività lavorativa, circa la metà degli intervistati ha dichiarato di aver avuto più tempo libero da dedicare a se stessi e alla famiglia, mentre il 35% ha lavorato in un clima di maggior fiducia e responsabilizzazione.

Non sono mancate anche alcune problematiche. Un terzo dei lavoratori a seguito di una maggiore elasticità di orario ha registrato un aumento delle ore dedicate al lavoro. Le principali criticità evidenziate sono state: la difficoltà di mantenere relazioni sociali con i colleghi (36%); una sensazione di isolamento (28%); difficoltà di conciliare le esigenze familiari con quelle lavorative (22%).

Intanto, però, l'utilizzo dello smart working si è diffuso e ha ricevuto giudizi positivi. Le video conferenze e le diverse forme di collaborazione digitali sono incrementate e molte persone sono rimaste positivamente sorprese per i risultati raggiunti, in alcuni casi migliori delle aspettative.

Altri dati importanti che sono emersi delle ricerche sono i seguenti: la modalità di lavoro a distanza è stata una esperienza nuova (87%), è stato utilizzato il proprio PC (68%), il proprio cellulare (77%), la connessione internet di casa (95%), non ha ricevuto una formazione specifica sullo smart working (68%).

Rimane la domanda di come sarà possibile espandere una forma di lavoro diversa e valida per le diverse categorie di lavoratori e di imprese. Una variabile fondamentale per rafforzarne la diffusione sarà la riprogettazione del lavoro

basato sulla responsabilità e sui risultati e dell'organizzazione incentrata non più su sistemi gerarchici ma sociotecnici aperti.

In numerose organizzazioni ed imprese lo smart working rimarrà un vantaggio per tutti anche ad emergenza conclusa grazie alla riduzione del traffico nelle città e dei tempi di trasferimento verso l'ufficio.

CAPITOLO 2: RISCHI E POTENZIALITÀ DELLO SMART WORKING

2.1 VANTAGGI E SVANTAGGI DELLO SMART WORKING

Già con il telelavoro sono presenti delle opportunità e delle difficoltà come evidenziato nella tabella di seguito riportata:

Tab.2.1 – Vantaggi e svantaggi del telelavoro

Lavoratore		Azienda	
Vantaggi	Svantaggi	Vantaggi	Svantaggi
Diminuzione del tempo dedicato agli spostamenti	Minore visibilità e carriera	Aumento della produttività (oltre il 10%)	Difficoltà nella gestione dei lavoratori distanti
Lavoro secondo la propria disponibilità	Isolamento, riduzione della vita relazionale esterna	Diminuzione dei costi e delle dimensioni aziendali	Riorganizzazione culturale dei processi aziendali
Aumento del tempo libero	Diminuzione del tempo libero	Maggiore motivazione dei dipendenti	Diversi contratti di lavoro da gestire
Controllo per obiettivi	Minore guida ed aiuto nel lavoro	Riduzione del numero e ruolo dei capi intermedi	Conflittualità con i capi intermedi

Maggiore vicinanza alla famiglia e amici	Maggiore vicinanza alla famiglia e amici	Minori spese per l'affitto degli immobili e turn over	Maggiori spese per telecomunicazione e formazione
Libera scelta del posto dove vivere	Riduzione della distinzione spaziale tra casa e ufficio	Maggiore flessibilità organizzativa	Ridiscussione dell'organizzazione aziendale

(Fonte: P. Di Nicola, *Il manuale del telelavoro*, ed. Seam 1999)

Passando ora allo smart working, come indicato in precedenza, tra i vantaggi vi è la possibilità di diminuire la rigidità degli orari di lavoro e lo stress, con un conseguente miglioramento del work-life balance risparmiando tempo, costi e rischi del pendolarismo.

Da una produttività fondata sul tempo trascorso in ufficio si passa ad una valutazione incentrata solo sugli obiettivi realizzati. Invece di un unico luogo di lavoro ben preciso, viene concessa la possibilità di decidere dove poter svolgere la propria attività lavorativa.

L'utilizzo dei mezzi tecnologici consente l'aumento della comunicazione tra colleghi, clienti, collaboratori e responsabili, le informazioni vengono condivise più facilmente e velocemente, l'opportunità di trovare soluzioni ai problemi collegati alle proprie attività tramite forum e chat.

Per le imprese diminuzione delle spese fisse per gli edifici e postazioni di lavoro con conseguente risparmio sulle spese di gestione (elettricità, riscaldamento, pulizie e manutenzioni). Si registra un aumento della produttività e una diminuzione del fenomeno dell'assenteismo, è possibile ottenere agevolazioni fiscali e favorire lo sviluppo aziendale sia in termini dimensionali che a livello geografico.

