

LUISS



DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT

Cattedra di Organizzazione aziendale

LO SMART WORKING NELLA PUBBLICA
AMMINISTRAZIONE TRA EFFICIENZA GESTIONALE E
BENESSERE ORGANIZZATIVO.

ANALISI DEL PROGETTO “LAVORO AGILE PER IL
FUTURO DELLA PA”

RELATORE

PROF. NUNZIO CASALINO

CANDIDATO

MICHELE FABIANO

Matricola 212121

Anno accademico 2019/2020

INDICE

INTRODUZIONE.....	5
CAPITOLO 1: DAL TAYLORISMO AL TELELAVORO: COME NASCE LA PRIMA FORMA DI LAVORO A DISTANZA	7
1.1 Cenni storici sulle principali teorie di organizzazione del lavoro e loro incidenza sullo sviluppo dei sistemi produttivi	7
1.1.1 I primi studi: il Taylorismo	8
1.1.2 La scuola delle relazioni umane.....	10
1.1.3 La scuola dei motivazionalisti	11
1.1.4 Il modello giapponese	14
1.2 La riforma dei sistemi organizzativi della Pubblica amministrazione secondo i canoni delle scienze aziendalistiche e la valorizzazione delle risorse umane.....	16
1.2.1 Primi approcci della cultura aziendalistica nella Pubblica amministrazione	16
1.2.2 Le risorse umane come valore emergente del sistema organizzativo pubblico	17
1.2.3 Il benessere organizzativo come leva di sviluppo delle risorse umane.....	18
1.3 Il telelavoro: la forma di lavoro a distanza sperimentata nella Pubblica amministrazione.....	20
1.3.1 Primi passi verso una nuova cultura organizzativa.....	20
1.3.2 Le origini del telelavoro	21
1.3.3 Il telelavoro nella PA: quadro normativo.....	21

CAPITOLO 2: UNA NUOVA FILOSOFIA DEL LAVORO ATTRAVERSO L'INTERAZIONE DEI FATTORI ORGANIZZATIVI 27

2.1 Relazione tra efficienza e benessere nell'assetto organizzativo della Pubblica amministrazione: uno scenario da costruire attraverso lo smart working.....	27
2.1.1 Il valore del clima organizzativo.....	27
2.1.2 Efficienza e benessere: una virtuosa sinergia	29
2.2 Lo smart working in una visione più definita tra atti normativi e strumenti regolatori.....	31
2.2.1 Riforma Madia: la conciliazione vita-lavoro come nuova prospettiva di sviluppo del lavoro a distanza.....	31
2.2.2 Una chiave di lettura "in progress" attraverso l'analisi della legge 81/2017 e della Direttiva n. 3/2017 della Presidenza del Consiglio dei Ministri	32
2.3 Lo Smart working: una prospettiva di cambiamento culturale su scala globale	40
2.3.1 Behaviours	41
2.3.2 Bytes	42
2.3.3 Bricks	44
2.3.4 Fotografia del contesto internazionale	45

CAPITOLO 3: ANALISI DEL QUADRO GLOBALE E SUA EVOLUZIONE DURANTE L'EMERGENZA EPIDEMIOLOGICA..... 49

3.1 Panoramica dello smart working in Italia: un confronto tra settore pubblico e settore privato.....	49
3.2 Declinazione del lavoro a distanza in situazioni emergenziali: lo smart working in tempo di pandemia.....	53
3.2.1 Principali elementi normativi	54
3.2.2 Riflettori accesi sulla lettura dei dati.....	59
3.3 La pandemia e l'Europa: il paradigma smart come denominatore comune per superare l'emergenza.....	70
3.3.1 L'incidenza delle variabili socio-culturali ed economiche nella valutazione dei dati.....	72

3.3.2	Il work-life balance.....	73
3.3.3	L'esperienza maturata in tempo di pandemia come leva per lo sviluppo futuro.....	76
3.3.4	Focus sul quadro applicativo nei principali paesi europei: dalla programmazione all'emergenza.....	79
CAPITOLO 4: VALUTAZIONE DI SINTESI DEL PROGETTO “LAVORO AGILE PER IL FUTURO DELLA PA – PRATICHE INNOVATIVE PER LA CONCILIAZIONE VITA-LAVORO”		87
4.1	Analisi di contesto.....	87
4.2	Ambito territoriale di riferimento e destinatari.....	93
4.3	Attività progettuali proposte, output e risultati attesi.....	95
4.4	Il progetto nell'ambito della pandemia da COVID-19.....	103
4.5	Prospettive di sviluppo	114
CONCLUSIONI.....		119
BIBLIOGRAFIA.....		124
FONTI NORMATIVE.....		128
SITOGRAFIA.....		131

INTRODUZIONE

Lo smart working – che è opportuno premettere sarà usato indistintamente anche nell’accezione di lavoro agile - è una modalità di svolgimento della prestazione lavorativa a distanza e costituisce un tema di grande attualità poiché, a seguito dell’esplosione della pandemia da COVID-19 e del conseguente stato di emergenza nazionale che si è venuto a creare, esso si è imposto come modello ordinario di organizzazione del lavoro, sia nel settore pubblico che privato.

L’obiettivo, in questa sede, è quello di comprendere quanto questa forma organizzativa, con le sue potenzialità innovative, sia riuscita a determinare un processo di cambiamento della cultura del lavoro e su quali fattori abbia fatto leva per realizzare questa prospettiva. In tale logica, il lavoro di analisi è orientato a valutare la centralità del ruolo delle risorse umane nell’evoluzione di questo processo, soprattutto per la loro capacità di rappresentare un fattore di equilibrio e di sintesi tra efficienza gestionale e benessere organizzativo alla cui realizzazione tende lo smart working.

È importante raffinare, in quest’ottica, il lavoro di ricerca e di studio sugli elementi che possono essere utili a far emergere l’incidenza di tale fattore nell’affermazione e nella crescita di questa nuova cultura di organizzazione del lavoro.

Si cercherà, in maniera mirata, di mettere a fuoco le nuove voci del lessico organizzativo che qualificano questo percorso, come flessibilità, responsabilizzazione, autonomia, fiducia, per capire quanto e in che modo questa nuova filosofia possa accompagnare un’inversione di tendenza verso quella cultura del cambiamento che mira al risultato dell’azione amministrativa e non solo al formale rispetto dei parametri di legalità.

Il punto di partenza di questo progetto di studio sarà costituito da un breve *excursus* storico sulla evoluzione delle teorie di organizzazione del lavoro, dal taylorismo al modello giapponese, passando per la scuola dei motivazionalisti, per cercare di evidenziare come proprio la motivazione nel contesto organizzativo sia una leva fondamentale per la crescita delle risorse umane e del management nel suo complesso.

Sarà delineato anche il quadro normativo che ha segnato lo sviluppo del modello di lavoro a distanza, partendo dal telelavoro e introducendo i tratti innovativi del lavoro agile, soprattutto nella codificata esigenza di dare riconoscimento al valore della conciliazione

dei tempi di vita e di lavoro, richiamati nella legge di riforma Madia, che sono un indice di civiltà organizzativa di un management che guarda al futuro.

Il passaggio successivo del lavoro sarà incentrato sulla ricerca e sull'analisi dei dati da selezionare dalle varie survey, condotte sia su scala nazionale che internazionale, per comprendere il grado di applicazione e di soddisfazione di tale modalità esplicativa della prestazione lavorativa e di quali siano le criticità che ancora ostacolano la sua piena affermazione.

Infine, sarà analizzato il progetto “Lavoro agile per il futuro della PA – Pratiche innovative per la conciliazione vita-lavoro”, di cui è beneficiario il Dipartimento per le pari opportunità (Presidenza del Consiglio dei Ministri) che ha l'ambizione di esercitare un'azione sistemica e di guida nei confronti di una pluralità di soggetti istituzionali, non solo individuabili nel corpo centrale della Pubblica amministrazione, ma anche nelle amministrazioni regionali e locali, per stimolare le loro capacità di sperimentare e diffondere questo nuovo modo di intendere il lavoro.

L'analisi di questo progetto, che sarà supportata dal contributo offerto da un Dirigente del DPO sui suoi contenuti ed obiettivi, ci proietterà in una visione più attenta della tematica; una visione che si arricchisce di un nuovo spunto di approfondimento che è quello di inquadrare la parità di genere nelle forme applicative di tale modello organizzativo per misurarne la sua capacità di influenzare le politiche di sviluppo economico, oltre che di accesso e di affermazione delle donne nel mondo del lavoro.

CAPITOLO 1

DAL TAYLORISMO AL TELELAVORO: COME NASCE LA PRIMA FORMA DI LAVORO A DISTANZA

1.1 Cenni storici sulle principali teorie di organizzazione del lavoro e loro incidenza sullo sviluppo dei sistemi produttivi

1.1.1 I primi studi: il Taylorismo

La ricerca dell'efficienza nelle dinamiche organizzative del lavoro ha storicamente catturato l'attenzione degli studiosi intenti ad individuare soluzioni ottimizzanti del risultato produttivo idonee a generare vantaggi sia per la componente datoriale che per la classe dei lavoratori.

Il primo esponente delle c.d. teorie "classiche" dell'organizzazione fu, tra la fine del XIX e gli inizi del XX secolo, l'ingegnere statunitense Frederick Taylor, da cui prese il nome la corrente del Taylorismo¹, il quale si trovò ad operare in una fase dell'economia industriale americana segnata da un profondo contrasto tra le potenzialità materiali di sviluppo e l'arretratezza dell'organizzazione produttiva delle fabbriche.

Il progresso tecnico che si sviluppò nel sistema industriale americano verso la fine del XIX secolo, fornì lo spunto a Taylor di elaborare un complesso metodo scientifico di organizzazione del lavoro (*Scientific Management*), basato sulla produzione di massa, all'interno del quale l'efficienza non poteva essere ottenuta che a prezzo della ripetitività della prestazione lavorativa normalmente imposta per via gerarchico-burocratica.²

Le coordinate del cambiamento dei processi organizzativi del lavoro operaio erano segnate dalla sostituzione degli operai di mestiere, specializzati nella gestione delle vecchie macchine universali, con gli operai dequalificati, cui erano affidate singole

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

² Vedi Bonazzi G., *Taylorismo*, Treccani - Enciclopedia delle scienze sociali (1998), www.treccani.it.

mansioni di limitata complessità: la parcellizzazione del lavoro si impose come leva del cambiamento organizzativo.

Questa rivoluzione si tradusse in un sensibile incremento della produzione, nonché in una contestuale riduzione del costo del lavoro, dal momento che la maggior parte degli operai era scarsamente qualificata.

Sul versante dell'incentivazione ad intensificare i carichi di lavoro in funzione dell'incremento della produzione, Taylor focalizzò la sua attenzione, non solo sulla necessità di prevedere incentivi salariali per premiare gli operai che avrebbero accettato di lavorare in base alle prescrizioni stabilite dal management, ma anche sull'esigenza di instaurare un rapporto di fiducia, attraverso canali di comunicazione individualizzati.³

Nell'ottica di Taylor, le linee di sviluppo di tale rapporto rimanevano comunque ancorate all'interno di quel rigoroso metodo scientifico che non lasciava spazio a margini di discrezionalità tra le parti, né ammetteva l'ingerenza del sindacato.

È su queste basi che iniziò a prendere corpo la teoria dello Scientific Management, orientata appunto a trasferire l'approccio ed il rigore scientifico nell'organizzazione del lavoro di fabbrica.

Al centro delle formulazioni di Taylor vi era il principio dello "one best way", ossia l'idea che per ogni problema potesse esistere un'unica soluzione ottimale e che questa potesse essere raggiunta ed implementata solo attraverso il ricorso al metodo scientifico.

Di fatto, l'ingegnere statunitense incentrò il focus non sulla prestazione lavorativa in sé, ma piuttosto sul modo in cui la stessa veniva svolta.

L'idea di razionalizzare l'organizzazione del lavoro attraverso la standardizzazione e la parcellizzazione delle mansioni lavorative, nonché secondo linee di autorità e responsabilità chiaramente definite grazie alla formalizzazione di regole standard, rappresenta un elemento chiave che accomunò i principali esponenti di quella che, nell'ambito delle teorie organizzative, può essere definita come "Scuola classica". Il riferimento va chiaramente, oltre che a Frederick W. Taylor e alla sua organizzazione scientifica del lavoro, alla teoria della direzione amministrativa di Henri Fayol e al modello burocratico di Max Weber.

³ Ibidem.

Nel corso del XX secolo, il taylorismo diventò senza dubbio uno dei pilastri per il successivo sviluppo delle teorie organizzative.

Secondo un articolo pubblicato dalla *Harvard Business Review* (Hamel G., *The Why, What and of How Management Innovation*, febbraio 2006, pp. 72-84) sulle innovazioni che hanno plasmato l'organizzazione aziendale, lo Scientific Management si attesta in cima alla classifica delle dodici innovazioni più decisive.⁴

Tuttavia, la teoria di Taylor mostrava un evidente limite nel ritenere che «la riqualificazione della classe operaia dalla condizione di plebaglia, vista con occhio sospettoso e ostile, a quella di manodopera disciplinata in base a norme universalmente condivise, potesse scaturire dalla forza intrinseca della legge e non dalla negoziazione regolata tra le controparti nel quadro di una compiuta democrazia industriale».⁵

D'altro canto, il concepire le organizzazioni in un'ottica meccanicistica e quindi al pari di macchine all'interno delle quali le persone operassero alla stregua di meri ingranaggi legati tra loro da precisi rapporti di causa-effetto - visione tipica delle teorie classiche - portava talvolta a non considerare adeguatamente il fattore umano nelle sue declinazioni fisiche e psicologiche.

1.1.2 La scuola delle relazioni umane

In relazione al dibattito che si sviluppò sui limiti del taylorismo, uno dei filoni principali di critica, che ebbe una rilevante influenza sugli sviluppi successivi delle teorie organizzative, è rappresentato dalla c.d. Scuola delle relazioni umane, i cui esponenti, uno su tutti lo psicologo Elton Mayo, concentrarono la loro attenzione sugli aspetti psico-sociali e sulle relazioni tra le persone coinvolte in un determinato processo produttivo.⁶

In particolare, Mayo ed alcuni suoi collaboratori effettuarono alcune ricerche presso la Hawthorne Western Electric di Chicago, i c.d. “esperimenti di Hawthorne”, il cui

⁴ Vedi Daft R. L., *Organizzazione aziendale*, 6. ed., Maggioli Editore, Milano, 2017, p. 27.

⁵ Vedi. nota n. 2.

⁶ Mayo E., *The Social Problems of an Industrial Civilisation*, Harvard University, 1945.

obiettivo originario era quello di analizzare la relazione tra illuminazione dell'ambiente e produttività del lavoro.⁷

In realtà, il risultato più rilevante e in un certo senso rivoluzionario interessò il fattore umano ed in particolare la componente emotiva dei lavoratori: emerse infatti che la motivazione degli stessi aumentava per il solo fatto di essere oggetto di attenzione, il che si traduceva in una maggiore produttività; inoltre, Mayo comprese che l'interazione tra i dipendenti creava una rete di relazioni, che egli definì *organizzazione informale*, la quale esercitava una notevole influenza sulla performance dei lavoratori stessi.⁸

Si affermò in un certo senso la centralità dell'ambiente "familiare" quale leva imprescindibile per l'ottimizzazione della performance, che possiamo ritenere, come vedremo meglio più avanti, l'antecedente storico per lo sviluppo dello smart working.

Come anticipato, tali studi portarono ad una rivoluzione nella gestione del personale e «posero le basi per successivi lavori di analisi delle tematiche della leadership e della motivazione, aggiungendo nuovi ed importanti contributi allo studio del management e delle organizzazioni».⁹

1.1.3 La scuola dei motivazionalisti

Un passaggio in un certo senso più maturo sull'importanza dei fattori emotivi, psicologici e sociali, si registrò con la Scuola dei motivazionalisti, sorta negli Stati Uniti tra gli anni '50 e '60 del secolo scorso, ad opera di alcuni psico-sociologi, di cui Abraham Maslow fu il massimo esponente.

L'articolazione del ragionamento dello psicologo statunitense, tra le variegate posizioni che andavano affermandosi all'interno di tale movimento, poggiava sul presupposto che il comportamento umano è motivato da bisogni ordinabili su una scala di tipo gerarchico che colloca in sequenza i bisogni fisiologici, sociali e psicologici.¹⁰

⁷ Reece L. Barry, Reece Monique, *Effective Human Relations: Interpersonal and Organizational Applications*, 13 ed., Cengage Learning, Boston, 2017, p.13.

⁸ Ibidem.

⁹ Cfr. Daft R. L., *Organizzazione aziendale*, 6. ed., Maggioli Editore, Milano, 2017, p. 29.

¹⁰ Vedi Maslow A., *Motivation and Personality*, J. & J. Harper, New York, 1954.

Questo schema sarà poi formalizzato nella c.d. *Hierarchy of needs* o *Piramide dei bisogni* di Maslow.

PIRAMIDE DEI BISOGNI DI MASLOW (1954)



Fonte: blog.limitless-success.net

Dunque, se per Mayo la soddisfazione derivava dalle relazioni sociali ed il comportamento dei lavoratori era un fattore stimolante, Maslow concentrò i suoi studi sulla forza motivante dei bisogni.¹¹

Tuttavia, la costruzione di Maslow mostra un primo limite che sta innanzitutto nel non aver adeguatamente considerato il possibile contrasto tra il processo di sviluppo del dipendente e quello del contesto organizzativo, tra evoluzione dei bisogni dell'individuo ed esigenze dell'organizzazione.

Inoltre, lo schema concettuale sviluppato dallo psicologo statunitense risulta fortemente centrato sul principio di autodeterminazione dell'individuo, «vincolando così le spinte motivazionali esclusivamente a fattori interni ed ignorando la stretta interconnessione e l'influenza dell'ambiente esterno sul comportamento dell'individuo».¹²

¹¹ Candiottò R., *Il sistema organizzativo aziendale*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2014, p.22.

¹² Vedi *La piramide dei bisogni di Maslow*, www.risorseumanehr.com, 6 maggio 2012.

Questi due aspetti, che in un certo senso segnano il limite della teoria di Maslow, saranno fondamentali, come vedremo, nella definizione del modello organizzativo del lavoro dello smart working.

L'evoluzione dottrinale della Scuola motivazionalista, trovò poi in Frederick Herzberg un ispirato rielaboratore della costruzione del pensiero di Maslow.

Herzberg formulò la c.d. *Hygiene-Motivation Theory*¹³ (Teoria Igiene-Motivazione o Teoria Bi-fattoriale della Motivazione).

In seguito ad alcune ricerche, egli comprese che esistono due tipologie di fattori che incidono sulla soddisfazione e sull'insoddisfazione in ambito lavorativo: i fattori igienici e i fattori motivanti.

I primi si collegano al contesto ambientale del lavoro e alla sua retribuzione e, pur non essendo fattori direttamente motivanti, «se non soddisfatti, producono malcontento e insoddisfazione».¹⁴

I secondi sono invece legati al «raggiungimento di risultati significativi, al livello di responsabilità e alla possibilità di avanzamento professionale» e sono i fattori che più propriamente permettono di ottenere una motivazione durevole nei confronti del proprio lavoro.¹⁵

Gli studi di Herzberg sono rilevanti soprattutto per quanto riguarda la relazione tra datori di lavoro e dipendenti e la necessità, per i primi, di comprendere che «fattori igienici e motivanti lavorano in maniera indipendente, per cui occorre saper operare su entrambi i fronti per ottenere risultati apprezzabili su soddisfazione, autostima, autoefficacia e di conseguenza sui risultati lavorativi».¹⁶

La Scuola dei motivazionalisti ebbe, nel complesso, un grande successo tra gli anni '60 e '70, ma non fu esente da critiche. In particolare, è stato rilevato come i principi proposti vennero usati, più che applicati, per ricercare consenso e partecipazione, piuttosto che per

¹³ Vedi *Frederick Herzberg. The Hygiene Motivation Theory Thinker*, www.bl.uk.

¹⁴ Vedi *Herzberg: fattori igienici e motivanti*, www.risorseumanehr.com, 27 maggio 2012.

¹⁵ Vedi Carlucci C., *Motivazione e soddisfazione lavorativa: l'importanza di questi fattori secondo la visione di Herzberg*, www.stateofmind.it, 6 ottobre 2015.

¹⁶ Vedi Viotto A., *La teoria dei fattori igienici e motivanti di Herzberg (Soddisfazione e motivazione nel luogo di lavoro)*, www.culturainimpresa.com, 14 gennaio 2018.

ripensare i contenuti del lavoro; tali principi sembrano poi basarsi su assiomi universali, così come le soluzioni proposte, svelando in questo modo le stesse debolezze dell'impianto delle «regole classiche».¹⁷

1.1.4 Il modello giapponese

L'organizzazione dei processi lavorativi, negli anni '60, trova la sua espressione più matura nel modello giapponese che, in un certo senso, riprende alcuni temi del Taylorismo analizzandoli però sotto un altro punto di osservazione.

Tale modello, implementato per la prima volta nelle fabbriche Toyota, si basava su un insieme di principi e metodi di produzione c.d. "snella" (*lean production*).

Si trattava infatti di un modello di produzione fortemente focalizzato sulla riduzione degli sprechi e di conseguenza dei costi, grazie all'adozione di elevati standard di qualità e all'implementazione di processi all'interno dei quali i dipendenti svolgevano un ruolo primario. In particolare, l'importanza dei dipendenti non si traduceva solo nel mero svolgimento del compito loro assegnato, ma anche e soprattutto nella ricerca della perfetta combinazione tra «Individual Skills and Teamwork».¹⁸

Tutto ciò rispondeva alla c.d. logica della qualità continua, o totale (*Total Quality Management*), un vero e proprio modello culturale basato sull'idea che vi fosse sempre la possibilità di un miglioramento.¹⁹

Il successo del modello giapponese si giovò, «anche dal punto di vista tecnologico e metodologico, di strumenti nuovi come i sistemi gestionali informatici, l'automazione dei cicli di produzione programmabili ed adattabili ai diversi lotti di produzione, attraverso i quali si concretizzò la possibilità di rendere flessibile la produzione e ridurre i costi della stessa».²⁰

¹⁷ Cfr. Candiotti R., *Il sistema organizzativo aziendale*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2014, p.24.

¹⁸ Cfr. Ōno T., *Toyota Production System. Beyond Large-Scale Production*, Productivity Press, Portland, 1988, p. 7.

¹⁹ Uno dei concetti centrali nel modello giapponese è appunto quello del c.d. *kaizen* ("miglioramento continuo").

²⁰ Vedi *Piccola storia dei modelli produttivi*, www.assoeman.it, 28 agosto 2017.

Ancora oggi questo modello viene riconosciuto come quello in grado di «produrre con facilità e flessibilità un prodotto di massa, con le caratteristiche qualitative della buona produzione artigianale».²¹

²¹ Ibidem.

1.2 La riforma dei sistemi organizzativi della Pubblica amministrazione secondo i canoni delle scienze aziendalistiche e la valorizzazione delle risorse umane

1.2.1 Primi approcci della cultura aziendalistica nella Pubblica amministrazione

Le aree interessate dalla riforma della Pubblica amministrazione avvenuta in Italia negli anni '90 sono molteplici ed hanno riguardato sia l'assetto strutturale che le risorse umane, nonché il complesso delle attività svolte.²²

In questa sede tale processo di riforma sarà analizzato sotto il profilo dell'organizzazione piuttosto che della funzione.

In particolare, sarà focalizzata l'attenzione sulle strategie di cambiamento organizzativo e gestionale intervenute nella Pubblica amministrazione italiana riconducibili al fenomeno del "Management pubblico".²³

In quest'ottica, «il rinnovamento dei modelli organizzativi e delle tecniche gestionali della PA erano improntati ad una metodica manageriale, con una sempre maggiore attenzione ai risultati ed ai programmi, piuttosto che agli atti e alle procedure».²⁴

In altri termini, germogliava il seme di una nuova cultura organizzativa orientata soprattutto a disancorare la Pubblica amministrazione dalla caratterizzante visione legalistico-formale in vista dell'adozione di una logica gestionale improntata al raggiungimento del risultato.

²² Vedi Lentini G., *Lo sviluppo qualitativo della Pubblica amministrazione*, www.diritto.it, 27 novembre 2008.

²³ Vedi Laperuta L., *Il Management Pubblico. Organizzazione e strategie della P.A. Programmazione e pianificazione strategica. Controllo strategico e di gestione. Contabilità direzionale*, Edizioni Giuridiche Simoni, 2006.

²⁴ Cfr. Laperuta L., *Il Management Pubblico. Organizzazione e strategie della P.A. Programmazione e pianificazione strategica. Controllo strategico e di gestione. Contabilità direzionale*, Edizioni Giuridiche Simoni, 2006, p.3.

La logica di fondo che ha ispirato questo progetto di riforma ha trovato la sua sintesi nell'esigenza di concepire un'amministrazione che avesse meno costi e che funzionasse meglio e soprattutto al servizio delle imprese e dei cittadini.

In questo quadro risultava dunque centrale il tema della qualità dei servizi pubblici, nonché «il ruolo centrale del cittadino, non solo nella veste di destinatario dei servizi ma anche quale risorsa strategica per valutare la rispondenza dei servizi erogati ai bisogni reali, così come percepiti dai soggetti fruitori».

Questo processo di modernizzazione della Pubblica amministrazione non ha interessato soltanto l'Italia, bensì tutta l'Europa oltre che numerosi Paesi extraeuropei di democrazia competitiva occidentale. Di fatto, si è trattato di un processo di dimensione globale conosciuto come “New Public Management” (NPM), «che sta a significare la congiunzione tra il carattere pubblico delle organizzazioni e l'ispirazione aziendalistica delle tecniche di gestione».²⁵

Naturalmente, non è trascurabile la difficoltà riconducibile alla penetrazione di tecniche e metodi propri delle scienze aziendalistiche nell'ambito di una macrostruttura come la Pubblica amministrazione, caratterizzata dall'elemento della “pubblicità” sia nell'essenza che nelle finalità.

Tuttavia, l'acquisizione degli strumenti e della cultura aziendale è di fondamentale importanza non solo per migliorare la qualità dei servizi ai cittadini, ma soprattutto perché è in grado di influire direttamente sul rilancio economico del Paese.

1.2.2 Le risorse umane come valore emergente del sistema organizzativo pubblico

Uno degli elementi fondamentali idoneo a favorire lo sviluppo di strategie organizzative che puntano ad adottare tecniche e metodi della cultura aziendale, in funzione del risultato da conseguire, è costituito dalle risorse umane. Difatti, la possibilità di affrontare i cambiamenti organizzativi e di cogliere le conseguenti opportunità di sviluppo per una

²⁵ Ibidem.

Pubblica amministrazione passa soprattutto attraverso la riqualificazione delle risorse umane.

In questo quadro, il ruolo delle amministrazioni assume rilevanza anche in funzione del coinvolgimento dei dipendenti nelle strategie organizzative (c.d. *goal setting*)²⁶ e della valorizzazione della loro professionalità; coinvolgimento che si realizza non solo attraverso politiche retributive, ma anche attraverso politiche di riqualificazione della loro interazione nel processo organizzativo, in modo da stimolarne motivazione e impegno professionale, elementi necessari per garantire una perfetta sintesi tra esigenze dell'organizzazione e capacità individuali.

Riemergono qui i temi relativi alle motivazioni ed al connubio tra esigenze dell'organizzazione e bisogni dei singoli individui che, come visto nel paragrafo precedente, hanno ispirato la scuola delle relazioni umane e quella dei motivazionisti, nel dibattito aperto sul metodo scientifico del lavoro teorizzato da Taylor.

1.2.3 Il benessere organizzativo come leva di sviluppo delle risorse umane

Il terreno all'interno del quale si sviluppa questo sistema di valori condivisi tra tutti gli attori del sistema organizzativo prende il nome di benessere organizzativo.

Con tale espressione, in sostanza, si suole indicare il complesso delle condizioni culturali e organizzative che determinano la qualità della convivenza in ambito lavorativo. Si tratta quindi della «capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale di tutte le lavoratrici e di tutti i lavoratori che operano al suo interno».²⁷

In questo contesto, è dunque necessario che la Pubblica amministrazione adotti un approccio innovativo alla gestione delle risorse umane basato sul valore del lavoratore come persona, piuttosto che come mero fattore di produzione.

²⁶ Vedi Borgognoni L., Petitta L., *Lo sviluppo delle persone nelle organizzazioni. Goal setting, coaching, counseling*, Carocci, 2003.

²⁷ Vedi *Benessere organizzativo*, www.miur.gov.it.

Come anticipato quindi, la valorizzazione dei dipendenti non può focalizzarsi esclusivamente sull'aspetto di incentivazione alla retribuzione, ma presuppone il coinvolgimento attivo, consapevole e responsabile, di tutti gli attori dei vari livelli gerarchici, con un approccio multidirezionale, al fine di garantire l'ottimizzazione della performance individuale, che sarà idonea a trasmettere la sua energia positiva su quella organizzativa.

Lo sforzo organizzativo teso a migliorare le prestazioni e gli effetti delle politiche pubbliche non può prescindere dalla necessità di offrire agli operatori «la possibilità di lavorare in contesti organizzativi che favoriscono gli scambi, nonché la trasparenza e la possibilità di condividere i risultati lavorativi»²⁸, in contesti caratterizzati da un'attenzione ai rapporti tra le persone e allo sviluppo professionale.

Secondo diversi studi appare ormai chiaro che le amministrazioni più efficienti sono quelle con i lavoratori più soddisfatti.²⁹

²⁸ Vedi *Note sul Benessere organizzativo*, www.dirpubblica.it.

²⁹ Vedi in proposito *La valutazione della performance e il benessere organizzativo nella Pa*, convegno organizzato dall'Università di Catania in merito alle riflessioni a margine della Riforma Madia, nell'ambito del quale la prof.ssa Gabriella Nicosia ha appunto sottolineato che «studi e ricerche sulle organizzazioni hanno dimostrato che le strutture più efficienti sono quelle con dipendenti soddisfatti e un clima interno sereno e partecipativo». Catania, 28 settembre 2017.

1.3 Il telelavoro: la prima forma di lavoro a distanza sperimentata nella Pubblica amministrazione

1.3.1 Primi passi verso una nuova cultura organizzativa

La nuova sfida della Pubblica amministrazione, dopo le riforme degli anni '90, era mirata a finalizzare l'azione pubblica verso prospettive innovative, orientate a valorizzare la cultura del risultato, piuttosto che consolidarsi sul rispetto di procedure e compiti formalmente ancorati al principio di legalità.

La rivoluzione tecnologica e i cambiamenti sociali, probabilmente sono stati i fattori che hanno imposto un ripensamento generale delle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, maggiormente ispirate ai canoni della flessibilità e del benessere organizzativo in funzione dell'incremento dell'efficacia del risultato da conseguire.

Il processo di modernizzazione organizzativa della Pubblica amministrazione, che ancora oggi è in piena fase di attuazione, costituiva un passaggio culturale da cui non era possibile prescindere e la ricerca della flessibilità organizzativa nella gestione del personale è stata identificata come uno degli strumenti più importanti di tale cambiamento.

Nell'ambito di questo nuovo scenario, si colloca la prima forma di lavoro a distanza nella Pubblica amministrazione che è il telelavoro.

Con questo termine si suole designare – in particolare nel settore privato, all'interno del quale sono state avviate le prime sperimentazioni - «una forma di organizzazione e/o esecuzione del lavoro, utilizzando la tecnologia dell'informazione, nel contesto di un contratto o rapporto di lavoro, in cui il lavoro, che potrebbe essere svolto anche presso la sede del datore di lavoro, viene svolto regolarmente al di fuori di tali locali».³⁰

³⁰ «Telework is a form of organising and/or performing work, using information technology, in the context of an employment contract/relationship, where work, which could also be performed at the employer's premises, is carried out away from those premises on a regular basis». *Telework in the European Union*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, www.eurofound.europa.eu, 10 gennaio 2010.

1.3.2 Le origini del telelavoro

Il primo a parlare di telelavoro (*telework*) fu Jack Nilles, nella sua opera *The Telecommunications-Transportation Tradeoff* del 1976.³¹ All'epoca ex ingegnere della NASA, Nilles, al tramonto del primo shock petrolifero (1973-1976), vide nel telework, inteso come «ogni forma di sostituzione degli spostamenti di lavoro con tecnologie dell'informazione»³², la soluzione per evitare la congestione del traffico urbano e ridurre quindi l'inquinamento atmosferico.

Nilles partiva dall'assunto che «sempre più spesso la fabbrica era un luogo informatico, in cui venivano spostate informazioni [...]. Il lavoro consisteva soprattutto nel comunicare l'uno con l'altro, faccia a faccia, o al telefono o, sempre più, con il computer»³³, per poi giungere alla conclusione che un tale utilizzo delle comunicazioni e della tecnologia informatica sarebbe stato in grado di trasformare il modo di lavorare e di vivere dell'uomo.³⁴

1.3.3 Il telelavoro nella PA: quadro normativo

Nella Pubblica amministrazione, è stata la legge 191/98 (legge Bassanini-ter) a introdurre per la prima volta in Italia la possibilità di fare ricorso al telelavoro. In particolare, nell'ottica della razionalizzazione dell'organizzazione del lavoro e della realizzazione delle economie di gestione, l'art. 4 riconosce alle pubbliche amministrazioni la facoltà «di autorizzare 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».

³¹ Vedi Gan V., *The Invention of Telecommuting*, 1 dicembre 2015, www.bloomberg.com.

³² Cfr. Nilles J., *Non ho alcun dubbio vivremo molto meglio*, in *Telèma*, anno I, n. 2, 1995.

³³ Nilles J., *Esperienze di telelavoro*, Convegno Telework, 11 novembre 1995, Roma.

³⁴ *Ibidem*.

Successivamente, tale forma di lavoro ha trovato una sua più compiuta definizione nell'art. 2 del D.P.R. 70/99 che descrive il telelavoro come la prestazione di lavoro eseguita dal dipendente di una delle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, «in qualsiasi luogo ritenuto idoneo, collocato al di fuori della sede di lavoro, dove la prestazione sia tecnicamente possibile, con il prevalente supporto di tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che consentano il collegamento con l'amministrazione cui la prestazione stessa inerisce».

Con l'Accordo quadro sul telelavoro siglato il 23 marzo 2000, sono state meglio definite le coordinate applicative del telelavoro e i diritti e gli obblighi del lavoratore.

In particolare, sono state fissate rigorose regole in materia di sicurezza nel caso la postazione informatica fosse installata presso il domicilio del lavoratore.

Inoltre, è stato istituito l'Osservatorio del telelavoro deputato a «raccolgere dati e informazioni – e a comunicarli mediante report - circa l'andamento delle esperienze in corso, il loro impatto sul funzionamento dell'amministrazione e sull'organizzazione di vita dei lavoratori».³⁵

Da una prima analisi del contesto normativo emerge che il telelavoro determina la destrutturazione del rapporto di lavoro del dipendente pubblico con la propria Amministrazione, attraverso la separazione dell'esercizio dell'attività professionale da un luogo istituzionale ad un altro funzionalmente organizzato, che generalmente coincide con il domicilio del dipendente.

Un secondo elemento della fattispecie normativa, che appare strumentale al primo, è costituito dall'utilizzo delle tecnologie ICT (*Information and Communication Technology*) da parte del lavoratore, il quale, attraverso un dispositivo mobile dato in dotazione dal soggetto pubblico, entra in contatto con il sistema informatico della propria amministrazione al fine di scambiare informazioni inerenti al rapporto di lavoro.³⁶

³⁵ Per un approfondimento dei temi oggetto dell'Accordo quadro, vedi *Accordo quadro sul telelavoro*, 23 marzo 2000, www.aranagenzia.it.

³⁶ La definizione delle regole tecniche di utilizzo del telelavoro, anche con riferimento alla rete unitaria della Pubblica amministrazione, alle tecnologie per l'identificazione e alle tutele relative alla sicurezza

Il dipendente in telelavoro «è vincolato a lavorare da una postazione fissa e prestabilita, con gli stessi limiti di orario che avrebbe in ufficio, sotto la direzione ed il controllo del datore di lavoro. Il carico di lavoro, gli oneri e i tempi della prestazione, insomma, devono essere equivalenti a quelli dei lavoratori che svolgono la prestazione all'interno del posto di lavoro, pur se con diverse modalità».³⁷

Il carattere fisso e prestabilito della postazione di lavoro richiama, come sopra indicato, le stringenti norme della sicurezza sui luoghi di lavoro.

Sotto il profilo procedurale, il telelavoro, ai sensi dell'art. 3 del citato D.P.R. 70/99, prevede la predisposizione di un progetto dettagliato, da parte del dirigente preposto, nel quale dovranno essere determinati i criteri per la scelta delle attività telelavorabili la cui verifica è affidata allo stesso dirigente.

Rilevante è poi l'aspetto relativo al carattere di volontarietà di tale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, che si estrinseca nella libera scelta di partecipazione al relativo progetto, nonché di reversibilità, ossia della possibilità di ricondurre la prestazione lavorativa a quella tradizionale.³⁸

Alla luce di questi brevi, anche se non esaustivi, spunti ricostruttivi del telelavoro, è possibile dedurre che esso rappresenta un primo coraggioso tentativo di innovare i vecchi schemi caratterizzanti il rapporto di lavoro di concezione classica.

La prospettiva - ancora abbastanza frenata dal burocratismo della Pubblica amministrazione - è quella di tracciare la rotta del cambiamento verso modelli che mirano ad affermare il risultato secondo i canoni dell'efficienza organizzativa e dell'efficacia dell'azione.

Se si intende individuare, in tal senso, una chiave fondamentale del cambiamento, questa è senz'altro da ricercare nella logica del benessere organizzativo che costituisce il punto di sintesi del rinnovamento delle forme di lavoro. Infatti esso rappresenta, da

dei dati è contenuta nella Deliberazione dell'Autorità per l'informatica nella Pubblica amministrazione, 31 maggio 2001.

³⁷ Stentella M., *Smart working: cos'è, come funziona, la normativa e i vantaggi per la PA*, www.forumpa.it, 18 novembre 2020.

³⁸ «Il dipendente addetto al telelavoro può richiedere per iscritto all'amministrazione di appartenenza di essere reintegrato nella sede di lavoro originaria non prima che sia trascorso un congruo periodo di tempo fissato dal progetto di cui all'articolo 3», D.P.R. 70/99, art. 4 comma 3.

un lato, un obiettivo per i lavoratori, che consente loro di conciliare i tempi di vita e di lavoro e, dall'altro, uno strumento per la Pubblica amministrazione finalizzato a potenziare l'efficienza e la produttività.

In quest'ottica, soddisfazione del lavoro e senso di responsabilità sono riconducibili ad un'unica formula innovativa che coniuga benessere ed efficienza e di conseguenza definisce in modo ottimale il quadro degli interessi delle parti del rapporto di lavoro.

La configurazione di questo scenario ha trovato un primo riconoscimento normativo nella legge 7 agosto 2015, n. 124, la c.d. Legge Madia, la quale reca un imponente disegno di riforma della Pubblica amministrazione nel suo complesso.

Nella prospettiva della promozione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche, l'art. 14 dispone infatti che queste ultime adottino «misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera».

La disposizione prevede inoltre che l'adozione delle predette misure organizzative e il raggiungimento degli obiettivi costituiscano «oggetto di valutazione nell'ambito dei percorsi di misurazione della performance organizzativa e individuale all'interno delle amministrazioni pubbliche».

Per la prima volta nella disciplina del telelavoro, inquadrato in una prospettiva evolutiva, si coglie un'inversione di tendenza che privilegia lo sviluppo delle risorse umane, attraverso il riconoscimento di esigenze extra lavorative che potessero conciliarsi con le dinamiche del lavoro e di un grado equivalente, ai fini del riconoscimento dei risultati raggiunti, rispetto a coloro i quali non hanno aderito al telelavoro, quale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa.

Tuttavia, finora, se nella maggior parte dei casi si sono registrate esperienze positive connesse all'implementazione del telelavoro nella PA, la recente indagine dell'agenzia

ENEA su amministrazioni ed enti pubblici che hanno avviato forme di lavoro a distanza³⁹, ha rilevato come persistano alcune criticità importanti.

In particolare, sembra che «le principali difficoltà incontrate nello svolgimento del lavoro a distanza siano in gran parte imputabili a tre ordini di problemi: il ritardo organizzativo, le resistenze culturali e le difficili dinamiche relazionali».

Relativamente al primo tema, molti dipendenti intervistati parlano di «rigidità o disfunzionalità soprattutto di alcune strutture preposte agli aspetti tecnici». È stato poi rilevato come tale rigidità si traduca spesso in «un aumento dei controlli e delle verifiche sul personale quale forma di tutela dai rischi di inadempienza».

Con riguardo al tema delle resistenze culturali al cambiamento, è interessante notare come molti intervistati attribuiscono tale criticità ai comportamenti delle figure di vertice dell'amministrazione presa in considerazione.

In questo ambito, «tra i principali rilievi, si fa riferimento al fattore della presenza fisica del lavoratore sul posto di lavoro: nei primi tempi il responsabile si trova a vivere la sensazione di perdere il controllo diretto sul lavoratore».

A ciò si accompagna talvolta l'incertezza degli obiettivi, in quanto, «laddove si siano dovuti individuare *ex novo* gli obiettivi di breve/medio periodo è stato più difficile convincere i responsabili».

Attraverso l'indagine si è poi scoperto come resistenze culturali o forme vere e proprie di pregiudizio esistano anche tra colleghi, «che spesso considerano chi è in telelavoro come un privilegiato».

Il tema delle difficili dinamiche relazionali è invece principalmente connesso al rischio di isolamento: in questo senso, tale modalità di lavoro ha spesso contribuito a fossilizzare il dipendente all'interno della sua postazione domestica, generando l'effetto controproducente del suo isolamento dall'ufficio, inteso come ambiente e come contesto relazionale di appartenenza.

³⁹ Vedi Penna M., Felici B., Roberto R., Rao M., Zini A., *Il tempo dello Smart Working. La PA tra conciliazione, valorizzazione del lavoro e dell'ambiente. Primi risultati dell'indagine nazionale su lavoro agile e telelavoro nel settore pubblico*, www.iris.enea.it, 2020.

Infine, l'utilizzo del tempo per provvedere alle incombenze di cura, spesso ha determinato un sovraccarico di lavoro quotidiano, destinato al recupero del tempo occorrente per gestire i carichi di lavoro assegnati.⁴⁰

A questo punto sembra consequenziale desumere che soltanto attraverso un uso più evoluto degli strumenti digitali da remoto si potrà conseguire quella forma di autonomia e di responsabilizzazione del telelavoratore in funzione anche di una migliore conciliazione dei tempi vita/lavoro.