Per le comunità con la riduzione del traffico e dell'uso dei mezzi pubblici si riducono le emissioni nocive e i costi di manutenzione delle vie di comunicazione. Si riescono ad evitare gli affollamenti tipici delle ore di punta portando il lavoro in aree periferiche o isolate. È possibile anche creare nuove occupazioni e professioni.

In questo veloce ed imprevisto passaggio del mondo del lavoro dal fisico al virtuale si sono riscontrati anche diversi problemi: prima di tutto i limiti delle norme vigenti nonostante l'emanazione di un Decreto Legislativo nel 2020; l'inadeguatezza degli strumenti informatici e delle reti di telecomunicazione; la carenza di idonee postazioni di lavoro in ambito domestico; la ridotta comprensibilità della trasformazione in atto a livello organizzativo; la difficoltà di gestione del confine fra vita e lavoro.

Tra i principali ostacoli dello smart working vi è anche il ridotto margine di pianificazione delle attività, il contenuto coinvolgimento da parte dei responsabili nelle decisioni e la scarsa autonomia della scelta degli orari di lavoro.

Si può anche supporre che l'assenza di interazione di persona possa influire negativamente su alcune prestazioni lavorative, visto che soluzioni migliori possono essere trovate grazie al confronto diretto.

Un altro limite dello smart working può essere la difficoltà di lavorare e nello stesso tempo interagire con la famiglia all'interno della propria abitazione. Non è semplice lavorare da casa, e quindi risulta necessario un approccio metodico ed una impostazione mentale. La soluzione migliore sarebbe avere una postazione dedicata dove poter lavorare, mantenere l'abitudine di prepararsi come quando si va in ufficio ed evitare di lavorare in pigiama. Per non rischiare di rimanere seduti tutto il giorno è necessario fare diverse pause e muoversi senza dimenticare di dedicare almeno mezz'ora al giorno per la ginnastica.

Sempre maggiore attenzione viene prestata agli studi sulla dipendenza dal web che evidenziano come l'iperconnessione sia una vera e propria dipendenza dalla quale sia necessario disintossicarsi.

Per lavorare a distanza è necessario avere una buona padronanza delle tecnologie. Questo significa trovare un giusto equilibrio per quanto riguarda la connettività. Quindi non troppo basso come quando il livello di connessione non risulta appropriato (ipo-connettività) e nemmeno troppo alto quando invece sussiste il concreto rischio che l'eccesso di connessione sia dannoso alla prestazione lavorativa.

Solo con un grado di connessione intermedio, il lavoratore potrà trarre dei vantaggi come la maggiore concentrazione, autonomia e flessibilità, aumento di produttività e migliore gestione del work-life balance.

Rimane ancora da migliorare la protezione dei dati trasmessi, mentre ad esempio l'FBI è dotata di sistemi di cyber security con standard di sicurezza molto elevati, altrettanti livelli di sicurezza non risultano ancora raggiunti dalle Pubbliche Amministrazioni in Italia. Il lockdown è stato descritto come un forte incentivo alla digitalizzazione nel nostro paese, adesso per non vanificare tutto quanto realizzato finora, si tratta di dare continuità e valorizzare il lavoro svolto. Come affermato da alcuni il digitale non è solo comunicazione, ma un luogo di cittadinanza, di progettualità e di creatività.

Quindi si può sostenere che lo smart working non debba obbligatoriamente essere svolto per la totalità delle ore di lavoro. L'orario, infatti, può essere pianificato in modo verticale evidenziando così la flessibilità in termini di tempo. Questa componente permette di scongiurare l'isolamento e nello stesso tempo di promuovere i rapporti tra colleghi.

In aiuto di chi lavora a distanza intervengono anche i social media, sempre più in crescita anche nel nostro paese, creando nuovi spazi di condivisione utili ad evitare l'esclusione di questi lavoratori.

Altro dato fondamentale è quello di calibrare le iniziative in base alle caratteristiche del dipendente analizzando le esigenze, le competenze e la personalità del lavoratore.

La diffidenza dei datori di lavoro e dei manager nei confronti dello smart working deriva dal timore di perdere il controllo dei lavoratori.

Si ritiene inoltre che i lavoratori non siano in grado di organizzare meglio il proprio tempo e di conseguenza realizzare i compiti assegnati. Per questo è necessario affermare anche l'importanza della formazione rivolta all'utilizzo di tutti quegli strumenti indispensabili per lo smart working, oltre ad incontri ed approfondimenti che consentano la formazione di una conoscenza collettiva in merito ai mezzi tecnologici e del loro utilizzo.

Chi è favorevole allo smart working sostiene che, più che le regolamentazioni e le tecnologie, un ruolo fondamentale sarà ricoperto proprio dalla cultura comune.