⁴⁰ Si tratta di un tema centrale anche relativamente allo smart working ed in quanto tale sarà più approfonditamente argomentato in seguito. In particolare, si parla di “diritto alla disconnessione”, diritto ormai disciplinato in diversi ordinamenti europei.

CAPITOLO 2

UNA NUOVA FILOSOFIA DEL LAVORO ATTRAVERSO L'INTERAZIONE DEI FATTORI ORGANIZZATIVI

2.1 Relazione tra efficienza e benessere nell'assetto organizzativo della Pubblica amministrazione: uno scenario da costruire attraverso lo smart working

2.1.1 Il valore del clima organizzativo

Nel precedente capitolo si è tentato di delineare come l'innovazione dei processi di riorganizzazione dei sistemi di lavoro facesse leva sulla valorizzazione delle risorse umane e, in particolare, sulla necessità di creare un clima organizzativo sereno e partecipativo che esaltasse la figura del lavoratore come persona, prima che come fattore di produzione. Questa descrizione, ancorché sintetica, esprime abbastanza chiaramente il senso e lo spirito del concetto di benessere organizzativo.

Si è cercato di analizzare, inoltre, come fosse ancora inadeguato, quanto a struttura organizzativa e a resistenze culturali del referente pubblico, il telelavoro, per sperimentare con convinzione questa nuova frontiera sganciata dall'appiattimento del burocratismo classico.

Un tentativo più consapevole e maturo in questa direzione è in atto attraverso l'introduzione dello smart working che, come vedremo più approfonditamente nel prosieguo di questo lavoro, rappresenta una modalità di organizzazione del lavoro a distanza più snella e più funzionale alle mutate esigenze.

In una prospettiva di valorizzazione delle risorse umane, lo smart working trova linfa e condizioni di sviluppo lungo il solco di quel clima organizzativo caratterizzato da una situazione di benessere individuale che tende ad espandersi nell'ambiente collettivo.

Lavorare in modalità smart non significa svolgere la prestazione lavorativa da casa,⁴¹ ma indica semplicemente una «flessibilità spazio-temporale capace di stimolare le energie positive, la capacità di prendersi dei momenti di pausa, di socializzazione e di riposo, stimolando produttività, riflessione e creatività».⁴²

Ecco come le dinamiche del benessere organizzativo si intersecano con lo smart working; in tale contesto, si può dire che il benessere organizzativo trasferisce la sua energia benefica al lavoratore, non nell'ambito della sua fisiologica sede di lavoro, ma al di fuori di essa, in un circuito esterno non preventivamente identificabile.

Il valore delle risorse umane afferma così la sua centralità anche nello sviluppo di questa dinamica lavorativa a distanza, che «si estrinseca nell'esigenza di concentrarsi ed immedesimarsi sulle aspettative dei lavoratori, sulle loro paure, sui loro comportamenti, al fine di trovare le giuste coordinate per costruire quella flessibilità personale che è requisito indispensabile per il successo di questa forma di organizzazione del lavoro». È importante chiedere agli stessi lavoratori di portare alla luce, secondo il proprio sistema di valori, le sfide, le opportunità, i correttivi che ciascuno vede necessari per sé e per la propria organizzazione di riferimento.⁴³

In questa prospettiva, lo smart working nella Pubblica amministrazione è stato ad esempio uno strumento fondamentale per rafforzare e rimodulare il ruolo delle donne nel mondo del lavoro, per dare loro la possibilità di rendere compatibile l'organizzazione della vita privata con l'esigenza di «assumere posizioni di rilievo e di entrare nel mercato del lavoro senza che queste aspirazioni venissero pregiudicate dalla cura degli obblighi familiari».⁴⁴ Allo stesso tempo, si è cercato di attrarre anche gli uomini in questo progetto di cambiamento delle modalità lavorative, in modo da bilanciare in maniera più equa il rapporto di condivisione delle responsabilità familiari. L'alleggerimento per le donne di una parte delle loro responsabilità di cura dovrebbe costituire il viatico per il completo raggiungimento della parità di genere e il necessario presupposto per coltivare aspirazioni di successo nello sviluppo di carriera.⁴⁵

⁴¹ Vedi Burchi S., *Lavorare a casa non è smart*, www.ingenere.it, 17 marzo 2020.

⁴² Cfr. Salazar P., *Dalla pandemia la sfida per lavorare bene*, www.smartworking.srl, 1° settembre 2020.

⁴³ Ibidem.

⁴⁴ Vedi Dossier n. 28 Legislatura XVII, sezione *Il lavoro agile*, www.senato.it.

⁴⁵ Ibidem.

2.1.2 Efficienza e benessere: una virtuosa sinergia

L'introduzione di nuove tecnologie digitali ha creato nuove opportunità, non solo per i dipendenti, ma anche per i datori di lavoro.

Dalla prospettiva del datore di lavoro pubblico, il punto di convergenza sull'opportunità di implementare nuove forme di svolgimento del lavoro, è individuabile nell'esigenza di ricercare nuovi modi per migliorare il rapporto tra costi e risultati gestionali e nuove modalità di adattamento alle più sofisticate tecnologie per stimolare le risorse umane ad affrontare la sfida verso una più innovativa frontiera del lavoro.⁴⁶

Si tende così a stabilire un nuovo equilibrio basato su una maggiore libertà e responsabilità dei lavoratori, ma senza perdere di vista gli obiettivi strategici e i risultati attesi.

In questo senso, la ricerca dell'efficienza e del benessere si incrociano lungo la direttrice di un percorso comune che parte dalla reinterpretazione della cultura organizzativa, insieme a una coerente riconfigurazione degli stili manageriali.⁴⁷

Il superamento della dicotomia tra queste due dinamiche (apparentemente contrapposte) dei processi gestionali, si realizza quando lo smart worker sente come propria la cultura del gruppo con cui collabora, secondo una sorta di processo osmotico che trasmette al lavoratore senso di responsabilità ma, nel contempo, anche senso di fiducia; quella fiducia che dovrebbe costituire il collante del rapporto organizzativo ed imporsi come alternativa al controllo.

Questo processo assume un carattere rilevante quando si passa attraverso un cambiamento della cultura dell'organizzazione e dunque quando al tradizionale sistema del controllo gerarchico si sostituisce un approccio decentralizzato al controllo stesso. Se il primo si caratterizza per l'utilizzo di regole stringenti, linee gerarchiche vincolanti e rigide procedure, l'approccio decentralizzato consente una maggiore responsabilizzazione, partecipazione ed un coinvolgimento attivo dei dipendenti: è dunque in questo secondo scenario, necessariamente basato su un rapporto di fiducia tra datore di lavoro e dipendenti, che lo smart working trova terreno fertile per una efficace implementazione.

⁴⁶ Ibidem.

⁴⁷ Vedi *Le 3B e le 4 leve: oltre il significato di Smart Working*, www.nous-srl.com.

Su queste basi sarebbe dunque possibile fondare il passaggio da un sistema di controllo completo delle modalità di esecuzione della prestazione lavorativa alla valutazione dei risultati conseguiti.

A tal proposito, appare corretto rilevare che tale valutazione, nel contesto gestionale pubblico, si inserisce nell'ambito dei percorsi di misurazione della performance individuale in una logica di reciproca complementarità con la performance organizzativa.⁴⁸

Sulla scia di questo processo, anche le misure di conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare sono finalizzate ad incrementare la produttività del lavoro nelle pubbliche amministrazioni, innestandosi così nel circuito dinamico della performance, sia nella dimensione individuale che organizzativa.

⁴⁸ «Prestare attenzione al processo di valutazione individuale, collocandolo correttamente nell'ambito degli strumenti di gestione e sviluppo del capitale umano, è funzionale al miglioramento della qualità complessiva delle prestazioni e dei servizi resi dalle amministrazioni pubbliche, il quale rappresenta la principale finalità dell'intero ciclo di gestione della *performance*. A questo proposito, si sottolinea come una gestione più efficace del processo di valutazione individuale generi un duplice effetto positivo, sul piano individuale, [...] e sul piano organizzativo». *Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale*, Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica, n. 5, dicembre 2019.

2.2 Lo smart working in una visione più definita tra atti normativi e strumenti regolatori

2.2.1 Riforma Madia: la conciliazione vita-lavoro come nuova prospettiva di sviluppo del lavoro a distanza

Lo smart working è un istituto introdotto di recente nel nostro ordinamento e per questo non ha avuto ancora un'apprezzabile evoluzione sul piano normativo.

I prodromi della sua disciplina sono rinvenibili nell'art. 14 della legge di riforma Madia, richiamato nel precedente capitolo a proposito di telelavoro, laddove si legge che le amministrazioni pubbliche sono autorizzate «ad adottare misure organizzative per la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali e nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa, [...] garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera».

Il legislatore, di fatto, non attribuisce un'identità alle “nuove modalità spazio-temporali” oggetto della sperimentazione, ma appare chiaro che il percorso di riorganizzazione del sistema del lavoro pubblico si muove verso forme più snelle inquadrabili nell'ambito del lavoro agile.

In tal senso, lo smart working rappresenta il punto di evoluzione del telelavoro, grazie ai suoi nuovi meccanismi che consentono di garantire una maggiore collaborazione tra il dipendente e la struttura di appartenenza in modo da rispondere ai bisogni reciproci attraverso la flessibilità.

2.2.2 Una chiave di lettura “in progress” attraverso l’analisi della legge 81/2017 e della Direttiva n. 3/2017 della Presidenza del Consiglio dei Ministri

Un passo ulteriore nella definizione dello smart working è rappresentato dalla legge 22 maggio 2017, n. 81, (artt. 18-24), la quale reca le tracce più evidenti del cambiamento organizzativo della Pubblica amministrazione in tale ambito.

I tratti salienti del paradigma normativo tendono ad evidenziare, nell’ottica di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, l’esigenza di «promuovere il lavoro agile, quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell’attività». La prestazione lavorativa, secondo il dettato normativo, «viene eseguita, in parte all’interno di locali aziendali e in parte all’esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva».

Alla luce di tale disposizione, appare in tutta evidenza come l’intento del legislatore sia quello di mettere in discussione lo schema classico del rapporto di lavoro subordinato, per percorrere sentieri che rendano più vivo l’interesse al lavoro, in funzione di una più efficace realizzazione degli obiettivi programmati.

Il documento che costituisce il punto di raccordo e di sintesi della disciplina sul lavoro agile è sicuramente la Direttiva n. 3/2017 della Presidenza del Consiglio dei Ministri, attraverso le cui linee guida vengono infatti definiti gli indirizzi, le indicazioni metodologiche e gli aspetti organizzativi per l’attivazione del lavoro agile.

La Direttiva si basa in un certo senso su un approccio di tipo motivazionale che orienta la sfida verso il cambiamento della cultura organizzativa. L’indirizzo è quello di superare la logica della “timbratura del cartellino” e della “presenza fisica” per proiettare le attività

lavorative al di fuori della propria sede di servizio e in orari non necessariamente prestabiliti.⁴⁹

Questo clima di fiducia costruttiva nelle relazioni professionali e di stimolo a comportamenti virtuosi sarebbe il terreno ideale per valorizzare le risorse umane e per far emergere i talenti.

Rilevante è poi il tema del controllo, in quanto anche in quest'ambito si rinviene una frattura rispetto alla costruzione di questo profilo nello schema classico del rapporto di lavoro subordinato: se tendenzialmente la definizione delle condizioni e dei termini dell'esercizio della funzione di controllo è rimessa alla contrattazione collettiva, nel nostro caso, lo sviluppo delle dinamiche di controllo è maggiormente incentrato su una forma di negoziazione individuale.

In questo contesto, tale attività è orientata a valutare il risultato in una visione del lavoro per obiettivi, che si innesta nel quadro della performance organizzativa ed individuale.

Il processo che si sviluppa in tale prospettiva è orientato ad esaltare il rapporto fiduciario che consente la definizione comune delle attività da svolgere e in tale contesto sono agevolate anche le procedure di monitoraggio.

Infatti, si delinea uno scenario all'interno del quale la misurazione dei risultati può migliorare la performance quando sono stabilite delle regole chiare e le attività sono concordate preventivamente con il responsabile.

In altri termini, lo sviluppo di un clima tendente al benessere organizzativo crea motivazioni ed energie positive nel lavoratore, in virtù delle quali egli è portato ad ottimizzare la propria performance al fine di ottenere il massimo della valutazione dirigenziale sia sotto il profilo economico che professionale.

⁴⁹ «Ciò a fronte di una cultura manageriale e di modelli organizzativi fondati sulla definizione di processi e indicatori, ovvero sulla programmazione e sul perseguimento di obiettivi e quindi sulla misurazione dei risultati, piuttosto che sul numero di ore lavorate».

Questa impostazione dovrebbe favorire, come è stato già sottolineato in altri contesti argomentativi del presente lavoro, «una maggiore autonomia e capacità decisionale unite a flessibilità riconosciuta ai lavoratori, sviluppando negli stessi una responsabilità di risultato piuttosto che di mera prestazione, nonché una maggiore motivazione tenuto conto anche degli effetti sul “work-life balance”».

Cfr. Direttiva n. 3/2017 della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Con questa prima analisi del dettato normativo si è cercato di fornire una chiave di lettura della volontà del legislatore di rendere compatibile la funzionalizzazione del lavoro per obiettivi all'interno dell'area del lavoro subordinato.

A questo punto, appare opportuno cercare di comprendere in che modo nuove modalità e strumenti previsti dal legislatore siano in grado di interagire con tale forma organizzativa del lavoro pubblico.

Tornando all'analisi dell'art. 18 (legge 81/2017), si legge che la prestazione lavorativa si svolge «senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva».

Sembra qui che, con l'espressione «senza precisi vincoli di orario [...] entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale», si sia cercato di rimarcare la differenza, non solo tra lo smart working e la tradizionale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa in presenza, ma anche tra il primo ed il telelavoro.

Qui, l'apparente antitesi tra il lavorare senza vincoli di orario ed entro la durata massima giornaliera o settimanale va risolta ritenendo che la durata massima dell'orario non costituisce un vincolo, ma solo un parametro di garanzia per il lavoratore ai fini dello svolgimento dell'attività.

Nel citato art. 18 si fa poi riferimento al «possibile uso di strumenti tecnologici».

I nuovi strumenti si riferiscono tendenzialmente a più o meno avanzati modelli di tecnologia digitale che già sono in uso, specialmente nel settore privato delle grandi imprese, ma che potrebbero avere, si spera, un'adeguata evoluzione anche negli apparati delle pubbliche amministrazioni.

Un primo esempio di tecnologia digitale a supporto dello smart working è sicuramente rappresentato dal *Cloud Storage*, consistente in uno spazio di archiviazione cloud (sistema di accesso condiviso a dati, informazioni e documenti) che consente «l'astrazione, l'aggregazione e la condivisione delle risorse di storage attraverso la rete

internet. Per accedere al cloud storage non occorre disporre di una connessione intranet o di una connessione diretta con l'hardware di archiviazione».⁵⁰

Si tratta quindi di un sistema che consente di caricare e accedere ai dati grazie a un dispositivo connesso a internet, nonché di attivare un sistema bilanciato di reportistica interna.

Un secondo strumento più complesso e integrato è costituito dalla *Unified Communications & Collaboration* (sistema unificato di comunicazione e collaborazione) che integra vari strumenti come «telefonia IP per le chiamate vocali, riunioni Web e videoconferenze, caselle vocali, condivisione di documenti e del desktop, messaggistica istantanea e molto altro. Le soluzioni in quest'ambito permettono di integrare tanti strumenti, assicurando un'esperienza di lavoro fluida che aiuta i team a operare con maggiore efficienza ovunque si trovino i vari membri del gruppo e mediante qualsiasi dispositivo».⁵¹

La dinamica di utilizzo di tali strumenti determina inoltre il rimodellamento dello spazio fisico destinato all'esperienza lavorativa, al di fuori della sede di servizio, come si legge nella norma.

Il nuovo design dello spazio, come sarà meglio approfondito in seguito, si chiama "layout fisico": questo definisce il perimetro della dimensione fisica dello spazio occupato per lo svolgimento del lavoro e, insieme alle relazioni sociali tra colleghi, è parte integrante dell'ambiente di lavoro.

«Il design fisico modella ed è a sua volta modellato dai processi lavorativi, dalla cultura organizzativa e dalle tecnologie. Lo spazio di lavoro influenza fortemente il benessere e le interazioni sociali, che a loro volta hanno ripercussioni significative su creatività e qualità della performance».⁵²

La ridefinizione dello spazio apre, poi, nuovi scenari di organizzazione del lavoro come il *co-working*, attraverso il quale si crea una condivisione dell'ambiente di lavoro ed eventualmente delle postazioni informatiche da parte dei lavoratori dipendenti provenienti da una pluralità di amministrazioni che condividono spazi e, nell'ambito di questi, erogano servizi pubblici diversi. «Si pensi anche ad amministrazioni con una

⁵⁰ Vedi *Come si può definire il cloud storage?*, www.redhat.com.

⁵¹ Vedi *Cos'è Unified Communications?*, www.cisco.com.

⁵² Vedi *Le 3B e le 4 leve: oltre il significato di Smart Working*, www.nous-srl.com.

pluralità di sedi territoriali che permettono ai dipendenti per alcuni giorni a settimana di svolgere la prestazione lavorativa in una sede della propria amministrazione diversa da quella di assegnazione. [...] Questo nuovo modello culturale, da un lato, si pone nell'ottica di realizzare obiettivi di razionalizzazione e riorganizzazione degli spazi, con evidenti risparmi di spesa, e dall'altro, mira a garantire esigenze di conciliazione».⁵³

Il punto di evoluzione di questa nuova cultura organizzativa è individuabile in quel particolare fenomeno che prende il nome di "Sharing Economy", in virtù del quale «viene privilegiato l'accesso agli strumenti piuttosto che la titolarità della postazione di lavoro o l'assegnazione della scrivania fissa, arrivando a superare l'identificazione della sede di lavoro con gli spazi messi a disposizione dall'Amministrazione».⁵⁴

Occorre comunque ricordare che, tra i fattori che in un certo senso ostacolano lo sviluppo dello smart working, vi è da annoverare la difficoltà di fornire la dotazione strumentale e la connessione remota a un ampio numero di dipendenti.

«In assenza di apparecchiature sufficienti a garantire la delocalizzabilità, la possibilità di lavorare in remoto e autonomamente da qualsiasi luogo, le Amministrazioni pubbliche spesso autorizzano l'utilizzo della strumentazione personale».⁵⁵

L'uso degli strumenti informatici e, in particolare, quelli propri del lavoratore, introduce il tema della sicurezza, anch'esso centrale nello sviluppo del lavoro agile.

In base al disposto dell'art. 22 della già citata legge 81/2017, «il datore di lavoro consegna al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, un'informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro».

In quest'ambito, la già citata Direttiva n. 3/2017 detta delle linee guida più specifiche relativamente ai contenuti minimi di tale informativa, differenziando poi le prestazioni lavorative svolte in ambienti *indoor* ed *outdoor*.

⁵³ Vedi la già citata Direttiva n. 3/2017 a firma dell'allora Ministro per la Semplificazione e la Pubblica amministrazione.

⁵⁴ Ibidem.

⁵⁵ Cfr. Penna M., Felici B., Roberto R., Rao M., Zini A., *Il tempo dello Smart Working. La PA tra conciliazione, valorizzazione del lavoro e dell'ambiente. Primi risultati dell'indagine nazionale su lavoro agile e telelavoro nel settore pubblico*, www.iris.enea.it, 2020, p. 70.

Un problema nasce nel momento in cui, essendo lo smart working una modalità di svolgimento della prestazione lavorativa libera da vincoli di luogo (e orario), il datore di lavoro, quanto meno per la parte della prestazione che si svolge al di fuori della sede di servizio, non ha un controllo diretto sui “nuovi” ambienti di lavoro.

È anche e soprattutto per tale ragione che il lavoratore, dal canto suo, «è tenuto a cooperare all’attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all’esecuzione della prestazione all’esterno dei locali aziendali».⁵⁶

Se da un lato poi l’art. 18, comma 2, dispone che «il datore di lavoro è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore per lo svolgimento dell’attività lavorativa», non è da escludere a priori l’avvio di un progetto sperimentale di lavoro agile, anche quando il lavoratore faccia uso di strumenti propri, purché in coerenza con le politiche interne in materia di sicurezza, tutela dei dati e riservatezza. «È quanto è ipotizzabile nell’ambito degli accordi che prevedono, proprio al fine di favorire la sperimentazione della flessibilità nell’organizzazione del lavoro, di fare uso dei propri strumenti di lavoro – *Bring Your Own Devices* - in cui diventa prioritaria l’esigenza di avviare un progetto sperimentale di smart working, rispetto alla effettiva disponibilità per tutto il personale degli strumenti che consentano anche il lavoro da remoto».⁵⁷

Un tema molto caldo all’interno del dibattito sul lavoro agile è quello del diritto alla disconnessione, che ha ricadute sia sull’azione di controllo che sulla tutela della sicurezza. Si tratta infatti di un aspetto centrale con riferimento alla disciplina di tale istituto, recato dall’art. 19, comma 1, nel quale si legge che «l’accordo individua altresì i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro».

Il diritto alla disconnessione nasce dalla duplice esigenza in virtù della quale, da un lato, il controllo del datore di lavoro - attraverso i nuovi strumenti di lavoro - è suscettibile di esercitarsi lungo tutto l’arco della giornata e, dall’altro, la tutela del lavoratore si basa

⁵⁶ Cfr. art. 22 comma 2, legge 81/2017.