2.2 L'IMPATTO DELLA FLESSIBILITÀ SULLA LIBERTÀ E SULLA SOLITUDINE

Molto prima dell'avvento dello smart working, era stato evidenziato l'inevitabile processo di individualizzazione nella società e l'aumento della flessibilità dei modelli organizzativi. Già negli anni Novanta, il capitalismo flessibile veniva descritto come il principale modello di organizzazione economica. La carriera non è più configurata come un percorso lineare e prevedibile, ma procede non più in

maniera omogenea e deriva dall'attitudine del lavoratore ad adattarsi al mutare delle circostanze.

Il lavoro oggi differisce con quello del passato in quanto è caratterizzato dall'importanza crescente data al concetto di rischio. Chi non osa rischiare viene considerato improduttivo.

Il regime flessibile si caratterizza da una differente organizzazione del tempo nel luogo di lavoro, un insieme di individui lavora con tempi diversi e personalizzati.

Dalla flessibilità tipica dello smart working deriva la domanda se il risparmio di tempo dovuto ad un minor pendolarismo vada a vantaggio del tempo lavorato o a quello dedicato alla vita personale.

Lo smart working è una tipologia di lavoro caratterizzata da numerose interruzioni e da diverse mansioni eseguite contemporaneamente con ricadute sia sullo stress lavoro correlato sia sulla produttività del singolo lavoratore.

Il distanziamento fisico dovuto al lavoro a distanza sembra creare nei lavoratori un senso di solitudine che potrebbe causare delle gravi ripercussioni per la salute ed anche la produttività.

Come descritto da alcuni, lo smart working è un elemento che favorirà il processo di individualizzazione della società. Questo fenomeno se da una parte contribuisce ad aumentare il grado di libertà individuale, al tempo stesso produce maggiori disegualianze sociali, ma anche una angosciata ricerca di comunità, una diminuzione dei legami sociali e una preoccupazione di isolamento.

Sarebbe corretto interrogarsi se un eccessivo lavoro in remoto possa causare una forma di solitudine più profonda di quella generata dalla frammentazione delle mansioni avvenuta agli inizi dell'innovazione tecnologica. In uno scenario dove ognuno lotta da solo per ottenere un riconoscimento a livello personale, la conseguenza può essere una parcellizzazione delle posizioni, delle carriere e dei compensi, determinata dal livello del titolo di studio, dall'età e dal genere.

CAPITOLO 3: CASO STUDIO: SMART WORKING NEL SETTORE BANCARIO

3.1 ESPERIENZA SMART WORKING PRE-PANDEMIA

Da metà luglio ad inizio settembre del corrente anno, è stata eseguita, attraverso un questionario strutturato autosomministrato, un'indagine su un campione di 16 persone (8 uomini e 8 donne), di età compresa tra i 44 e i 62 anni, tutte dipendenti dello stesso istituto bancario italiano.

In seguito, tramite una rielaborazione dei dati raccolti attraverso l'applicazione Moduli Google, è emerso che il 56% di essi aveva già la possibilità di lavorare in smart working anche prima dell'emergenza dovuta alla pandemia.

La quasi totalità dei dipendenti aveva la possibilità di lavorare in smart working un giorno alla settimana, a parte una persona che aveva diritto a due giornate lavorative a casa.

Di queste nove persone, che avevano la possibilità di usufruire del lavoro agile, tutte avevano l'opportunità di lavorare dalla propria abitazione, mentre soltanto tre potevano recarsi presso altre sedi aziendali.

Da evidenziare, inoltre, che tutti i partecipanti al programma di smart working hanno affermato che l'istituto bancario ha offerto loro gli strumenti digitali necessari per svolgere il lavoro da remoto, fattore che sicuramente ha influito in maniera positiva sulle performance lavorative.

3.2 ESPERIENZA SMART WORKING DURANTE IL LOCKDOWN

Sempre allo stesso campione di dipendenti, è stato chiesto come è cambiata la loro esperienza in smart working durante il lockdown.

La totalità di essi ha avuto la possibilità di lavorare da casa per tutti i giorni della settimana, senza doversi mai recare in ufficio e rischiare di compromettere la propria salute e quella dei propri familiari.

L'istituto bancario ha fornito repentinamente a tutti i dipendenti i dispositivi indispensabili, ma ciò non è bastato ad evitare problemi, non tutti infatti avevano degli spazi adatti dove poter lavorare, una connessione internet adeguata o le competenze informatiche necessarie.

È emerso che il 19% del campione aveva difficoltà a trovare spazi appropriati in casa, mentre il problema della connessione è risultato più raro, difatti soltanto un dipendente ha affermato di avere una connessione scarsamente sufficiente, mentre il 50% ha dichiarato di possedere una linea internet abbastanza adeguata, infine il restante 44% non ha avuto problemi di connessione ad internet.

La stessa persona ha inoltre affermato di aver avuto molti problemi informatici, anche a causa della dell'inadeguatezza della connessione, mentre il 13% ha avuto abbastanza difficoltà. Dato sicuramente positivo è stato che il rimanente 81% ha riscontrato poche o se non addirittura zero problematiche.