⁵⁷ Vedi Salazar P., *Smart working: aspetti di salute e sicurezza sul lavoro*, www.altalex.com.

sulla garanzia di mantenere inalterato il bilanciamento tra vita professionale e vita privata.⁵⁸

In questo senso, «si è parlato di un diritto/dovere del lavoratore alla disconnessione, di un diritto cioè indisponibile, perché attraverso la disconnessione da remoto - che solo il lavoratore può effettuare attivamente - si assicura l'effettività del riposo e dunque la tutela dell'integrità psicofisica del lavoratore stesso».⁵⁹

Questa analisi dei tratti salienti della legge n. 81/2017, attraverso lo studio dei singoli elementi che ne qualificano la fattispecie, ha messo in evidenza la straordinaria energia innovativa dello smart working, pur essendo un fenomeno ancora abbastanza acerbo soprattutto nel contesto organizzativo della Pubblica amministrazione.

Appare chiaro che questo istituto, per poter esprimere tutte le sue potenzialità in una prospettiva di cambiamento dei sistemi organizzativi pubblici, deve necessariamente trovare un terreno adeguato di sviluppo e di impulso al cambiamento soprattutto sul versante della parte datoriale.

Ed è proprio su questo fronte, purtroppo, che si registrano talvolta preoccupanti ritardi e resistenze alle nuove correnti riformatrici che spingono verso un livello di evoluzione della cultura organizzativa dei sistemi pubblici.

La difficoltà di guidare la transizione trova la dirigenza bloccata su posizioni ancora fortemente burocratizzate sulla gestione delle risorse secondo gli schemi tradizionali.

⁵⁸ «A new policy approach, known as 'the right to be disconnected', attempts to limit the negative effects of T/ICTM (Telework/ICT-Mobile work) by protecting employees' non-working time to address these work-life balance conflict and well-being issues.

The 'right to be disconnected' and related policies have emerged in response to some common issues that have recently arisen due to the diverse and new shape of the world of work. One of them, recently termed 'work without end', is commonly addressed by different studies and national policies, and is linked to the growing importance of new technologies in our professional lives».

Cfr. Rapporto Eurofound-ILO, *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, p. 49.

⁵⁹ Cfr. Notaro F., *Il lavoro agile nel quadro della vecchia (o nuova?) subordinazione**, LavoroDirittiEuropa, Rivista nuova di Diritto del Lavoro, p. 7.

*Articolo tratto dall'intervento al convegno "Il diritto del lavoro in evoluzione: dalle nuove collaborazioni coordinate e continuative al lavoro agile" tenuto ad Empoli il 19 ottobre 2018.

Sarebbe, pertanto, necessario implementare percorsi formativi in grado di stimolare il cambiamento culturale, perché non appare sufficiente creare i presupposti per lo sviluppo di questi processi innovativi, attraverso un apprezzabile sforzo normativo e regolatorio, senza il coinvolgimento propositivo dei soggetti deputati a renderlo operativo.

2.3 Lo Smart working: una prospettiva di cambiamento culturale su scala globale

Nell'ottica di una ridefinizione del lavoro strettamente legata al costante sviluppo di nuove tecnologie, lo smart working si pone come principale strumento di innovazione e di rottura rispetto ai rigidi modelli del passato.

Nelle sezioni precedenti di tale capitolo si è cercato di fornire una prima fotografia dello smart working come leva per favorire la valorizzazione delle risorse umane all'interno della Pubblica amministrazione e di inquadrare l'istituto nella cornice normativa di riferimento.

Cercheremo ora di analizzare in maniera più dettagliata questo nuovo paradigma di organizzazione del lavoro, nonché di fornire una prima panoramica dello smart working nello scenario internazionale.

Di fatto, le origini dello smart working sono da ricercare nelle prime formulazioni ed applicazioni dell'imprenditore olandese Erik Veldhoen, il quale, già dagli anni '90, basò la propria esperienza professionale sull'implementazione dello smart working (“nuovo modo di lavorare”) nelle sue aziende.

Veldhoen, autore tra l'altro dei primi rilevanti contributi sul tema⁶⁰, comprese fin da subito che, grazie all'evoluzione digitale, sarebbe stato possibile intraprendere quel processo di “deburocratizzazione” del lavoro, fondamentale per garantire una maggiore autonomia organizzativa al lavoratore, in modo che questi potesse bilanciare al meglio le esigenze della vita professionale con quelle della vita privata: in ciò risiede, peraltro, l'essenza del work-life balance.⁶¹

⁶⁰ Vedi Veldhoen E., *Demise of the office* (1995) e *You-Topia. The impact of the digital revolution on our work, our life and our environment* (2012).

⁶¹ Vedi intervista di Koen Lukas Hartog a Erik Veldhoen, *Lo smart working raccontato da Erik Veldhoen: fondatore del concept in Olanda*, www.spremutedigitali.com.

Uno degli approcci più completi al tema dello smart working è poi quello elaborato da Guy Clapperton e Philip Vanhoutte⁶², il c.d. modello delle 3B: Behaviours (Comportamenti), Bytes (tecnologie) e Bricks (layout fisico).⁶³

2.3.1 Behaviours

La prima variabile si riferisce al concetto di cultura aziendale e di leadership.⁶⁴ La cultura aziendale (o cultura organizzativa), è a sua volta rappresentata dall'insieme di valori, comportamenti e conoscenze condivisi da parte dei membri di un'organizzazione.

Un concetto strettamente correlato a quello di cultura organizzativa e che risulta senz'altro pregnante nella comprensione delle dinamiche di un'organizzazione, anche ove si tratti di un'organizzazione complessa come una Pubblica amministrazione, è quello di capitale sociale.

Il capitale sociale «consiste nella qualità delle interazioni tra le persone e nella condivisione di una prospettiva comune. In organizzazioni con un alto livello di capitale sociale, le relazioni sono basate sulla fiducia, sulla mutua comprensione, su norme e valori condivisi che consentono alle persone di cooperare e coordinare le loro attività per raggiungere gli obiettivi».⁶⁵

A ben vedere, tale definizione è particolarmente rilevante se si pensa a quelli che sono i principi cardine dello smart working e ai presupposti per la sua implementazione.

Come rilevato nel *The Smart Working Book*, in una società in continua evoluzione, segnata dal cambiamento nel modo di lavorare e comunicare, occorre rivedere e ripensare la gestione delle risorse e l'organizzazione stessa del lavoro.

⁶² Vedi Clapperton G., Vanhoutte P., *The smarter working Manifesto. When, Where and How do you work best?*, 2014.

⁶³ Vedi *Le 3B e le 4 leve: oltre il significato di Smart Working*, www.nous-srl.com.

⁶⁴ Vedi Hartog K. L., Solimene A., Tufani G., *The Smart Working Book. L'età del lavoro agile è arrivata. Finalmente!*, Seedble S.r.l., 2015.

⁶⁵ Cfr. Daft R., *Organizzazione aziendale*, 6. ed., Maggioli Editore, Milano, 2017, p. 370.

È in questo contesto che il cambiamento organizzativo (*change management*) ed in particolare quello che trasforma la cultura di un'organizzazione, giocano un ruolo fondamentale.

Occorre tuttavia essere ben consapevoli della complessità che spesso caratterizza questo tipo di processo, in quanto esso «mette in discussione i valori fondamentali dei dipendenti, nonché i modi di pensare e le procedure già consolidate all'interno dell'organizzazione».⁶⁶

Le linee di sviluppo di tale processo, che investe l'organizzazione nella sua globalità, devono poi essere necessariamente delineate dal top management: è da qui che parte la metabolizzazione del cambiamento.

La sua realizzazione non può prescindere dalla partecipazione e dal coinvolgimento di tutti gli attori, nonché da una comunicazione chiara e da programmi di formazione estesi a tutti i dipendenti.⁶⁷

Fiducia, collaborazione e gestione sulla base dei risultati: queste sono le chiavi per implementare un modello di smart working valido ed efficace.⁶⁸

2.3.2 Bytes

La seconda variabile fa riferimento alla dotazione tecnologica di un'organizzazione, all'infrastruttura digitale che rende possibile la realizzazione di tale modello di organizzazione del lavoro.

Per massimizzare l'efficienza di questo nuovo paradigma, è innanzitutto rilevante la creazione di una *community* professionale che renda possibile la condivisione della conoscenza e una maggiore rapidità nell'acquisizione delle informazioni.⁶⁹

Alla base di una infrastruttura digitale efficiente, vi è il sempre maggior ricorso a tecnologie cloud, come i già citati *Cloud Storage* o i *Cloud Data Warehouse*, «grandi database che riuniscono tutti i dati relativi all'organizzazione e permettono agli utenti di

⁶⁶ Cfr. Daft R., *Organizzazione aziendale*, 6. ed., Maggioli Editore, Milano, 2017, p. 433.

⁶⁷ Cfr. Daft R., *Organizzazione aziendale*, 6. ed., Maggioli Editore, Milano, 2017, pp. 441-442.

⁶⁸ Vedi nota n. 64.

⁶⁹ Ibidem.

accedere direttamente ai dati, creare report ed ottenere risposte ad interrogazioni di tipo *what-if*».⁷⁰

Si tratta di una tendenza che ha investito innanzitutto le grandi aziende globalizzate, ma che, soprattutto negli ultimi anni, si è affermata nel processo di evoluzione digitale delle pubbliche amministrazioni. È ad esempio quanto si legge nel Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica amministrazione 2020-2022, laddove tra i principi guida troviamo l'espressione *cloud first* (cloud come prima opzione)⁷¹: «le pubbliche amministrazioni, in fase di definizione di un nuovo progetto e di sviluppo di nuovi servizi, adottano primariamente il paradigma *cloud*, tenendo conto della necessità di prevenire il rischio di lock-in⁷²».

La creazione di community professionali e lo sviluppo del *team working* sono poi agevolati dalle tecnologie IT, tra le quali i già menzionati sistemi di *Unified Communications & Collaboration*.

Grazie a queste tecnologie diventa infatti possibile affiancare ai sistemi di comunicazione tradizionali, come ad esempio chiamate vocali e riunioni *face-to-face*, strumenti più innovativi quali riunioni virtuali e collaborazioni *real time* anche da diversi luoghi, in modo da rendere più rapido il flusso di informazioni all'interno dell'organizzazione.

Per raggiungere il medesimo scopo, sempre nell'ottica della creazione di una community in ambito lavorativo, soprattutto negli ultimi anni, si è poi diffuso il ricorso a piattaforme online e social network (come Facebook, Yammer, Google Plus e LinkedIn): queste offrono infatti la possibilità di connettersi ai colleghi, condividere informazioni ed instaurare conversazioni, nell'ottica di ridurre sensibilmente i tempi di adozione delle

⁷⁰ Cfr. Daft R., *Organizzazione aziendale*, 6. ed., Maggioli Editore, Milano, 2017, p. 292.

⁷¹ Per approfondimenti vedi il succitato Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica amministrazione 2020-2022.

⁷² «Secondo la Commissione Europea (“*Contro il lock-in: costruire sistemi TIC aperti facendo un uso migliore degli standard negli appalti pubblici, Com (2013) 455 final del 25 giugno 2013*”) il lock-in si verifica quando l'amministrazione non può cambiare facilmente fornitore (n.d.r. ITC) alla scadenza del periodo contrattuale perché non sono disponibili le informazioni essenziali sul sistema che consentirebbero a un nuovo fornitore di subentrare al precedente in modo efficiente». Conio P., *PA imprigionate dal fornitore ICT: ecco le soluzioni anti lock-in*, Osservatorio Agenda Digitale Politecnico di Milano, www.agendadigitale.eu, 30 aprile 2018.

decisioni, di agevolare la gestione dei reparti, di completare le attività e condividere progetti.⁷³

Infine, è senz'altro rilevante sottolineare come questa variabile, Bytes, sia strettamente collegata alla prima, quella relativa alla cultura organizzativa.

Affinché possa essere implementato e sfruttato al meglio un modello come quello dello smart working, infatti, occorre abbandonare l'idea dello "one size fits all": «per far in modo che tutti possano lavorare nel miglior modo possibile con i mezzi digitali presenti sul mercato, bisogna sviluppare un approccio innovativo e creare una mentalità diversa che non deve limitarsi ai soli *worker* del dipartimento IT di un'organizzazione, ma deve estendersi anche al dipartimento HR, fino a coinvolgere il singolo *worker*».⁷⁴

In definitiva, quindi, è necessario lo sviluppo di una cultura adattiva ed in questo senso diventa fondamentale l'alfabetizzazione digitale delle risorse umane attraverso adeguati programmi di formazione.

2.3.3 Bricks

La terza variabile fa riferimento al layout fisico del luogo di lavoro. Abbiamo già affrontato tale tema, focalizzando l'attenzione sull'influenza che questo ha sul benessere, sulle interazioni sociali e sulle performance all'interno di un'organizzazione.

Con la rivoluzione dello smart working, il luogo dove si svolge la prestazione lavorativa perde il tradizionale carattere di fissità.

In questo quadro, la nuova flessibilità investe e ridefinisce il layout fisico ed è possibile analizzare tale tendenza in una duplice prospettiva.

Innanzitutto, come già ampiamente argomentato, la prestazione lavorativa dello smart worker non è suscettibile di assoggettamento a vincoli con riferimento al luogo in cui essa si svolge. Questo vuol dire che il dipendente può scegliere di lavorare indifferentemente in ufficio, a casa o in qualsiasi altro luogo idoneo. Qui si collocano ad esempio i c.d. spazi

⁷³ Vedi nota n. 64.

⁷⁴ Cfr. Hartog K.L., Solimene A., Tufani G., *The Smart Working Book. L'età del lavoro agile è arrivata. Finalmente!*, Seedble S.r.l., 2015, p. 59.

di co-working, «spazi di lavoro condiviso e luoghi ideali per programmare appuntamenti e trarre ispirazione da nuovi incontri». ⁷⁵

Allo stesso modo, questa nuova flessibilità dettata dall'evoluzione delle organizzazioni, implica la ridefinizione del design e del layout dell'ufficio stesso. Per Erik Veldhoen, «la nuova rivoluzione consisterà nel fatto che la postazione di lavoro tradizionale sarà soppiantata dall'ufficio digitale, che consiste nel proprio PC, smartphone o tablet [...]. Occorre staccarsi dall'idea tradizionale di ufficio con scrivania e PC fisso. L'organizzazione del futuro non ha più delle scrivanie. Più che altro sarà un soggiorno». ⁷⁶ Lo *smart office*, dunque, realizzato anche grazie al coinvolgimento dei dipendenti, attraverso una attenta cura per l'arredamento, la luce ed il suono ⁷⁷ «non è soltanto più piccolo, ma è anche progettato in maniera radicalmente diversa dal classico ufficio con lunghi corridoi e stanze per ogni *worker*. L'ufficio del futuro sarà un luogo che darà più ispirazioni, dove i *worker* si recheranno volentieri». ⁷⁸

2.3.4 Fotografia del contesto internazionale

Abbiamo visto come uno dei concetti chiave del paradigma dello smart working sia quello della flessibilità. Si tratta di una caratteristica che contraddistingue ogni ambito di applicazione di tale modello organizzativo.

⁷⁵ Cfr. Hartog K.L., Solimene A., Tufani G., *The Smart Working Book. L'età del lavoro agile è arrivata. Finalmente!*, Seedble S.r.l., 2015. «Un esempio di co-working in Italia è rappresentato a Piano C a Milano, [...] un progetto creato per fare *networking*, condividere conoscenze ed esperienze e promuovere una cultura *smart working*», p. 74.

⁷⁶ Vedi intervista di Koen Lukas Hartog a Erik Veldhoen, *Lo smart working raccontato da Erik Veldhoen: fondatore del concept in Olanda*, www.spremutedigitali.com.

⁷⁷ A ben vedere, quest'idea di Hartog, Solimene e Tufani ricorda i primi studi, su tutti i già citati esperimenti di Hawthorne, circa la relazione tra fattori di natura ambientale e performance individuale. In questo senso lo smart office non rappresenta altro che l'estrema evoluzione di tali studi.

⁷⁸ Cfr. Hartog K.L., Solimene A., Tufani G., *The Smart Working Book. L'età del lavoro agile è arrivata. Finalmente!*, Seedble S.r.l., 2015, p. 76.

In questo senso, sebbene il modello delle 3B detti le principali linee guida e indichi chiaramente la strada da percorrere, diverse sono state le modalità applicative, nonché il grado di penetrazione dello smart working, coerentemente con le caratteristiche e le esigenze delle organizzazioni, sia nel settore pubblico che privato.

Questa differenziazione risulta rilevante e ancor più densa di significato soprattutto se si ragiona in un'ottica macro, analizzando lo scenario relativo allo smart working a livello internazionale.

Uno dei maggiori contributi sul tema è sicuramente lo studio condotto in maniera congiunta da Eurofound ed ILO (International Labour Organization) pubblicato nel 2017: *Working anytime, anywhere: The effect on the world of work*. Si tratta di una ricerca effettuata comparando i dati relativi a diversi paesi, europei ed extra europei, sulla diffusione delle modalità di lavoro da remoto.

Come si evince già dai primi estratti di tale elaborato, la diffusione di “telework and ICT-mobile work (T/ICTM)” è fortemente influenzata, non solo dal grado di sviluppo tecnologico del paese preso in considerazione, ma anche dalla sua struttura economica e dalla cultura del lavoro diffusa.

Ancora, la penetrazione di T/ICTM, che varia tra il 2% ed il 40% circa all'interno dei paesi oggetto della ricerca, è strettamente correlata al livello nonché alla tipologia di occupazione, al settore economico di riferimento e al genere (maschile o femminile) dei lavoratori.⁷⁹

Un ulteriore aspetto significativo è relativo alla diversa definizione delle varie modalità di lavoro a distanza e quindi alla mancanza di una nozione univoca di smart working, il che si riflette inevitabilmente sui risultati ottenuti.⁸⁰

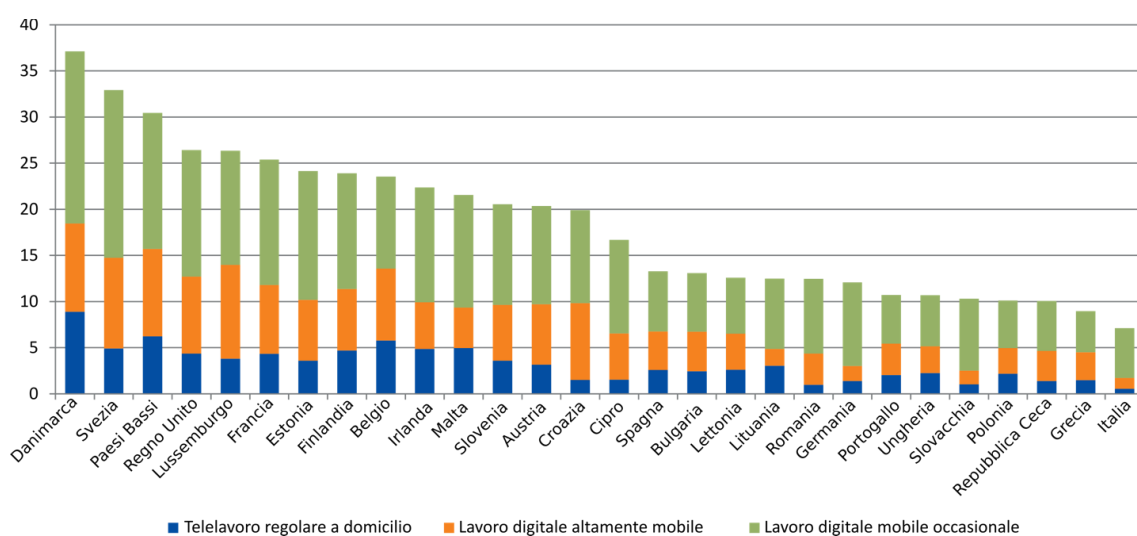
⁷⁹ Cfr. Rapporto Eurofound-ILO, *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, p. 1.

⁸⁰ Per cercare di standardizzare i risultati della ricerca, nel capitolo riferito all'approccio metodologico (p. 5) si sottolinea: «While within the wide category of T/ICTM the sources of information at national level use a variety of terms and concepts, for the purpose of this study the terminology for the groups of workers is defined as follows: 1) Regular home-based telework: work done mainly on a regular basis from home; 2) High mobile T/ICTM: work involving a high frequency of working in various places outside the employer's premises; and 3) Occasional T/ICTM or occasional telework: employees doing T/ICTM occasionally either from home or from other locations or both, with a low level of mobility. In this report, the term partial home-based telework is also used to refer to regular home-based telework done by employees working from home, for example, only one or two days a week – that is, part-time teleworking.

Prima di procedere ad un'analisi più dettagliata di tale rapporto, è opportuno premettere che i dati qui riportati non risentono chiaramente della forte impennata registrata nell'adozione di modalità di lavoro a distanza dovuta alla pandemia da COVID-19, la quale sarà oggetto di approfondimento nel prosieguo di questo lavoro.

Fatte queste premesse, dai dati si evince come il ricorso a modalità di lavoro a distanza, con riferimento alla UE-28, sia di gran lunga più diffuso tra i Paesi del Nord Europa, come Danimarca (37%), Svezia (33%) e Olanda (30%). Se poi consideriamo che la media nei Paesi UE si attesta attorno al 17%, molti di questi, tra i quali Spagna (13%), Germania (12%) e l'Italia fanalino di coda (7%), fanno registrare dati ben al di sotto di tale percentuale.

A ben vedere, una tendenza pressoché comune a tutti gli Stati presi in considerazione, riguarda lo svolgimento della prestazione lavorativa in maniera occasionale (“occasional T/ICTM”), da parte dei lavoratori coinvolti.⁸¹



Fonte: ILO

This categorisation aims to identify the various types of situations in which employees can perform T/ICTM, for the purposes of this analysis».

Coerentemente con le definizioni di telelavoro e smart working fornite nei capitoli precedenti di tale lavoro, potremmo concludere che il telelavoro si riferisce alla prima categoria (regular home-based telework e partial home-based telework), mentre lo smart working comprende le restanti due categorie (high mobile T/ICTM e occasional T/ICTM).

⁸¹ Vedi «Lavorare in qualsiasi luogo e momento»: nuovo rapporto ILO-Eurofound evidenzia opportunità e sfide del telelavoro. Comunicato stampa 15 febbraio 2017, www.ilo.org.

Con riferimento ai Paesi extra-UE analizzati (Argentina, Brasile, Giappone, India e Stati Uniti), si evidenzia come l'impatto delle tecnologie informatiche sul mondo del lavoro sia rilevante solo negli Stati Uniti (dove la percentuale di lavoratori T/ICTM raggiunge il 19%) ed in Giappone (dove tale percentuale si attesta attorno al 16%).⁸²

I risultati ottenuti attraverso l'analisi comparata dei dati relativi ai Paesi oggetto dell'indagine mostrano come il ricorso a strumenti ICT nello svolgimento della prestazione lavorativa riguardi principalmente le categorie di lavoratori che godono di un certo grado di autonomia, come manager e professionisti.

Con riferimento ai settori economici, inoltre, quelli maggiormente investiti da tale tendenza sono il settore dei servizi finanziari, il settore IT e le pubbliche amministrazioni. I risultati sembrano poi suggerire come una maggiore influenza sul ricorso a T/ICTM sia dettata dalla cultura organizzativa diffusa nel Paese, piuttosto che dal settore di appartenenza.

Per quanto riguarda infine la distribuzione per sesso dei lavoratori, i risultati evidenziano tendenze differenziate, «con la quota di uomini che tende comunque a prevalere in misura più o meno marcata nella maggior parte dei paesi. La quota di lavoratrici a distanza, tuttavia, cresce al diminuire delle ore lavorate. Seguendo il ragionamento degli autori, il lavoro a distanza rappresenterebbe per le donne prevalentemente una forma di conciliazione con le attività domestiche e di cura, spesso ancora prerogativa femminile. Per gli uomini, invece, esso si configurerebbe come un'attività aggiuntiva rispetto a quella normalmente svolta in sede, associandosi così a tempi di lavoro più lunghi».⁸³

Dopo aver fornito questa prima panoramica sullo scenario internazionale in tema di smart working, nel prossimo capitolo ci si soffermerà sull'evoluzione di tale modello organizzativo nel nostro Paese, con un particolare focus sulla declinazione di tale strumento in situazioni emergenziali, quale è l'attuale pandemia da COVID-19.

⁸² Cfr. Rapporto Eurofound-ILO, *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, p. 16.

⁸³ Bologna S., Iudicone F., *Il lavoro agile e il telelavoro nello scenario europeo e comparato: dinamiche emergenti, effetti sulla qualità del lavoro e strumenti di regolazione*, Università degli Studi di Palermo, Quaderni di rassegna sindacale. Lavori XVIII (3), 2017, pp. 113-128.

CAPITOLO 3

ANALISI DEL QUADRO GLOBALE E SUA EVOLUZIONE DURANTE L'EMERGENZA EPIDEMIOLOGICA

3.1 Panoramica dello smart working in Italia: un confronto tra settore pubblico e settore privato

Prima di procedere con l'analisi dell'impatto che la pandemia da Coronavirus ha avuto sull'evoluzione dello smart working in Italia, come anticipato, appare rilevante fornire una panoramica dello stato dell'arte dello smart working prima di tale emergenza.

Abbiamo visto in precedenza come, stando ai dati riportati nello studio condotto da Eurofound e ILO, *Working anytime, anywhere: The effect on the world of work*, nel 2017 l'Italia registrasse dati poco incoraggianti relativamente all'adozione di modalità di lavoro a distanza, ben al di sotto della media europea.

Si tratta di una tendenza che ha caratterizzato il mondo del lavoro italiano anche nel 2018, poiché, «dando uno sguardo alle statistiche europee, durante quest'anno la media (ndr. nell'UE) dei lavoratori tra pubblico e privato che lavorava in Smart Working era del 5%, con l'Italia nelle ultime posizioni al 3,6%».⁸⁴

Uno dei contributi più rilevanti in tema di rilevazioni e analisi sull'implementazione di tale modalità di lavoro, è sicuramente rappresentato dalle ricerche annualmente prodotte e pubblicate dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano.

Come si legge già nell'introduzione del rapporto *Smart Working davvero: la flessibilità non basta*⁸⁵, la ricerca si pone l'obiettivo di «fare il punto sulla diffusione del fenomeno nelle grandi e piccole e medie imprese del settore privato e nelle pubbliche

⁸⁴ Vedi Tommasi M., *Covid-19 e Smart Working: uno sguardo all'Europa*, www.forumpa.it, 3 dicembre 2020.

⁸⁵ Vedi *Smart Working davvero: la flessibilità non basta*, Osservatorio Smart Working Politecnico di Milano – Dipartimento di Ingegneria gestionale, ottobre 2019.

amministrazioni, analizzando barriere, obiettivi e modalità di adozione, coinvolgendo manager di ciascuna realtà attraverso survey on line, workshop di confronto e approfondimenti sui progetti».

Volgendo un primo sguardo ai dati, appare immediatamente chiaro come PMI e PA scontino un forte ritardo rispetto alle grandi imprese nell'adozione dello smart working.

In entrambi i casi, la principale criticità riscontrata risiede nella difficoltà di applicare tale modalità di lavoro alla propria realtà (rispettivamente 68% per le PMI e 43% per la PA).

Per quanto riguarda le piccole e medie imprese, nel rapporto si sottolinea come tale tendenza sia dovuta essenzialmente al fatto che, in tali organizzazioni, «lo smart working viene ancora associato alla sola possibilità di lavorare da casa e di conseguenza viene percepito come un modello irrealizzabile nei settori dove la presenza fisica del dipendente è ritenuta indispensabile, come il commercio e la manifattura».

Con riferimento alla Pubblica amministrazione, si sottolinea innanzitutto come «la percezione di inapplicabilità risenta molto dell'associazione tra smart working e lavoro da remoto».

Ritorna qui il tema centrale del cambiamento culturale che deve necessariamente investire la realtà della PA nella sua globalità, affinché possa compiersi questo decisivo passo in avanti nell'organizzazione e nella ridefinizione del lavoro.

Un'altra criticità, ancora legata al «limitato livello di comprensione del pieno significato di smart working in questo settore e alla sua sostanziale associazione ad un puro strumento di conciliazione», riflette la circostanza per la quale i dipendenti maggiormente coinvolti in progetti di smart working sono coloro che presentano specifiche esigenze familiari (come maternità, disabilità o familiari a carico). Questo vuol dire dunque che solo una minore percentuale di dipendenti è stata coinvolta in progetti simili in virtù della tipologia di attività svolta.

Tale tendenza è sintomatica di un retaggio culturale ancora molto diffuso negli ambienti della PA, laddove si ritiene che il dipendente che svolge la prestazione in smart working sia meno produttivo di colui che invece si reca quotidianamente nella sede d'ufficio.

Vedremo più approfonditamente in seguito come tale convinzione sia smentita dai dati registrati prima e durante il periodo di pandemia da Coronavirus, quando vi è stata la necessità di riadattare i tradizionali schemi lavorativi a questa nuova situazione emergenziale.

In termini generali, cercando quindi di fornire un quadro completo delle realtà prese in esame, le criticità possono essere valutate su due fronti: quello dei datori di lavoro o dei manager e quello dei dipendenti.

Sul primo versante, le difficoltà principali sono connesse alla gestione delle urgenze (per il 34% dei responsabili), all'utilizzo delle tecnologie (32%) ed alla pianificazione delle attività (26%). In questo quadro, comunque, «il 46% dei manager dichiara di non aver riscontrato alcuna criticità».

Dal punto di vista dei lavoratori, invece, si riscontrano: una percezione di isolamento (35%), distrazioni esterne (21%), problemi di comunicazione e collaborazione virtuale (11%) e barriere tecnologiche (11%).

Fatte queste opportune premesse, operiamo un confronto tra i dati relativi al 2019, facendo sempre riferimento al rapporto dell'Osservatorio del Politecnico di Milano, e quelli relativi all'anno precedente.

Stando alle statistiche, gli smart worker, «quei lavoratori dipendenti che godono di flessibilità e autonomia nella scelta dell'orario e del luogo di lavoro, disponendo di strumenti digitali per lavorare in mobilità, sono ormai circa 570.000»: si tratta di un dato in crescita di circa il 20% rispetto al 2018.

Appare inoltre rilevante sottolineare come il grado di soddisfazione, benessere e coinvolgimento all'interno dell'organizzazione degli smart worker, sia tendenzialmente maggiore rispetto a coloro che non partecipano a tali progetti.

Per le grandi realtà del settore privato, lo smart working ha ormai raggiunto un certo grado di maturità, che si traduce in un abbandono di progetti pilota in stato di sperimentazione a favore del coinvolgimento di un sempre maggior numero di lavoratori.

Sebbene poi le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa in modalità *smart* varino in funzione dell'organizzazione di riferimento, «sono sempre meno le realtà che non mostrano interesse per le iniziative di smart working», segno che gli sforzi che si stanno compiendo in tema di digitalizzazione, stanno producendo risultati non indifferenti.⁸⁶

Da questo punto di vista, i fattori trainanti l'adozione di modalità *flexible* di lavoro, comuni a tutte e tre le tipologie di realtà analizzate (grandi imprese, PMI e PA), risultano

⁸⁶ Vedi Finizio M., *Svolta digitale: la nuova Italia in 10 pagelle*, www.ilssole24ore.com, 16 dicembre 2020.

essere: una migliore conciliazione tra vita professionale e vita privata ed il conseguente miglioramento del benessere organizzativo. Se tra le PMI - dove comunque la diffusione di iniziative di smart working non risulta così estesa come tra le grandi imprese - si registra anche un miglioramento dei processi aziendali, allo stesso modo nelle PA il lavoro smart garantisce tendenzialmente un aumento della produttività e della qualità del lavoro.

Inoltre, ciò che ai nostri fini appare più interessante evidenziare è che la crescita più rilevante si sia registrata proprio tra le pubbliche amministrazioni, con un raddoppio dei progetti strutturati di smart working (dall'8% al 16%).

Ancorché tale dato risulti apparentemente incoraggiante, occorre tener presente che, di fatto, tali progetti coinvolgono mediamente il 12% del totale dei dipendenti, «livello vicino al 10% che la direttiva Madia definiva come limite inferiore all'adozione, a dimostrazione di come le PA si siano limitate all'adempimento normativo».

In definitiva, come sottolineato dal Direttore dell'Osservatorio Smart Working Fiorella Crespi, in sede di presentazione dello studio sopracitato, sebbene i dati rilevati riflettano un quadro sicuramente più incoraggiante rispetto all'anno precedente, «sono ancora poche le organizzazioni che lo interpretano (ndr. lo smart working) come una progettualità completa, che passa anche dal ripensamento degli spazi e da un nuovo modo di lavorare basato sulla fiducia e la collaborazione. Agire su flessibilità, responsabilizzazione e autonomia delle persone significa trasformare i lavoratori da 'dipendenti' orientati e valutati in base al tempo di lavoro svolto, a 'professionisti responsabili' focalizzati e valutati in base ai risultati ottenuti. Fare smart working a un livello più profondo significa fare un ulteriore passo in avanti, lavorando sui comportamenti delle persone e promuovendo un pieno *engagement*, per far sì che i lavoratori diventino veri e propri 'imprenditori' con un'attitudine all'innovazione e alla creatività».

3.2 Declinazioni del lavoro a distanza in situazioni emergenziali: lo smart working in tempo di pandemia

L'emergenza sanitaria causata dalla diffusione del virus SARS-CoV-2 ha stravolto la quotidianità di milioni di persone nel mondo.

Uno degli effetti più dirompenti è stato sicuramente rappresentato dal cambiamento delle modalità di lavoro, sia nel settore pubblico che in quello privato.

Da mesi oramai, viste le misure adottate da numerosi governi (ci soffermeremo qui sul caso italiano), l'attenzione mediatica per il tema del lavoro a distanza, e più in particolare per lo smart working, è cresciuta in maniera considerevole.

In sintesi, il lavoro agile è stato identificato quale strumento funzionale a ridurre la diffusione del contagio, preservando così la salute dei cittadini, e allo stesso tempo a cercare di assicurare una continuità dell'attività economica del Paese.

A ben vedere, non è la prima volta che l'attività ordinaria delle pubbliche amministrazioni viene svolta da remoto per far fronte a situazioni di emergenza. È stato ad esempio il caso dei comuni colpiti dal sisma in Emilia-Romagna nel 2012 o quanto successo in occasione del crollo del Ponte Morandi a Genova.⁸⁷

Ulteriore esperienza rilevante in questo senso è rappresentata dalla rimodulazione delle attività delle pubbliche amministrazioni con sede nei paesi interessati dagli eventi sismici del 2016 e del 2017 nel centro Italia.⁸⁸

⁸⁷ Cfr. Penna M., Felici B., Roberto R., Rao M., Zini A., *Il tempo dello Smart Working. La PA tra conciliazione, valorizzazione del lavoro e dell'ambiente. Primi risultati dell'indagine nazionale su lavoro agile e telelavoro nel settore pubblico*, www.iris.enea.it, 2020, p. 71.

⁸⁸ In proposito, l'art. 18 del D.L. 9 febbraio 2017, n. 8 (recante «Nuovi interventi urgenti in favore delle popolazioni colpite dagli eventi sismici del 2016 e 2017») prevedeva che: «Nei casi in cui con ordinanza sia stata disposta la chiusura di uffici pubblici, in situazioni di grave stato di allerta derivante da calamità naturali di tipo sismico o meteorologico, le pubbliche amministrazioni che hanno uffici situati nell'ambito territoriale definito dalla stessa ordinanza che ne abbia disposto la chiusura, verificano se sussistono altre modalità che consentano lo svolgimento della prestazione lavorativa da parte dei propri dipendenti, compresi il lavoro a distanza e il lavoro agile».

3.2.1 Principali elementi normativi

Come anticipato, durante l'emergenza da Coronavirus, la disciplina dello smart working ha subito una rapida evoluzione normativa.

In materia di lavoro agile, la *ratio legis* è stata fin dall'inizio quella di semplificare e rendere maggiormente agevole l'accesso a modalità di lavoro flessibili, per cui le novità introdotte hanno prevalentemente riguardato lo snellimento di tali procedure.

In questo senso, già con il DPCM del 23 febbraio 2020 si prevedeva che la modalità di lavoro agile fosse applicabile «in via automatica ad ogni rapporto di lavoro subordinato nell'ambito di aree considerate a rischio nelle situazioni di emergenza nazionale o locale» (art. 3, comma 1).

Nel seguente comma si disponeva poi che gli «obblighi di informativa» fossero resi in via telematica.

Una novità rilevante è stata poi introdotta con il DPCM del 25 febbraio, laddove all'art. 2 si stabiliva che il lavoro agile potesse essere adottato, in deroga a quanto previsto dalla legge 81/2017, anche in assenza degli accordi formali previsti. Si trattava in questo caso di una misura adottata con riferimento a specifici territori, in particolare a sei regioni del Nord Italia, ma che è stata in seguito estesa a tutto il territorio nazionale.

Un primo quadro di sintesi delle misure urgenti adottate per il contenimento del contagio e per la gestione dell'emergenza nelle pubbliche amministrazioni, è fornito dalla Direttiva n. 1/2020 a firma del Ministro per la Pubblica amministrazione.

La logica di fondo di tali disposizioni era evidentemente quella di contemperare l'interesse alla salute pubblica con quello alla continuità dell'azione amministrativa e in questo senso le pubbliche amministrazioni erano invitate a privilegiare modalità flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa e a potenziare il ricorso al lavoro agile, «individuando modalità semplificate e temporanee di accesso alla misura con riferimento al personale complessivamente inteso, senza distinzione di categoria di inquadramento e di tipologia di rapporto di lavoro».⁸⁹

Successivamente, il susseguirsi di numerosi provvedimenti nei giorni in cui l'Italia intera veniva definita “zona rossa”, ha spinto il Dipartimento della funzione pubblica ad

⁸⁹ Per approfondimenti vedi la sopracitata Direttiva n. 1/2020, www.funzionepubblica.gov.it.

emanare una nuova direttiva, la Direttiva n. 2/2020, «considerate le evidenti ricadute, dirette e indirette, della normativa sopravvenuta sulle attività delle pubbliche amministrazioni».

Con questo nuovo documento regolatorio è stata messa in atto innanzitutto l'estensione delle misure sopra richiamate a tutto il territorio nazionale ed in particolare si è disposto che il lavoro agile diventasse «la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa, [...] con l'obiettivo prioritario di includere anche attività originariamente escluse».

Appare poi rilevante sottolineare come all'art. 1 (comma 1, lettera e) del DPCM dell'8 marzo, espressamente richiamato nella suddetta Direttiva, veniva data indicazione ai datori di lavoro, pubblici e privati, di favorire la «fruizione da parte dei lavoratori dipendenti, dei periodi di congedo ordinario e di ferie». Tale disposizione richiama infatti il dettato normativo della legge 124/2015, che, come si è visto, costituisce il primo tentativo di codificazione di questo nuovo modulo organizzativo nella PA.

L'art. 14 della suddetta legge prevedeva infatti che l'adozione delle «nuove modalità» fosse vincolata ai limiti delle risorse di bilancio disponibili e non dovesse comportare nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.

Tuttavia, si legge nella Direttiva, «la previsione non prevede una soglia massima per il ricorso alle predette modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, per cui l'attuale situazione emergenziale è tale da giustificare il ricorso come strumento ordinario».

Di fatto, fino alla Direttiva n. 3/2020 del 4 maggio, i vari decreti emanati, su tutti il D.L. 17 marzo 2020, n. 18 (c.d. decreto «Cura Italia»)⁹⁰ si sono sostanzialmente limitati a

⁹⁰ Come sottolineato nella Circolare n. 2 del 1° aprile 2020 del Dipartimento della funzione pubblica, «la norma recata dall'art. 87 del citato decreto rappresenta lo strumento cardine attraverso il quale il legislatore, in un'ottica di sistema, ha inteso regolare la modalità di svolgimento della prestazione lavorativa all'interno degli uffici pubblici. In particolare - sviluppando e riconducendo ad una cornice regolativa di rango primario l'indicazione già presente nella direttiva n. 2/2020 del Ministro per la Pubblica amministrazione - si stabilisce che, fino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica da COVID-19, ovvero fino ad una data antecedente stabilita con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri su proposta del Ministro per la Pubblica amministrazione, il lavoro agile costituisce la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni. Considerato che il primario obiettivo della disposizione è quello di ridurre la presenza dei dipendenti pubblici negli uffici e di evitare il loro spostamento, le amministrazioni sono chiamate ad uno sforzo organizzativo

riproporre le previsioni contenute nei provvedimenti precedenti, confermando quindi come la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione fosse rappresentata dal lavoro agile.

Con la Direttiva n. 3, si è aperta la strada verso una ridefinizione del modulo organizzativo in precedenza delineato, in vista della ripresa delle attività a pieno regime ed a garanzia dei servizi pubblici da assicurare alla collettività.

In particolare, si è previsto che «ove le fasi di riapertura dei settori e delle attività economiche rendessero necessario un ripensamento delle modalità organizzative e gestionali al fine di potenziare il ruolo propulsivo delle amministrazioni, sarà cura delle stesse assicurarne la compatibilità con la tutela della salute e sicurezza dei lavoratori». Uno degli aspetti forse più interessanti richiamati nella suddetta direttiva riguarda la visione del lavoro agile in un'ottica futura per un necessario cambiamento culturale, più volte evocato nelle sezioni precedenti di tale lavoro.

In questo senso si legge che «lo scenario che si è delineato con la situazione emergenziale dovrà auspicabilmente rappresentare un'occasione utile per individuare gli aspetti organizzativi da migliorare, con particolare riguardo alla digitalizzazione dei processi e al potenziamento della strumentazione informatica, che non sempre si è rivelata adeguata nelle singole realtà amministrative».

In tale visione prospettica si definiscono i tratti salienti del passaggio ad una PA più efficace, flessibile e digitalizzata: si fa innanzitutto riferimento all'attività di formazione quale strumento fondamentale per guidare le risorse umane verso il processo di trasformazione digitale dell'amministrazione, nonché per trasmettere la capacità di lavorare in modalità agile per il raggiungimento degli obiettivi assegnati; tutto ciò assicurando la minimizzazione del rischio di stress connesso a tali nuove modalità, garantendo così il necessario diritto alla disconnessione.

Inoltre, nell'ottica di accelerare il processo innovativo delle organizzazioni pubbliche, come presupposto per incentivare il ricorso al lavoro agile nella fase successiva all'emergenza, si è qui evidenziata la necessità che ogni amministrazione implementasse

e gestionale, volto a individuare ogni idoneo strumento per superare eventuali ostacoli rispetto al pieno utilizzo di tale modalità lavorativa.

La prestazione lavorativa in lavoro agile può poi essere svolta anche attraverso strumenti informatici nella disponibilità del dipendente qualora non siano forniti dall'amministrazione».

azioni di analisi organizzativa, di monitoraggio e di semplificazione delle procedure: questa è la cornice degli interventi per una trasformazione caratterizzata da investimenti nelle tecnologie informative e nello sviluppo delle competenze.