Un altro aspetto indagato attraverso il questionario è stato l'impatto che il lavoro agile ha avuto sulla concentrazione e sulle performance lavorative. Lo smart

working ha scaturito un miglioramento abbastanza importante sulla concentrazione del 44% dei dipendenti e sulle performance lavorative del 50% del campione esaminato.

Oltre a quanto già detto un'altra conseguenza dello smart working è stata il maggior carico di lavoro, solo il 12,5% ha affermato di non aver visto aumentare i propri compiti.

Il suo carico di lavoro è aumentato?

16 risposte

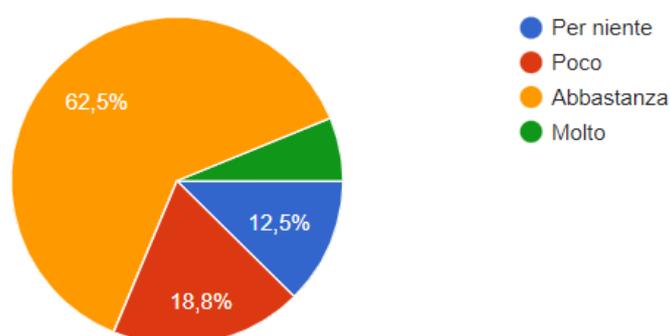


Figura 3.1

Ciò ha comportato anche ad un maggior numero di ore trascorse lavorando, in effetti il 75% dei dipendenti ha dichiarato di aver lavorato abbastanza o molte più ore di quelle che abitualmente svolgeva in ufficio. Nonostante ciò, per nessuno dei 16 dipendenti il lavoro è risultato molto più stressante e la conciliazione tra la loro vita privata e lavorativa è migliorata per l'81% di essi. Nel caso di donne, si è registrato solo un caso in cui è rimasta invariata, mentre per gli uomini vi sono stati due casi in cui la conciliazione è diminuita.

La conciliazione tra la sua vita lavorativa e la sua vita privata è

16 risposte

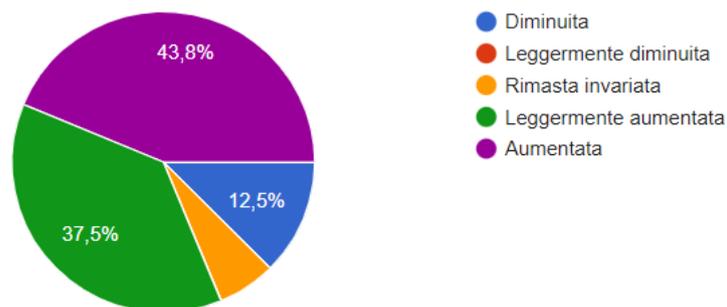


Figura 3.2

Infine, è stato analizzato il rapporto con i colleghi e con i responsabili: l'87,5% ha affermato che il legame con i colleghi non è peggiorato per nulla, mentre per il restante 12,5% si è rovinato di poco; invece, il rapporto con il superiore è rimasto invariato per il 94% dei dipendenti ed è peggiorato di poco per il solo 6%.

Benché il rapporto con gli altri non abbia subito grosse ripercussioni, l'isolamento dal contesto lavorativo ha creato maggiori problematiche come evidenzia il grafico di seguito riportato:

Ha sofferto l'isolamento dal contesto lavorativo?

16 risposte

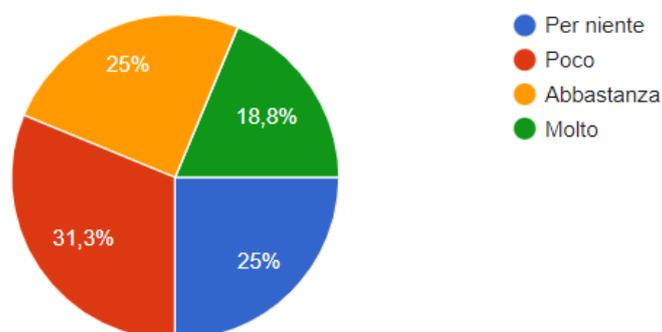


Figura 3.3

3.3 ATTUALE ESPERIENZA SMART WORKING

Finito il lockdown, la quasi totalità dei dipendenti presi a campione, tutti tranne uno, hanno continuato a lavorare in smart working, con un rientro in ufficio previsto per il mese di settembre, ma sfruttando una modalità mista. Vi sarà comunque la possibilità di lavorare da casa uno o due giorni alla settimana in modo tale da poter mantenere le giuste distanze all'interno degli uffici.

In questi ultimi mesi di smart working, dopo il termine del lockdown, i dipendenti avendo la possibilità di uscire di casa sono riusciti a conciliare meglio la loro vita lavorativa con quella privata.