«In sintesi, la sfida che dovranno affrontare le amministrazioni è rappresentata dalla necessità di mettere a regime e rendere sistematiche le misure adottate nella fase emergenziale, al fine di rendere il lavoro agile lo strumento primario nell'ottica del potenziamento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa».

Un ulteriore passo in avanti verso una revisione delle modalità organizzative in vista della graduale riapertura di tutti gli uffici pubblici è rappresentato dall'enunciato dell'art. 263 del D.L. 19 maggio 2020, n. 34 "cd. Decreto rilancio" (poi convertito dalla l. 17 luglio, n. 77), recante la ridefinizione, per le pubbliche amministrazioni, dell'organizzazione del lavoro e dell'erogazione dei servizi, improntando la loro azione sulla flessibilità di orario e luogo di lavoro, anche e soprattutto attraverso il ricorso a soluzioni digitali.

La suddetta legge di conversione ha inoltre previsto che il lavoro agile, con il suo carattere semplificato come finora descritto, dovesse essere implementato con riferimento ad almeno il 50% del personale impiegato nelle «attività che possono essere svolte in tale modalità».

Come evidenzia poi la Circolare n. 3 del 24 luglio del Dipartimento della funzione pubblica, uno dei punti centrali del disposto dell'art. 263 è rappresentato dal parziale superamento delle limitazioni relative alla presenza del personale negli uffici pubblici, che era strettamente correlata, in ottemperanza a quanto previsto dal già citato decreto Cura-Italia, alle sole attività indifferibili ed urgenti. È evidente quindi come il denominatore comune dei provvedimenti presi in esame sia rappresentato dalla riorganizzazione delle attività della PA, in vista della progressiva riapertura del Paese.

Contestualmente alla Circolare n. 3, il 24 luglio è stato inoltre pubblicato il Protocollo quadro "Rientro in sicurezza" a firma del Ministro per la Pubblica amministrazione, di concerto con le principali organizzazioni sindacali. Si tratta in particolare di un documento atto a garantire uniformità di applicazione delle disposizioni previste e ad assicurare il pieno rientro in sicurezza dei dipendenti.

Un quadro di sintesi delle misure adottate per la disciplina del lavoro agile nelle PA nel periodo emergenziale, è fornito dal DPCM del 19 ottobre. Con quest'atto governativo, viene innanzitutto confermata la necessità per le amministrazioni di assicurare in ogni caso le percentuali più alte possibili di lavoro agile, secondo le modalità stabilite dai precedenti provvedimenti. In questo senso va garantita una flessibilità oraria ai dipendenti, con una particolare attenzione ai c.d. lavoratori fragili⁹¹, anche attraverso la rotazione del personale, «nell'ottica di assicurare un'equilibrata alternanza nello svolgimento in modalità agile e di quella in presenza» (art. 3, comma 1, lettera d).

Per agevolare poi ulteriormente lo sviluppo del lavoro agile, viene disposto che le amministrazioni provvedano a fornire ai propri dipendenti gli strumenti informatici e digitali ritenuti necessari, sempre con il vincolo delle risorse finanziarie disponibili, promuovendo quindi «l'accesso multicanale dell'utenza».⁹² Laddove l'amministrazione non sia in grado di garantire la dotazione tecnologica necessaria, è comunque consentito l'utilizzo di dispositivi propri da parte del lavoratore (*Bring Your Own Device*). In questo contesto, si evidenzia inoltre il ruolo fondamentale delle attività di formazione che dovrebbero coinvolgere l'intero personale.

Infine, in coerenza con l'originaria caratterizzazione di tale paradigma organizzativo, si prevede che «le amministrazioni adeguino i sistemi di misurazione e valutazione della performance alle specificità del lavoro agile rafforzando, ove necessario, i metodi di valutazione, improntati al raggiungimento dei risultati e quelli dei comportamenti organizzativi» (DPCM 19 ottobre 2020, art. 6, comma 1).⁹³

⁹¹ «Il lavoratore fragile richiamato nel presente decreto viene definito tale con esclusivo riferimento alla situazione epidemiologica e va individuato nei soggetti in possesso di certificazione rilasciata dai competenti organi medico-legali, attestante da una condizione di rischio derivante da immunodepressione o da esiti di patologie oncologiche, ivi inclusi i lavoratori in possesso del riconoscimento di disabilità con connotazione di gravità ai sensi dell'art. 3, comma 3 della legge 5 febbraio 1992, n. 104» (DPCM 19 ottobre 2020, art. 2, comma 2).

⁹² «Per accesso multicanale alla Pubblica amministrazione si intende l'accesso dell'utenza in presenza o attraverso l'utilizzo di ogni mezzo informatico, telefonico o tecnologico». (DPCM 19 ottobre 2020, art. 2, comma 4).

⁹³ Le previsioni previste da tale DPCM, recante «Misure per il lavoro agile nella Pubblica amministrazione nel periodo emergenziale» sono state prorogate fino al 31 gennaio 2021 dal DPCM 23 dicembre 2020.

Da segnalare è infine l'emanazione di due ulteriori decreti, il DPCM del 3 novembre e quello del 3 dicembre, i quali tuttavia non apportano rilevanti novità sul tema, limitandosi a confermare la necessità per le PA di assicurare la percentuale più elevata possibile, «e comunque non inferiore a quella prevista dalla legge (ndr. 50%)», di svolgimento delle prestazioni lavorative attraverso la modalità agile, «compatibilmente con le potenzialità organizzative e l'effettività del servizio erogato».⁹⁴

3.2.2 Riflettori accesi sulla lettura dei dati

Nella precedente sezione di tale paragrafo abbiamo cercato di delineare i tratti caratterizzanti l'evoluzione normativa che ha investito l'istituto dello smart working nell'attuale situazione di emergenza da COVID-19.

Ora, il primo punto dal quale partire nell'analisi dei fattori di contesto del lavoro agile in tempo di pandemia, è quello di sottolineare la necessaria consapevolezza che si tratta di una modalità per certi versi molto diversa dal lavoro agile così come definito dalla normativa originaria, nonché dai modelli (v. il già citato modello delle 3B) da cui ha preso inizialmente forma. Se da un lato si è infatti puntato ad una semplificazione delle procedure di accesso a tale modalità di lavoro, dall'altro le misure adottate hanno paradossalmente assoggettato il lavoro agile ad una serie di vincoli, in considerazione della finalità emergenziale che ne ha giustificato l'adozione.

In questo senso, il lavoro agile così come disciplinato nei diversi atti normativi qui richiamati, ha assunto caratteri talvolta contrastanti con quella che è la filosofia che ha ispirato la costruzione di questo modello organizzativo.

Innanzitutto, si percepisce una certa assonanza con la disciplina del telelavoro laddove, a causa della situazione contingente, viene a mancare l'alternanza tra la prestazione lavorativa svolta all'interno e quella svolta all'esterno della sede dell'amministrazione, in un luogo che non sia il domicilio del dipendente.

Inoltre, il consolidarsi del lavoro agile come modalità ordinaria dello svolgimento della prestazione lavorativa, in via autoritativa, ha fatto venir meno la forma spontanea di

⁹⁴ Cfr. DPCM 3 novembre 2020 art. 5, comma 4, lettera a).

adesione a tale modulo organizzativo, spogliandolo di fatto del suo originario carattere di volontarietà.

L'anomalia di questo sviluppo appare ancor più evidente se si considera, come già ampiamente argomentato, che lo smart working, nella sua connotazione genetica, implica «una trasformazione della cultura dell'organizzazione, dei comportamenti e degli stili di leadership volti alla responsabilizzazione sul raggiungimento dei risultati»⁹⁵. Se quindi il processo di innovazione non era già stato intrapreso all'interno delle organizzazioni, il contesto emergenziale ha privato le stesse della possibilità di programmare adeguate attività di «formazione, comunicazione e accompagnamento verso una nuova cultura basata sui risultati».

Il quadro iniziale è stato così stravolto dalla situazione ibrida che si è venuta a creare, caratterizzata, «da un lato dall'estrema urgenza delle misure adottate, dall'altro dalla grande eterogeneità delle situazioni di partenza delle singole amministrazioni»⁹⁶.

Del resto, abbiamo già avuto modo di approfondire quanto, all'alba dell'emergenza da pandemia, il contesto relativo all'implementazione dello smart working fosse piuttosto variegato, non solo con riferimento alla differenziazione tra settore pubblico e privato, ma anche tra le diverse realtà appartenenti ad uno stesso settore.

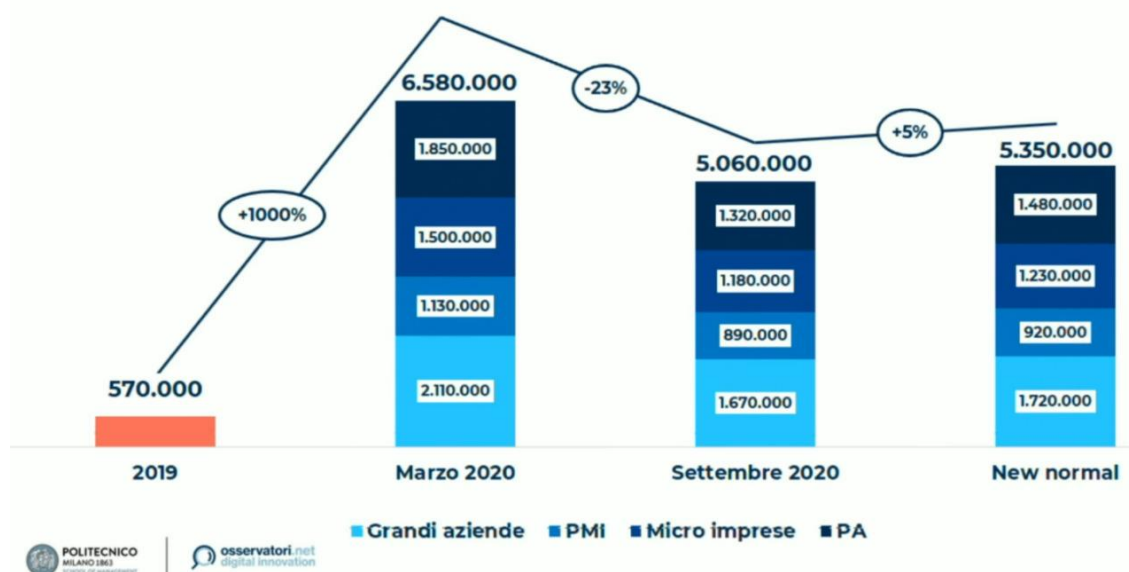
Fatte queste opportune premesse, è facile comprendere come le misure adottate dal Governo abbiano incentivato il ricorso a modalità di lavoro agile in maniera esponenziale con riferimento alla gran parte dei sistemi organizzativi del lavoro.

In particolare, osservando i dati della ricerca dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, «durante la fase più acuta dell'emergenza, il remote working ha coinvolto il 97% delle grandi imprese, il 94% delle PA ed il 58% delle PMI, per un totale di 6,58 milioni di lavoratori agili, circa un terzo dei lavoratori dipendenti italiani ed oltre dieci volte più dei 570 mila censiti nel 2019»⁹⁷.

⁹⁵ Vedi *Lo Smart Working durante l'emergenza COVID-19 e il punto di vista dei lavoratori*, Osservatorio Smart Working Politecnico di Milano – Dipartimento di Ingegneria gestionale, settembre 2020.

⁹⁶ Vedi Tripi S., Mattei G., *COVID-19 e Pubblica amministrazione: implicazioni dello smart working per il management e per la salute mentale dei lavoratori*, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia - Dipartimento di Economia Marco Biagi, DEMB Working Paper Series N. 171, maggio 2020.

⁹⁷ Vedi Capoferro P., *Osservatorio Smart Working 2020: oltre 5 milioni di italiani lavorano da remoto. Nuove strategie al vaglio delle organizzazioni*, www.digital4.biz, 3 novembre 2020.



Fonte: Osservatorio Smart Working - Politecnico di Milano⁹⁸

Come detto, la finalità principale alla base dell'adozione di modalità di svolgimento della prestazione lavorativa da remoto, era quella di conciliare le limitazioni dettate dal necessario distanziamento sociale, con l'esigenza di assicurare la continuità delle attività.

In questo senso, i dati dell'Osservatorio mostrano come i risultati migliori siano stati ottenuti dalle organizzazioni che già prima dell'emergenza avevano implementato progetti strutturati di smart working. Queste hanno infatti mostrato una maggiore resilienza e sono state in grado di «assicurare una maggiore continuità nei processi organizzativi».

⁹⁸ L'espressione New normal (“nuova normalità”) fa appunto riferimento alla situazione post -pandemica, in cui l'emergenza sarà cessata.



FIG. 2: L'IMPATTO DEL LAVORO DA REMOTO SULLA CONTINUITÀ DI BUSINESS (CAMPIONE: 3788 LAVORATORI DI ORGANIZZAZIONI PRIVATE E 4526 LAVORATORI DI ORGANIZZAZIONI PUBBLICHE).
 FONTE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION – POLITECNICO DI MILANO (WWW.OSSERVATORI.NET).

Come si evince dal grafico, le realtà pubbliche hanno evidenziato una maggiore difficoltà nel convertire le prestazioni lavorative svolte in presenza a prestazioni svolte da remoto.

Diversi sono stati i fattori che hanno determinato questa disparità tra organizzazioni pubbliche e private. Innanzitutto, occorre rilevare che le PA si caratterizzano ancora per una generale «inadeguatezza tecnologica, una limitata digitalizzazione dei processi ed una scarsa dematerializzazione». D'altro canto, occorre considerare le caratteristiche delle attività proprie delle amministrazioni pubbliche che, in molti casi, sono «vincolate alla presenza fisica in sede (es. front office)». Per questa ragione, gran parte delle amministrazioni ha fatto ricorso alla già citata tendenza del *Bring Your Own Device*.

Nell'analisi statistica dei dati, oltre alla distinzione tra i settori di appartenenza delle diverse organizzazioni oggetto di studio, occorre senz'altro tener conto di un'ulteriore differenziazione: quella tra «gli smart worker - coloro che avevano aderito ad un progetto di smart working prima dell'emergenza - e i c.d. smart worker "emergenziali" - coloro quindi che hanno lavorato da remoto per la prima volta in questa occasione». Dai dati emerge infatti come questi ultimi si siano spesso trovati nella condizione di far fronte ad un'inadeguata dotazione tecnologica, nonché a conoscenze poco sviluppate in tema di digitalizzazione. Si tratta di una tendenza assai meno riscontrata tra gli smart worker, già

formati all'uso di tale modello organizzativo, i quali hanno mostrato una maggiore prontezza nell'adattamento alla situazione emergenziale, grazie soprattutto alle conoscenze e competenze acquisite nelle precedenti esperienze di smart working.

In particolare, «il 51% degli smart worker non ha dichiarato variazioni nell'utilizzo della propria dotazione e solo il 4% ha fatto richiesta di nuovi strumenti, in confronto rispettivamente al 28% e al 18% degli smart worker “emergenziali”».

Un aspetto ulteriore che è possibile analizzare a partire dai dati dell'Osservatorio del Politecnico di Milano è quello relativo alle attività di formazione.

La repentina accelerazione dei processi di implementazione del lavoro in modalità agile ha infatti evidenziato la necessità di attivare adeguati percorsi di formazione dei dipendenti. Di fatto, in circa la metà del campione analizzato si è registrata la tendenza a mantenere invariate, se non addirittura ad aumentare, le ore dedicate ad attività di formazione, calibrandole ovviamente al contesto emergenziale.

In questo senso, talvolta il focus è stato incentrato su tematiche strettamente connesse all'emergenza, come «gestione del lavoro da remoto, norme igienico-sanitarie, utilizzo degli spazi domestici e gestione dello stress».

Tuttavia, vi è da registrare una percentuale piuttosto elevata di casi in cui tali attività di formazione non sono state svolte, «o perché non previste dalla propria organizzazione, o perché non incluse nel proprio percorso formativo».

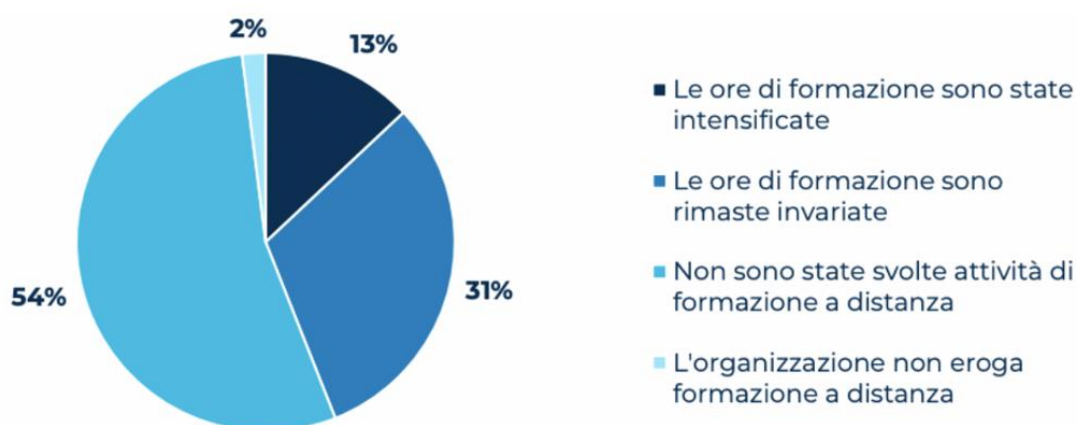


FIG. 3: LE ATTIVITÀ DI FORMAZIONE A DISTANZA (CAMPIONE: 8314 LAVORATORI).
FONTE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION – POLITECNICO DI MILANO (WWW.OSSERVATORI.NET).

L'analisi dei dati fin qui condotta sui campioni selezionati di lavoratori impegnati a svolgere la propria prestazione di lavoro da remoto ha fatto emergere anche delle criticità che andremo ad analizzare.

A tal proposito, ci serviremo ancora una volta dei dati prodotti dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano (v. nota 95), nonché delle statistiche riportate nel working paper *COVID-19 e Pubblica amministrazione: implicazioni dello smart working per il management e per la salute mentale dei lavoratori* (v. nota 96).

È necessario premettere, in questa prospettiva, che la lettura dei risultati dell'analisi va contestualizzata al quadro emergenziale all'interno del quale si collocano.

A riprova di ciò, dai dati dell'Osservatorio emerge come le maggiori criticità avvertite a livello personale, come il senso di isolamento sociale, di sconforto, stati d'ansia, frustrazione ed irritabilità, hanno coinvolto più o meno diffusamente tutti i lavoratori, indipendentemente dal fatto che si trattasse di smart worker o smart worker "emergenziali", e che quindi avessero o meno, un'esperienza lavorativa pregressa in modalità da remoto.

Innanzitutto, ci si è trovati a dover convivere con un clima di incertezza, a causa della pandemia, mai sperimentato prima. Questo ha portato in molti casi a livelli di stress molto elevati che, «se non gestiti correttamente, potrebbero condurre ad esiti dannosi per la salute fisica ed il benessere psicologico, con conseguenze negative che potrebbero ripercuotersi sul piano lavorativo».

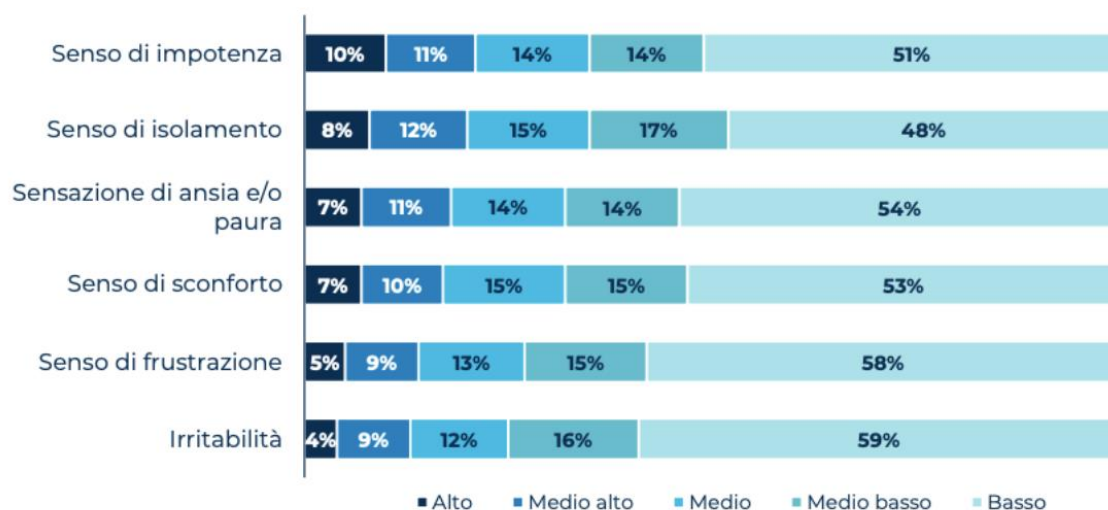


FIG. 4: LE CRITICITÀ PERSONALI RISCONTRATE DALLE PERSONE (CAMPIONE: 8617 LAVORATORI).
 FONTE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION - POLITECNICO DI MILANO (WWW.OSSERVATORI.NET).

Un aspetto interessante è poi quello che riguarda il confronto tra generi, con le donne che hanno sperimentato livelli più alti di emozioni negative.

Tale dato potrebbe infatti essere ricondotto allo «stress legato al maggior carico domestico, alla cura della famiglia e alla conciliazione tra vita privata e vita lavorativa nel contesto del lockdown».