Inoltre, per coloro che hanno figli, una volta terminato il periodo della DAD, hanno avuto la possibilità di lavorare da casa più serenamente, con meno distrazioni e con più spazi usufruibili all'interno dell'abitazione.

Complessivamente il 63% dei dipendenti si ritiene abbastanza contento della propria esperienza in smart working, il 31% dichiara di essere molto soddisfatto mentre solamente il restante 6% si considera poco soddisfatto.

3.4 CONSIDERAZIONI SMART WORKING POST PANDEMIA

Dopo un anno e mezzo di lavoro agile è stato chiesto ai dipendenti se sarebbero interessati a proseguire la loro esperienza in smart working: l'88% ha affermato di sì, il 6% di no e l'ultimo 6% ha dichiarato di non aver ancora preso una decisione in merito.

Da quanto emerso tutti vorrebbero lavorare in smart working dalle due alle cinque giornate lavorative a settimana, la maggioranza (47%) preferirebbe lavorare tre giorni alla settimana in spazi diversi dal proprio ufficio.

La motivazione principale, soprattutto per chi abita nelle grandi città, è la riduzione del tempo di spostamento da casa a lavoro, mentre un'altra motivazione condivisa dal 67% del campione risulta essere la maggiore conciliazione vita privata-lavoro.

Un incentivo, invece, che sembra essere poco influente nella scelta è il minore stress, infatti, soltanto il 7% lo ha scelto come fattore discriminante tra le due modalità di lavoro.

Gli altri motivi sono riportati nel grafico sottostante:

Se sì, per quale motivo? (Possibilità di selezionare più risposte)

15 risposte

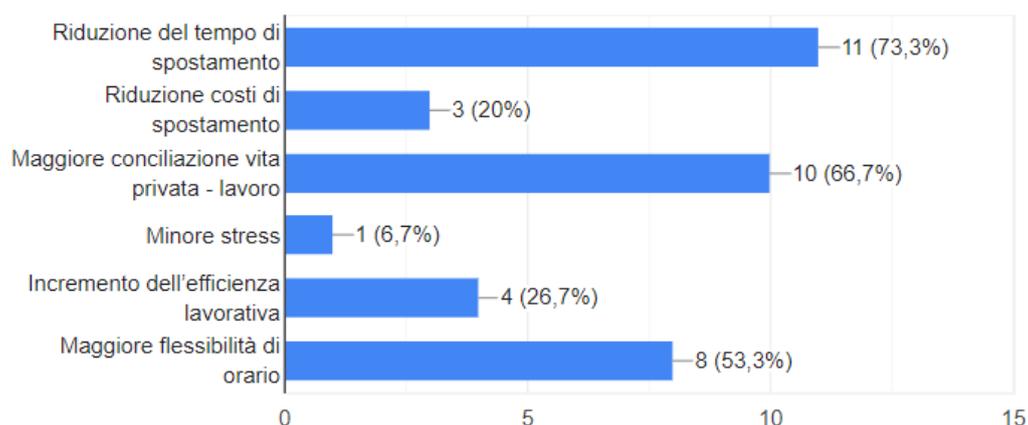


Figura 3.4

Mentre per quanto riguarda le motivazioni nel proseguire in smart working le risposte risultano abbastanza diversificate; invece, in merito al luogo, la scelta condivisa da tutti è stata la propria abitazione, inoltre alcuni vorrebbero anche la possibilità di lavorare presso altre sedi aziendali (13%). Viceversa, gli spazi di coworking e quelli pubblici non risultano tra le opzioni selezionate da alcuno.

Per concludere l'indagine sono stati analizzati i principali dubbi che hanno i dipendenti presi a campione nel proseguire la loro esperienza in smart working.

L'isolamento dai colleghi si è rilevato essere la riserva maggiormente condivisa (69%), mentre un altro aspetto problematico riguarda la difficoltà nel gestire problemi informatici da casa (56%), dove non si ha la possibilità di farsi aiutare dai propri colleghi o dal supporto aziendale.

Meno rilevanti risultano essere i dubbi che riguardano la difficoltà di coordinamento con i colleghi (19%), ciò è dovuto anche alla diffusione delle tante applicazioni che permettono di pianificare agende condivise, riunioni online e chat di gruppo.

Fattori di incertezza condivisi da pochi invece sono la mancanza di spazi adeguati (13%), la difficoltà nel gestire gli orari di lavoro (13%) e la difficoltà nel conciliare vita privata-lavoro (13%).

Soltanto in un caso è stata evidenziata una perplessità riguardo ad un maggiore stress nel proseguire con il lavoro agile.

Infine, nessuno ha messo in evidenza la difficoltà nel prevedere il carico di lavoro e del peggioramento dell'efficienza lavorativa come eventuale problematica collegata al prolungamento dello smart working.