Venendo alle conseguenze sul piano lavorativo, emerge innanzitutto come le maggiori criticità abbiano impattato sulla sfera relazionale. Il 29% del campione analizzato ha infatti evidenziato il senso di isolamento dall'organizzazione (ma non dai singoli team di lavoro, «all'interno dei quali si è invece assistito ad un aumento delle interazioni e degli allineamenti»).

A ciò si aggiungono le difficoltà di conciliazione tra esigenze professionali e personali e di separazione tra tempi di vita e di lavoro (rispettivamente indicate dal 28% e dal 27% del campione).

Una differenza tra smart worker e smart worker “emergenziali” si registra invece con riferimento alla presenza di strumentazione tecnologica non adeguata e alla percezione di essere sempre connessi e reperibili, con i secondi che hanno sofferto maggiormente tali aspetti. È su questo piano, dunque, che si riflette l'importanza di aver già intrapreso percorsi di smart working ed aver quindi sviluppato conoscenze e competenze più adeguate.

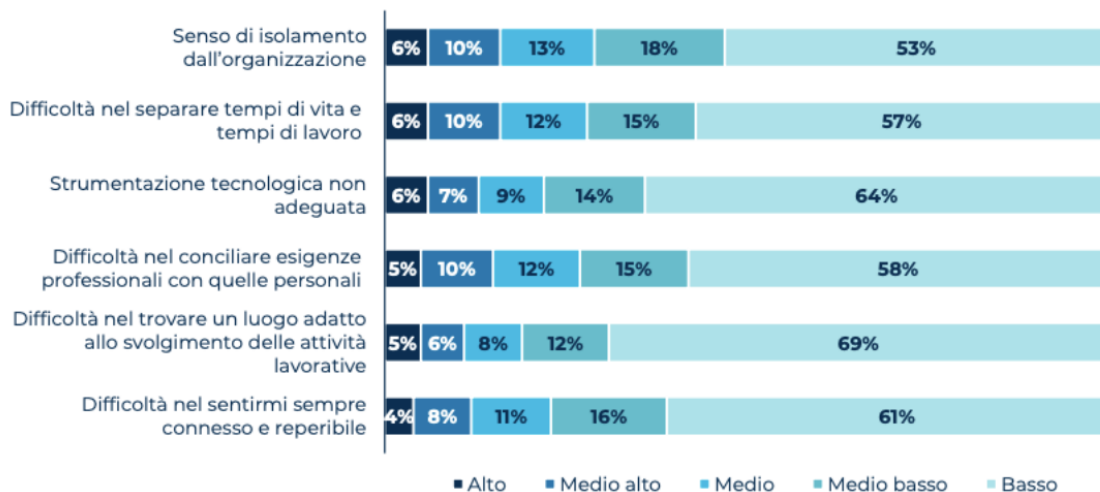


FIG. 5: LE CRITICITÀ LAVORATIVE (CAMPIONE: 8617 LAVORATORI).
 FONTE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION - POLITECNICO DI MILANO (WWW.OSSERVATORI.NET).

È interessante notare come, incrociando le statistiche dell'Osservatorio Smart Working con quelle dell'indagine effettuata da Texty s.r.l. (2020), e i risultati ottenuti su un campione di studenti del Dipartimento di Economia dell'Università di Modena - Reggio Emilia (Russo et al., 2020)⁹⁹, la principale criticità riscontrata dai soggetti coinvolti nell'analisi sia costituita dalla difficoltà di separare la sfera privata da quella professionale, a causa della sempre maggiore permeabilità delle barriere tra vita domestica e vita lavorativa.

Ancorché si tratti di un aspetto già rilevato da diversi autori che hanno trattato la presente tematica¹⁰⁰, è chiaro come le misure adottate, atte ad assicurare il distanziamento sociale, abbiano avuto delle notevoli ricadute su tale problematica.

Dall'analisi del quadro sinora delineato emerge con chiarezza l'importanza del management all'interno di un'organizzazione. Alla luce di tali eventi, risulta infatti di primaria importanza lo sviluppo di una resilienza organizzativa, della capacità quindi di prevedere e sostenere l'impatto del cambiamento e delle nuove sfide attraverso un approccio adattivo.

«La resilienza passa in primo luogo dalla cultura e dagli stili di leadership»: occorre in questo senso che i manager assicurino il perseguimento degli interessi dell'organizzazione, riuscendo nello stesso tempo a conciliare gli stessi con le esigenze di ogni singolo membro, creando così un clima di fiducia reciproca. «È quindi fondamentale che si sviluppi una leadership smart basata sulla definizione e condivisione di obiettivi chiari, sulla pianificazione delle attività e sul coordinamento del team, anche attraverso le tecnologie a disposizione».¹⁰¹

⁹⁹ Si tratta di due indagini riportate nel già citato *COVID-19 e Pubblica amministrazione: implicazioni dello smart working per il management e per la salute mentale dei lavoratori*, v. nota 96.

¹⁰⁰ Vedi:

- Samperisi C., *Lavoro: cos'è il diritto alla disconnessione?*, www.laleggepertutti.it, 30 aprile 2018.
- Falasca G., *Diritto alla disconnessione e smart working: la legge già esiste, non servono altre regole – L'intervento*, www.open.online, 11 maggio 2020.

¹⁰¹ Da evidenziare in questo senso l'iniziativa del Dipartimento della funzione pubblica di prevedere sul proprio sito web una sezione denominata *Best practices PA*, al fine di «fornire indicazioni relativamente all'organizzazione delle attività e delle soluzioni tecniche già adottate da alcune amministrazioni per

Un ulteriore aspetto che ai nostri fini appare doveroso considerare è quello relativo all'impatto dello smart working "emergenziale" sulla performance. A tal proposito, se da un lato il radicale e repentino cambiamento dell'organizzazione del lavoro ha portato con sé una serie di inevitabili criticità, oggetto fin qui di analisi, dall'altro tale accelerazione ha generato effetti positivi quali: «l'aumento della diffusione di device e strumenti; il miglioramento della capacità di utilizzo ed un maggior uso della propria dotazione; lo sviluppo di competenze digitali di comunicazione, collaborazione e coordinamento da remoto; una maggiore spinta all'innovazione e alla sperimentazione di nuove tecnologie; un miglioramento delle competenze digitali soft delle persone ed il superamento dei limiti fisici e geografici per la comunicazione con colleghi ed esterni».

Venendo all'analisi dei risultati di performance, i dati registrati dall'Osservatorio Smart Working sono senz'altro incoraggianti: seppur in un contesto emergenziale, la maggior parte degli intervistati ha dichiarato che i rispettivi livelli di performance sono migliorati, o quanto meno si sono attestati su un trend stabile.

In particolare, le più alte percentuali sono state registrate con riferimento ad una maggiore autonomia (89%), alla responsabilizzazione su obiettivi e risultati (87%), all'efficacia nel lavoro (85%), alla fiducia tra capo e collaboratore e all'efficacia della comunicazione con i colleghi (entrambe all'84%). È interessante notare come, dalle interviste effettuate ai responsabili delle organizzazioni, si registri una sostanziale convergenza con le percentuali dichiarate dagli smart worker.

favorire il lavoro agile quale modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa». Lo scopo di tali indicazioni è dunque quello di «sostenere lo sforzo di amministrazioni e dipendenti pubblici per fronteggiare questa difficile emergenza».

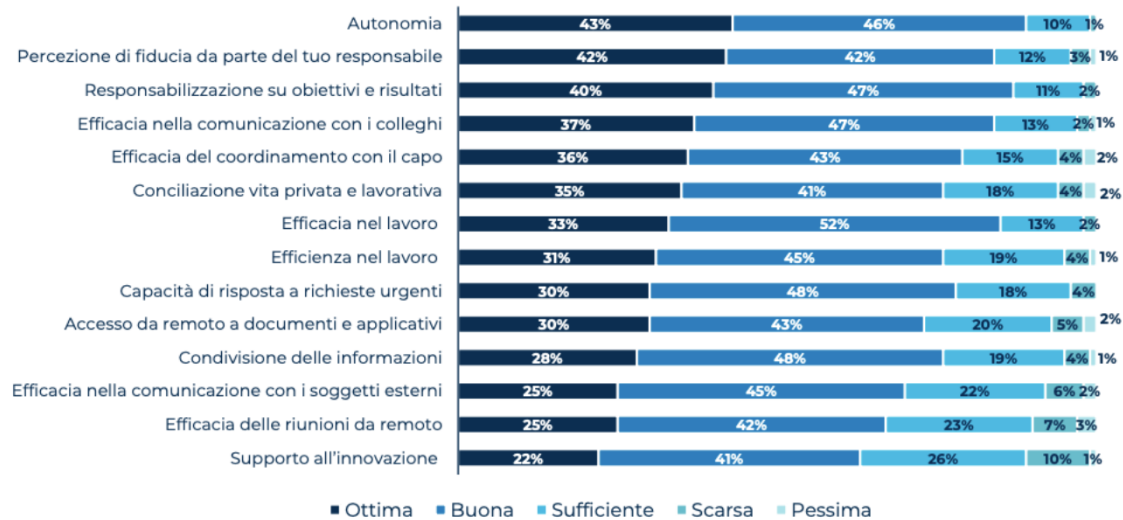


FIG. 6: L'IMPATTO SULLE PERFORMANCE LAVORATIVE DAL PUNTO DI VISTA DEI REMOTE WORKER (CAMPIONE: 8314 LAVORATORI).
Fonte OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION - POLITECNICO DI MILANO (WWW.OSSERVATORI.NET).

Infine, un ultimo aspetto analizzato riguarda il livello di engagement dei lavoratori.¹⁰² In particolare, il focus è qui incentrato sulla relazione tra engagement, criticità e performance. In termini statistici, i dati riflettono un indice di correlazione particolarmente elevato se si focalizza l'attenzione sul legame tra engagement e performance, a dimostrazione di come alti livelli di coinvolgimento influenzino positivamente quest'ultima.

Al contrario, i valori medi delle criticità sembrerebbero mostrare una correlazione negativa non solo con i valori dell'engagement, ma anche, come è facilmente intuibile, con i quelli relativi alla performance.

Alla luce di queste ultime analisi, appare evidente l'importanza del management e della direzione HR ed il ruolo chiave giocato dalla stessa nell'assicurare alti livelli di partecipazione tra i dipendenti, nel combattere l'eventuale senso di isolamento e nel far sentire vicina l'organizzazione alle persone.

¹⁰² La definizione di engagement è fornita all'interno dello stesso paper di ricerca dell'Osservatorio (*Lo Smart Working durante l'emergenza COVID-19 e il punto di vista dei lavoratori*, p. 15): «L'engagement è quel legame profondo con l'organizzazione fatto di condivisione degli obiettivi, valori e fiducia nel futuro, che induce comportamenti positivi come impegno, lealtà, propensione alla creatività e al cambiamento».

In definitiva, «è evidente che i lavoratori, pur considerando le difficoltà del periodo emergenziale, sono riusciti a cogliere gli aspetti positivi e le potenzialità che derivano dalla nuova modalità lavorativa sperimentata». In questa prospettiva, è fondamentale che le organizzazioni si servano dell'esperienza maturata in questo periodo, analizzando attentamente luci e ombre del processo messo in atto, per ripensare spazi, tecnologie e modi di lavorare.

3.3 La pandemia e l'Europa: il paradigma smart come denominatore comune per superare l'emergenza

Nelle parti conclusive del precedente capitolo si è cercato di delineare una veloce panoramica della diffusione del lavoro agile in ambito internazionale.

L'obiettivo è ora quello di andare ad analizzare come diversi Paesi europei abbiano risposto alla crisi sanitaria attraverso la rimodulazione delle modalità di svolgimento delle prestazioni lavorative, sia nel settore pubblico che in quello privato, nonché di indagare come la forza lavoro abbia percepito tale repentino cambiamento.

Non è di difficile intuizione rilevare come, analogamente a quanto avvenuto in Italia, la strada percorsa per garantire, nel contempo, la tutela della salute pubblica e la continuità delle attività economiche, sia stata inevitabilmente caratterizzata dall'adozione di modalità di lavoro a distanza.

È questo il dato che emerge dal report di Deloitte *The voice of the European workforce 2020*¹⁰³, all'interno del quale si è stimato che, a seguito dell'esplosione della pandemia, in Europa oltre 100 milioni di dipendenti siano passati allo smart working, con circa 45 milioni di essi che hanno sperimentato tale cambiamento per la prima volta.

Un punto di riferimento a livello europeo è poi rappresentato dallo studio condotto da Eurofound, *Living, working and COVID-19*.¹⁰⁴

¹⁰³ Si tratta in particolare di uno studio articolato in quattro pubblicazioni mensili, attraverso il quale sono state raccolte le opinioni di oltre 10 mila dipendenti in sette Paesi europei (Francia, Germania, Italia, Portogallo, Polonia, Spagna e Regno Unito); di questi, il 50% è rappresentato da lavoratori over 50, mentre l'altra metà da lavoratori in età compresa tra 18 e 50 anni. Per approfondimenti vedi Gosling W., Coppola M., McCarthy K., *May the workforce be with you. The voice of the European workforce 2020*, www2.deloitte.com, 22 ottobre 2020.

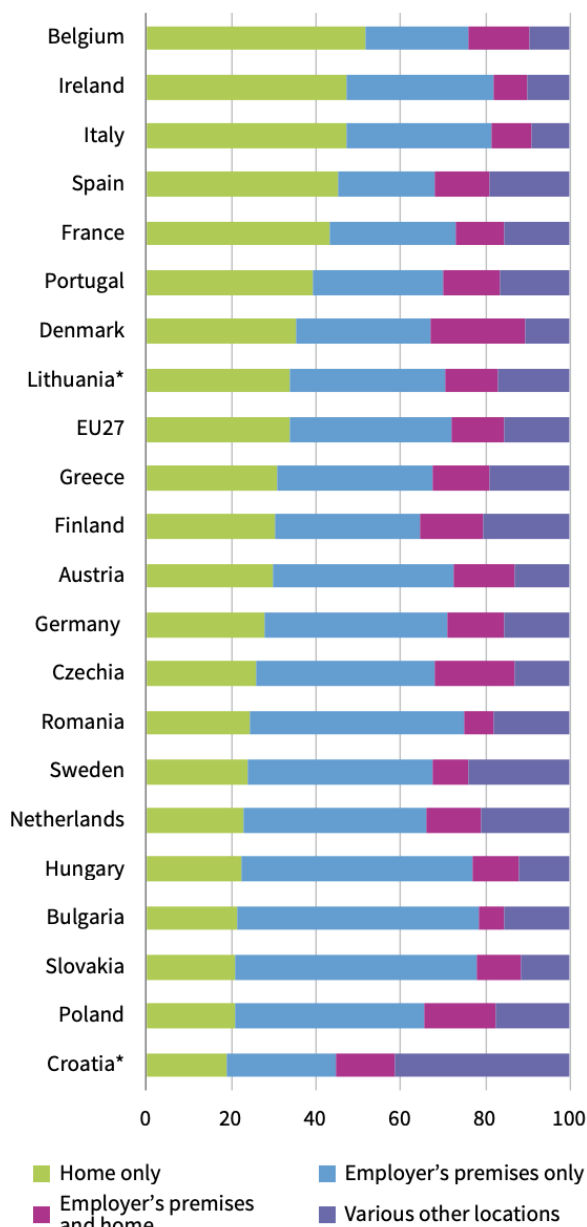
¹⁰⁴ «To capture the immediate impact of the COVID-19 pandemic on the way people in Europe live and work, Eurofound launched an e-survey across the European Union called *Living, working and COVID-19* in April 2020. The survey consisted of two phases: the data collected up to 1 May were considered in the first round and a second round was carried out in July. The first round took place at a time when most of the EU Member States were in lockdown».

Qui occorre innanzitutto ricordare come non esista una definizione univoca di Smart working a livello internazionale ma, a seconda del Paese di riferimento, si parla di Flexible working, Agile Working, Activity Based Working, New Ways of Working, Télétravail, Teletrabajo, Work 4.0 e così via. Chiaramente, a causa della diversità del contesto culturale, nonché del quadro normativo più o meno evoluto di disciplina della materia, ognuna di tali modalità presenta profili applicativi diversi.

In termini generali, anche e soprattutto per rendere possibile la comparazione dei dati a livello internazionale, è possibile ricondurre il Teleworking adottato durante la pandemia da COVID-19, cui si fa riferimento all'interno del report, alla modalità dello smart working "emergenziale", così come definito nel precedente paragrafo.

Dai dati raccolti da Eurofound emerge come circa la metà (48%) dei lavoratori dipendenti abbia svolto la prestazione lavorativa presso il proprio domicilio almeno una volta durante la pandemia; di questi, oltre un terzo (il 34% circa) ha dichiarato di aver lavorato esclusivamente da casa.

Figure 21: Employees' place of work during the pandemic, by country, EU27 (%)



Fonte: Eurofound

In particolare, sono stati completati circa 92 mila questionari e, sebbene l'indagine fosse aperta a chiunque volesse parteciparvi da qualsiasi parte del mondo, gran parte dei questionari (poco più di 84 mila) sono stati compilati da cittadini europei.

Per approfondimenti vedi *Living, working and COVID-19*, www.eurofound.europa.eu.

3.3.1 L'incidenza delle variabili socio-culturali ed economiche nella valutazione dei dati

È interessante notare come, stando ai risultati del sondaggio, uno dei fattori principali che ha influito sull'adozione di modalità di lavoro a distanza è rappresentato dal livello di istruzione dei lavoratori, con circa tre quarti (74%) degli smart worker che ha dichiarato di essere in possesso di un titolo di istruzione di livello universitario.

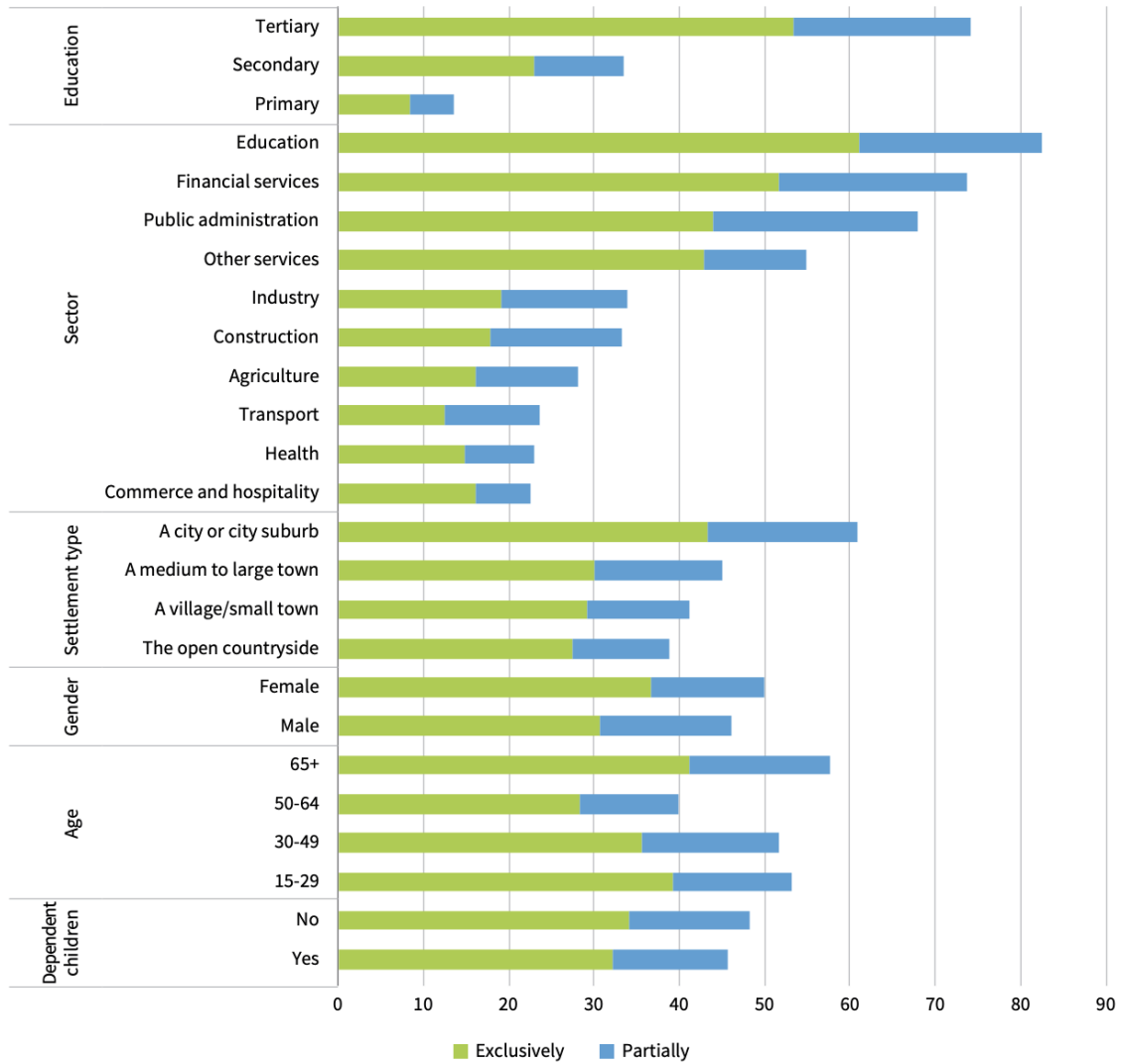
Per quanto riguarda invece i settori economici maggiormente investiti da tale tendenza, tra questi rilevano soprattutto il settore dei servizi, in particolare quello dell'istruzione, il settore finanziario e le pubbliche amministrazioni. A ben vedere si tratta di un trend già fortemente radicato prima dell'esplosione della pandemia, come emerso dall'analisi del precedente rapporto Eurofound-ILO, *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work* (v. pagina 59).

Rilevante risulta inoltre la circostanza per la quale la maggior parte dei lavoratori che hanno svolto la propria prestazione lavorativa a distanza siano coloro che vivono in città, piuttosto che in aggregati urbani meno popolosi.

Relativamente alle differenze di genere si è invece registrata una partecipazione maggiore da parte delle donne, rispetto agli uomini, tendenza peraltro già evidenziata prima dell'emergenza sanitaria. Con riferimento invece alla differenziazione per età dei dipendenti, la maggior parte di coloro che hanno lavorato da casa durante la pandemia sono i più giovani (15-29 anni) e gli over 65.

Infine, nel report si sottolinea come non si siano riscontrate differenze rilevanti nell'adozione del Teleworking riconducibili alla presenza o meno di figli in età scolastica; dato questo che, in corso di pandemia, svela come la possibilità di lavorare da casa sia stata principalmente legata alla natura dell'attività lavorativa e alla misura in cui questa fosse "telelavorabile", piuttosto che alle esigenze familiari dei singoli lavoratori.

Figure 20: Working from home during COVID-19, EU27 (%)



Fonte: Eurofound

3.3.2 Il work-life balance

Abbiamo appena visto come la presenza di figli a carico, soprattutto in età scolare, non abbia inciso significativamente sull'adozione dello smart working nella fase emergenziale.

Tale aspetto, viceversa, assume una forte rilevanza nel momento in cui viene preso in considerazione il tema del work-life balance.

Dai dati dell'Eurofound si evince infatti che i lavoratori con figli di età inferiore a 17 anni che hanno lavorato esclusivamente da casa durante la crisi pandemica, hanno subito un maggiore squilibrio nella conciliazione tra vita privata e vita professionale.

In particolare, le principali criticità rilevate, soprattutto nei questionari compilati in pieno lockdown, sono state quelle relative alla difficoltà di concentrazione sul lavoro a causa della convivenza in famiglia e quelle riferibili al tempo sottratto al lavoro a causa delle esigenze familiari. La prima criticità è stata segnalata dal 22% di coloro che hanno lavorato esclusivamente da casa e con figli a carico, rispetto all'8% dei dipendenti che hanno lavorato presso altra sede, e dal solo 5% di coloro che hanno svolto teleworking, ma senza figli a carico.

Con riferimento alla seconda criticità, anche qui la più alta percentuale (17%) è rappresentata dagli smart worker con figli.

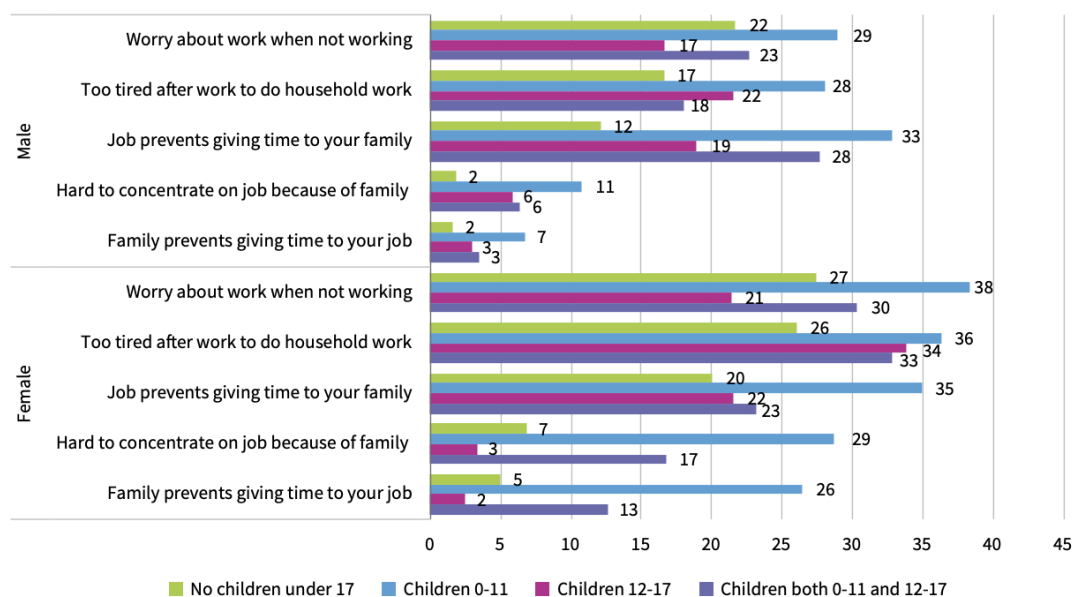
Come sottolineato nel report, tale tendenza può essere sicuramente influenzata dal fatto che i lavoratori con figli sono stati maggiormente interessati dalle nuove modalità di vita e di lavoro imposte dal lockdown, soprattutto a causa della chiusura delle scuole ed in generale di tutte le strutture per l'infanzia.

D'altro canto, è interessante notare come dai sondaggi somministrati nel mese di luglio, in corrispondenza della riapertura di diverse attività, sia notevolmente aumentata la percentuale dei lavoratori che si sono dichiarati troppo stanchi, dopo il lavoro, per far fronte alle esigenze domestiche (dal 22% di aprile al 32% di luglio), nonché di coloro che hanno rilevato come il lavoro impedisca di dedicare tempo alla famiglia (dal 27% al 34%).

In ultimo, è emersa una problematica, sia nel primo che nel secondo round del sondaggio, che è data dalla preoccupazione relativa al lavoro anche al di fuori dei tempi di lavoro.

In relazione al tema del work-life balance non è poi possibile ignorare lo sbilanciamento che vede le lavoratrici di sesso femminile maggiormente impegnate a far fronte alle esigenze di conciliazione tra vita privata e vita professionale. Con riferimento alla gran parte delle criticità riscontrate, infatti, le percentuali maggiori sono da ricollegarsi a queste ultime.

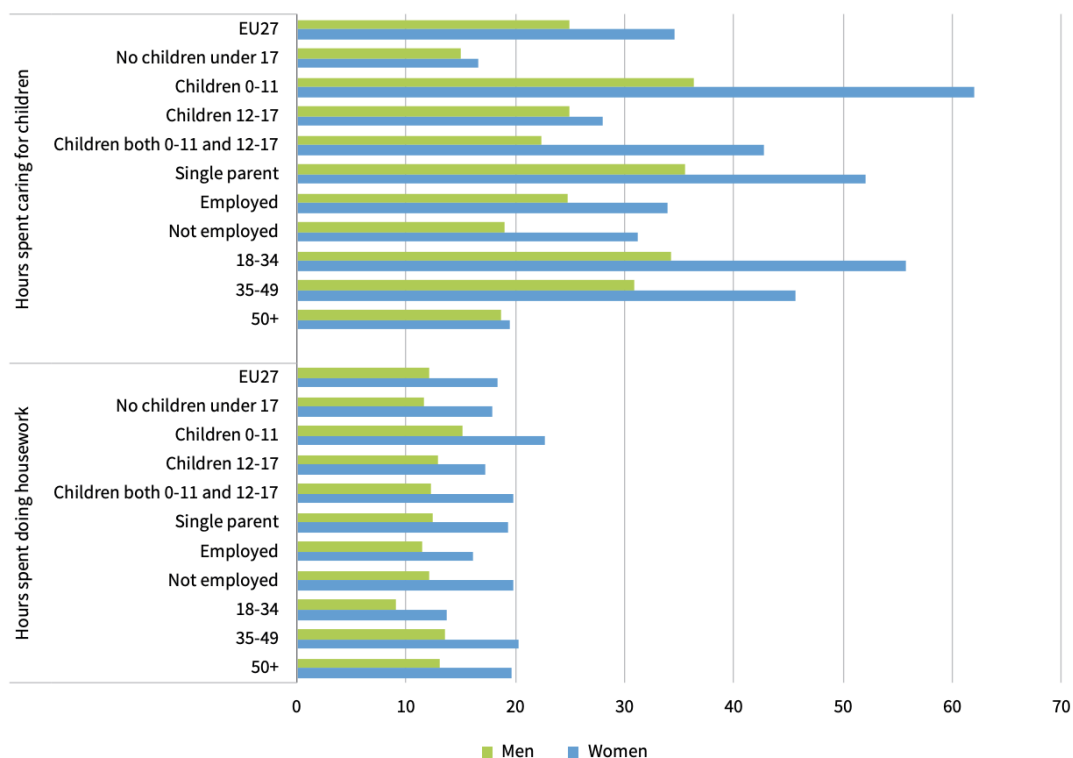
Figure 12: Work-life balance, by gender and age of children in July, EU27 (%)



Fonte: Eurofound

Sostanzialmente, si tratta di un trend confermato dai dati relativi alle ore impiegate nella cura dei figli e dei nipoti ed in generale nei lavori domestici.

Figure 13: Differences in hours per week spent on childcare or housework in July, by gender, EU27 (%)



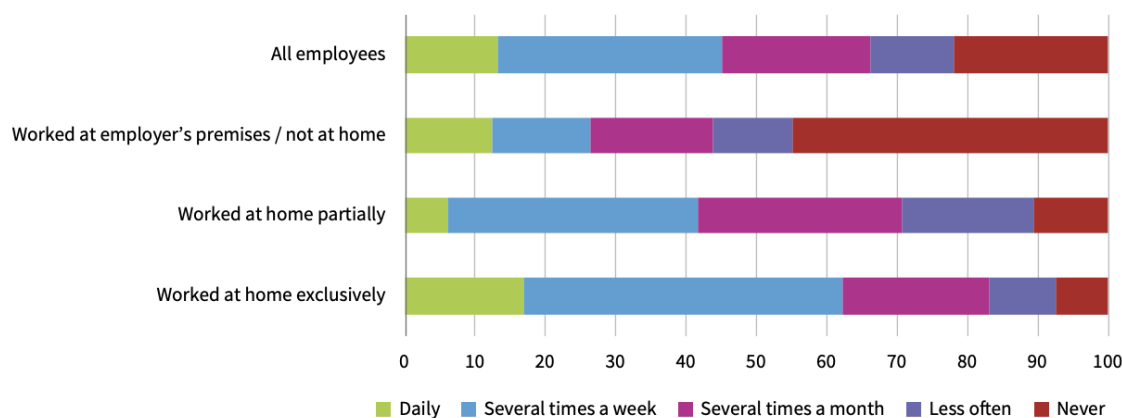
Fonte: Eurofound

3.3.3 L'esperienza maturata in tempo di pandemia come leva per lo sviluppo futuro

I risultati del sondaggio, nonostante le criticità emerse, rivelano che la maggior parte dei lavoratori che hanno sperimentato il lavoro a distanza durante la crisi sanitaria sembrano aver apprezzato tale esperienza. In questo senso, è lecito aspettarsi che, una volta conclusasi l'emergenza, i tassi di partecipazione a programmi di smart working saranno destinati ad aumentare rispetto al passato.

È poi interessante notare come la volontà di intraprendere questo tipo di percorsi sia decisamente influenzata dalla circostanza di avere o meno sperimentato modalità di lavoro a distanza in tempo di pandemia, come mostrato dal grafico che segue.

Figure 23: Preference regarding regularity of working from home if there were no COVID-19 restrictions, by teleworking status, EU27 (%)



Fonte: Eurofound

L'idea, diffusa tra i lavoratori, che il lavoro a distanza sarà una modalità di lavoro sempre più utilizzata all'interno delle realtà lavorative, è ricavabile anche dal già citato studio di Deloitte *The voice of the European workforce 2020*. In quest'ambito, Drew Keith, Human Capital Leader della società, ha dichiarato: «Il quadro che emerge dalle risposte dei lavoratori è nel complesso positivo. In un ambiente di lavoro in rapida evoluzione, la maggior parte dei lavoratori è riuscita ad adattarsi molto bene, nonostante la situazione critica». In un contesto simile, aggiunge, «i leader aziendali devono guardare al futuro ed impegnarsi a non ritornare alle vecchie routine. L'ambiente di lavoro è cambiato

sostanzialmente negli ultimi mesi ed è improbabile che torni a quello che era prima del COVID-19».¹⁰⁵

Il dato più significativo che risalta nel confronto delle risposte date dai lavoratori, riguarda innanzitutto la percezione di una maggiore autonomia e flessibilità nello svolgimento della prestazione lavorativa attraverso modalità di lavoro smart o da remoto.

Come affermato da Keith, i lavoratori intervistati sembrano essere stati in grado di affrontare il cambiamento con un approccio adattivo ed in questo senso sarebbero diversi i fattori che hanno facilitato la transizione: su tutti il tempo e la fiducia, «le basi per un adattamento efficace al cambiamento».

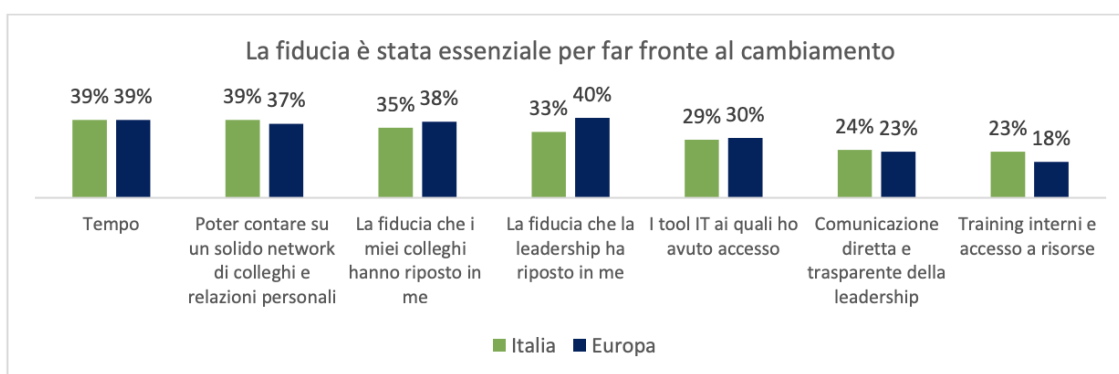


Figura 2: Cosa è stato maggiormente di aiuto per adattarsi ai cambiamenti che il COVID-19 ha apportato alla sua vita lavorativa? (Seleziona le tre opzioni principali)

Fonte: Deloitte

Appare dunque evidente come la fiducia abbia rappresentato e rappresenti una leva fondamentale per garantire il raggiungimento di un giusto equilibrio tra efficienza e benessere organizzativo. Su questo punto, e in particolare sul ruolo del management, Keith afferma che: «Riconoscendo la complessità ed eterogeneità dei propri dipendenti, i leader aziendali devono progettare le proprie politiche e interventi in modo mirato, sulla base della comprensione dei diversi attributi e bisogni dei propri lavoratori».

Lo studio di Deloitte si sofferma infine su quello che sarà l'impatto a medio-lungo termine sulla quotidianità e sul lavoro di milioni di persone.

¹⁰⁵ Vedi *The voice of the European workforce 2020. Tra smart working, autonomia e flessibilità ecco come cambierà il mondo del lavoro europeo dopo la pandemia*, Comunicato stampa relativo all'articolo *The voice of the European workforce 2020. May the workforce be with you*, www2.deloitte.com.

In questo senso, la maggior parte degli intervistati in Europa (65%) prevede che alcuni aspetti della propria vita cambieranno in maniera permanente.

La maggiore diffusione del lavoro a distanza in molteplici organizzazioni, secondo le attese dei lavoratori, si accompagnerà ad una più accentuata autonomia e flessibilità nella scelta dell'orario e del luogo di lavoro, nonché ad una più adeguata dotazione tecnologica in chiave digitale del luogo di lavoro stesso.

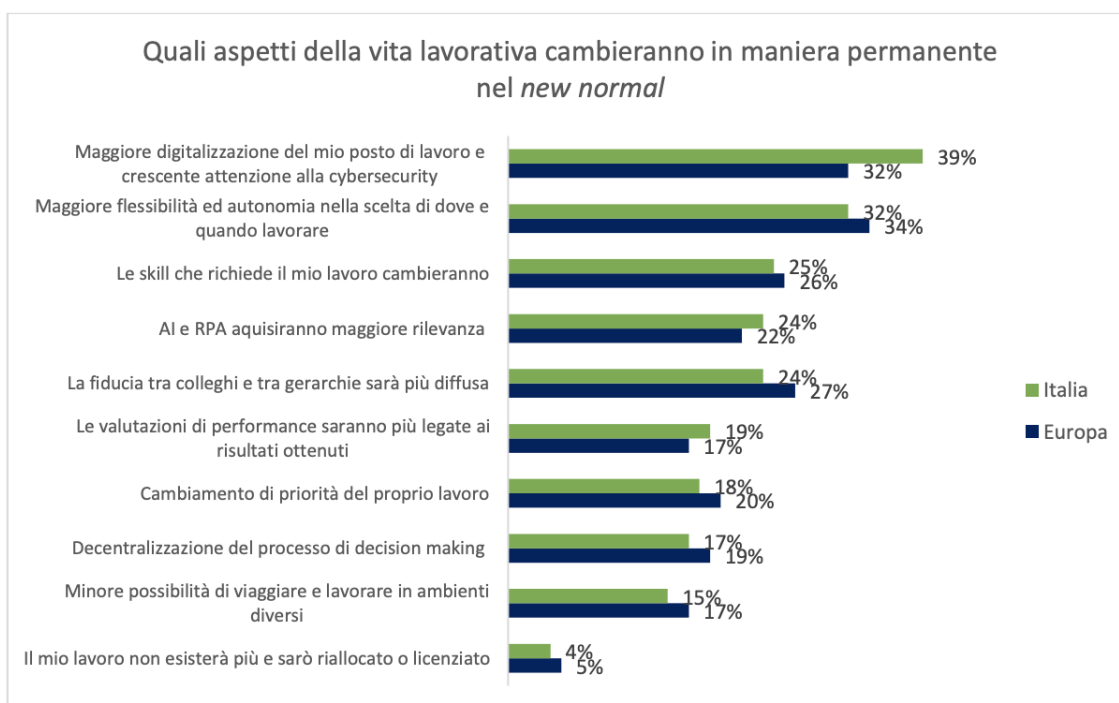


Figura 3: Quali aspetti del suo lavoro pensa che saranno permanentemente diversi una volta che le circostanze eccezionali di COVID-19 saranno finite? (Selezioni i tre aspetti più rilevanti)

Fonte: Deloitte

Il grafico evidenzia inoltre che, in aggiunta ad una fiducia più diffusa all'interno dell'ambiente organizzativo, vi sarà la necessità di rimodulare i vecchi schemi di valutazione della performance individuale. «Il mancato adeguamento della performance evaluation alla maggiore autonomia ottenuta dai lavoratori limiterebbe molto l'impatto positivo che possono avere accordi di lavoro più flessibili».

In questo contesto, è inoltre emerso come i lavoratori intervistati siano consapevoli delle nuove competenze che i nuovi scenari lavorativi post-pandemia richiederanno. A tal proposito, tra gli elementi che diverranno sempre più rilevanti nel *new normal* sono stati

segnalati: la capacità di adattamento (dal 60% degli intervistati), la capacità di lavorare in team (43%) ed infine un efficace time management (41%).¹⁰⁶

In definitiva, i risultati della ricerca di Deloitte pongono in risalto come l'esperienza dello smart working in un contesto emergenziale sia stata nel complesso positiva. A questo punto, conclude Keith, «le aziende dovrebbero capitalizzare sull'atteggiamento positivo dei lavoratori e raddoppiare gli impegni per costruire una forza lavoro più resiliente. Ciò richiede di andare oltre la formazione dei lavoratori unicamente nell'ambito delle competenze tecniche. Bisognerebbe infatti concentrarsi anche sulla creazione di una cultura e di una mentalità organizzativa che possano favorire la capacità di apprendere, applicare e adattare nuove competenze».

3.3.4 Focus sul quadro applicativo nei principali paesi europei: dalla programmazione all'emergenza

Dalle considerazioni fin qui svolte in relazione all'analisi comparata sul tema dello smart working tra diversi paesi, in ambito europeo, si è constatato come non sia possibile prescindere dalla considerazione che, quello dello smart working, è un fenomeno relativamente recente, più o meno radicato a seconda del paese preso in esame, e sul quale ha un forte impatto il contesto culturale di riferimento.

Dunque, è su questi elementi che bisogna riflettere se si vogliono comprendere le modalità e la natura delle misure adottate da diversi governi europei per incentivare l'adozione di modalità di lavoro a distanza nel contesto della pandemia globale da COVID-19.

¹⁰⁶ «La definizione di Time Management condivisa a livello internazionale si riferisce al “processo di pianificazione e controllo del tempo dedicato a specifiche attività”. Inserito a pieno titolo tra le soft skills, il Time Management [...] integra obiettivi di efficienza, crescita e soddisfazione personale, con la promessa di un rinnovato benessere aziendale». Vedi *Time management: come definire le priorità e aumentare la produttività in ufficio*, www.leadershipmanagementmagazine.com, 6 aprile 2020.

Il Regno Unito, ad esempio, è stato il primo paese a livello europeo a definire una cornice normativa per la disciplina del Flexible Working, delineata nella *Flexible Working Regulation* del 2014, attraverso la quale è stato sancito per la prima volta il diritto dei lavoratori, con almeno sei mesi di servizio, a richiedere forme di flessibilità relativamente allo svolgimento della prestazione lavorativa.¹