Quali dubbi ha nel proseguire la sua esperienza in Smart Working?
(Possibilità di selezionare più risposte)

16 risposte

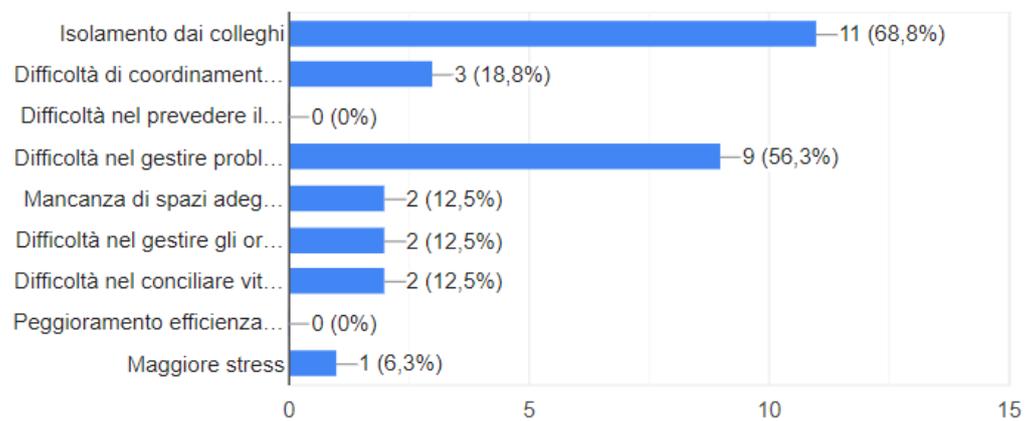


Figura 3.5

CONCLUSIONI

Oggi in Italia rispetto al resto d'Europa, trattare l'argomento flessibilità del lavoro risulta molto più problematico. Da una parte sin dagli inizi la flessibilità è stata collegata alla precarietà mentre dall'altra è sempre esistita una certa riluttanza al cambiamento.

Il telelavoro, seppure in netta flessione, rimane una forma lavorativa ancora utilizzata in Europa. Al momento sarebbe quindi più preciso parlare di smart working, inteso come tutte quelle possibilità di flessibilizzare la propria attività lavorativa che vanno dall'utilizzo degli spazi e degli strumenti, alla rimodulazione degli orari, anche se effettivamente solo una parte dei lavoratori potrebbe utilizzare lo smart working in maniera fattiva a causa dei limiti culturali.

È evidente che il Paese non stia attraversando una semplice battuta di arresto, ma un vero e proprio declino dell'intera struttura economica che, se non contrastato nel breve termine, con un recupero del lavoro anche in forma flessibile, comporterà degli effetti difficili da risanare se non per mezzo di nuovi e gravosi sacrifici.

Lo smart working quando è stato impiegato positivamente ha fatto registrare i seguenti effetti: a) ha modificato la struttura stessa dell'ufficio, eliminando il modello "ufficio-fabbrica"; b) l'organizzazione si è indirizzata verso una nuova struttura basata sulla cooperazione autoregolata, condivisione di conoscenze, comunicazione estesa e comunità; c) ha messo in evidenza i ruoli delle persone,

centrati sui risultati, sul controllo dei processi, sulle competenze tecniche e relazionali, facendo venire alla luce nuove professioni. L'emergenza ha reso disponibili delle opportunità per i riformatori, anche se quello che rimane da fare risulta complesso, ma un management privato e pubblico all'altezza dei compiti, un sindacato rivolto al rinnovamento ed un consapevole sistema educativo potranno risultare elementi di trasformazione.

Lo smart working si inserisce all'interno del processo di trasformazione generato dalle tecnologie nell'organizzazione del lavoro e quindi molto probabilmente lo sviluppo dello stesso andrà ben oltre alle esigenze derivanti dalla pandemia. Dopo il periodo emergenziale lo smart working potrà svilupparsi solo se sarà pianificato e organizzato in modo rigoroso e con metodi idonei ai vari ambiti, individuando la corretta ripartizione tra lavoro in ufficio e lavoro da remoto.

Per arrivare a questo risultato sarà necessario intervenire sulle regole, sulle tecnologie a disposizione, sul work life balance, ma soprattutto sul concetto degli uffici e la loro funzionalità sul lavoro, sulla relazione tra responsabili e collaboratori ed in particolar modo sulle procedure di job e organization design and crafting. Per la gestione di questa trasformazione sarà richiesta la programmazione e la crescita collegata delle tecnologie, organizzazione e lavoro per mezzo del pieno coinvolgimento delle imprese, istituzioni, sindacati e principalmente dei lavoratori.

La scelta dello smart working comporta delle ripercussioni a livello sociale di medesima importanza a quelle derivanti dall'organizzazione del lavoro e che sono relative agli spazi urbani, alla crisi delle attività svolte in ambito cittadino, alla progettazione di nuovi ambienti nelle abitazioni e al sistema dei trasporti che potrebbero registrare una diminuzione degli autoveicoli ed un aumento delle biciclette. La variazione degli stili di vita servirà da impulso ad una totale riprogettazione degli ambienti domestici e dei centri urbani. Questo permetterà di avere anche una maggiore attenzione riguardo all'ambiente. Un centro città senza uffici però comporterà una crisi del settore della ristorazione, non più frequentato da lavoratori che ormai non hanno più bisogno di spazi per la sosta. Dall'arte alle conferenze come le manifestazioni culturali saranno sempre più disponibili in remoto. La casa assumerà una fondamentale importanza come luogo per la vita delle persone. Lo spazio all'interno delle abitazioni dovrà garantire silenzio, possibilità di concentrazione e confort e di conseguenza adeguatamente separato dagli altri spazi interni.

Un lavoro flessibile comporta la trasformazione dei ruoli e delle mansioni eliminando una organizzazione del lavoro basata su rigorose componenti quali mansioni, posizioni e livelli. Molte organizzazioni ritengono di poter entrare in contatto con nuovi talenti con ridotti vincoli di posizione, di utilizzare processi più moderni che garantiscano un aumento della produttività, costruire una cultura ancora più solida e diminuire sensibilmente i costi per gli immobili.

Rimangono ancora dei quesiti a cui rispondere: Riusciranno le culture aziendali a resistere nel tempo senza interazione fisica? Che ricadute avrà tutto questo sulla crescita dei talenti? Lavorare da casa ha avuto degli esiti positivi solo perché è stato considerato come una fase temporanea? Le opinioni non sono concordi. Spesso è successo che le persone abbiano provato differenti impressioni e vari gradi di soddisfazione in tempi diversi.

Non esistono al momento studi consolidati per verificare gli effetti dello smart working. Probabilmente i lavoratori dotati di un consistente bagaglio di conoscenze tecnologiche riusciranno ad ottenere maggiori soddisfazioni e una sensazione di libertà. Invece i lavoratori di livello basso non avranno benefici se non quello di regolarizzare il doppio lavoro, il lavoro retribuito e quello domestico.

Le differenze riscontrate tra le opinioni dei lavoratori in merito allo smart working sembrano dipendere dalle diverse esperienze avute. Come era prevedibile, i giovani sono molto interessati allo smart working, in quanto per questa fascia d'età, la flessibilità dell'orario e del luogo di lavoro rappresentano una priorità. Comunque, nelle preferenze, sembrano prevalere le situazioni miste con una parte del lavoro svolto in azienda ed il resto in remoto.

BIBLIOGRAFIA

ALBANO R., PARISI T., TIRABENI L. *Gli smart workers tra solitudine e collaborazione*. “Cambio”, 2019, Vol.9, n. 17: p. 61-73.

FRANCHI, M.; SCHIANCHI, A. *Smart working: il lavoro senza tempo e senza luogo*. “Quaderni di Economia del Lavoro”, 2020, n. 111, p. 203–224.

MINGARDO L.; PERALI F.; REGGIO F. *Oltre l'emergenza. Lo smart working in una prospettiva allargata di conciliazione del lavoro con altri ambiti relazionali di persone e comunità: un percorso interdisciplinare*. “Journal of Ethics and Legal Technologies”, Vol 2, Iss 2, p. 22-68 (2020); Padova University Press, 2020.

FREY, M.; LORÉ, S. *Smart working nell'era della digitalizzazione post-Covid: da soluzione d'emergenza a strategia per la sostenibilità*. “Quaderni di Economia del Lavoro”, 2020, n. 111, p. 153–201.

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”, 2020, n. 1, p. 141–165.

CASADEI C. *Nelle grandi imprese oltre un lavoratore su due è in smart working*. “il Sole 24 Ore”, 21 aprile 2021, p.19.

CGIL/FONDAZIONE DI VITTORIO, *quando lavorare da casa è ... Smart? 1° indagine sullo Smart working*, 18 maggio 2020

SITOGRAFIA

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

https://www.corriere.it/economia/lavoro/21_aprile_24/smartworking-italiani-divisi-435percento-pronto-ritorno-ufficio-e7d0bd70-a4dc-11eb-b217-273add3a391e.shtml

<https://www.ilsole24ore.com/art/si-fa-presto-dire-smart-e-tema-riorganizzazione-lavoro-ADZCYaQ>

<https://www.som.polimi.it/lo-smart-working-e-il-futuro/>

https://www.repubblica.it/economia/2021/03/14/news/smart_working-291986859/

https://www.osservatori.net/smart_working.

https://www.repubblica.it/economia/2020/11/03/news/osservatorio_polimi_6_58_milioni_in_smart_working_e_la_maggior_parte_non_torneranno_indietro-272822943/

<https://www.eurofound.europa.eu/>

<https://www.secondowelfare.it/primowelfare/lavoro/lavoro-agile-di-cosa-parliamo.html>

<https://ec.europa.eu/digital-agenda/download-scoreboard-reports>.

ALLEGATO

Questionario Smart Working

Scopo del presente questionario è quello di monitorare l'esperienza di Smart Working pre, durante e post pandemia da COVID-19.

La rilevazione è anonima e ha unicamente finalità di studio per la mia tesi.

Dati anagrafici e professionali

1. Sesso

Maschio

Femmina

Altro:

2. Et :

3. Figli

S , conviventi

S , ma non conviventi

No

4. Presenza di persone che hanno necessit  di assistenza (es. anziani, disabili o bisognosi di cure)

Sì, conviventi

Sì, ma non conviventi

No

5. Inquadramento

Dirigente

Quadro

Impiegato

Esperienza Smart Working pre-pandemia

6. Aveva già la possibilità di lavorare in Smart Working?

Sì

No

7. Se sì, quanti giorni alla settimana aveva la possibilità di lavorare in Smart Working?

1

2

3

4

5

8. Se sì, in che luogo aveva la possibilità di lavorare in Smart Working?

(Possibilità di selezionare più risposte)

Casa

Altre sedi dell'azienda

Spazi di coworking

Luoghi pubblici

Altro:

9. Se sì, l'azienda aveva fornito gli strumenti necessari?

Sì

No

Esperienza Smart Working durante il lockdown

10. Quanti giorni alla settimana ha lavorato in Smart Working durante la pandemia?

1

2

3

4

5

11.L'azienda le ha fornito gli strumenti necessari?

Sì

No

12.Aveva spazi adeguati dove lavorare?

Per niente

Poco

Abbastanza

Molto

13.Aveva una connessione ad Internet adeguata?

Per niente

Poco

Abbastanza

Molto

14.La conciliazione tra la sua vita lavorativa e la sua vita privata è

Diminuita

Leggermente diminuita

Rimasta invariata

Leggermente aumentata

Aumentata

15.Lo Smart Working ha influito positivamente sulla sua capacità di concentrazione?

Per niente

Poco

Abbastanza

Molto

16.Lo Smart Working ha influito positivamente sulle sue performance lavorative?

Per niente

Poco

Abbastanza

Molto

17.Il suo carico di lavoro è aumentato?

Per niente

Poco

Abbastanza

Molto

18. Avere una maggiore flessibilità l'ha portata a lavorare più ore?

Per niente

Poco

Abbastanza

Molto

19. Il lavoro le è risultato più stressante?

Per niente

Poco

Abbastanza

Molto

20. Ha avuto problemi informatici?

Per niente

Poco

Abbastanza

Molto

21. Il suo rapporto con i colleghi è peggiorato?

Per niente

Poco

Abbastanza

Molto

22. Il suo rapporto con il capo/responsabile è peggiorato?

Per niente

Poco

Abbastanza

Molto

23. Ha sofferto l'isolamento dal contesto lavorativo?

Per niente

Poco

Abbastanza

Molto

Attuale esperienza Smart Working

24. Lavora ancora da casa o è tornato/a a lavorare in ufficio?

25. Se sì, indicare eventuali differenze riscontrate rispetto al periodo del lockdown.

26. Si ritiene soddisfatto della sua esperienza in Smart Working?

Per niente

Poco

Abbastanza

Molto

Considerazioni Smart Working post pandemia

27.Sarebbe interessato a proseguire la sua esperienza di Smart Working?

Sì

No

Non so

28.Se sì, quanti giorni vorrebbe lavorare in Smart Working alla settimana?

1

2

3

4

5

29.Se sì, per quale motivo? (Possibilità di selezionare più risposte)

Riduzione del tempo di spostamento

Riduzione costi di spostamento

Maggiore conciliazione vita privata - lavoro

Minore stress

Incremento dell'efficienza lavorativa

Maggiore flessibilità di orario

Altro:

30. Se sì, in quale luogo vorrebbe lavorare in Smart Working? (Possibilità di selezionare più risposte)

Casa

Altre sedi dell'azienda

Spazi di coworking

Spazi pubblici

Altro:

31. Quali dubbi ha nel proseguire la sua esperienza in Smart Working?
(Possibilità di selezionare più risposte)

Isolamento dai colleghi

Difficoltà di coordinamento con i colleghi

Difficoltà nel prevedere il carico di lavoro

Difficoltà nel gestire problemi informatici

Mancanza di spazi adeguati

Difficoltà nel gestire gli orari di lavoro

Difficoltà nel conciliare vita privata e lavoro

Peggioramento efficienza lavorativa

Maggiore stress

Altro: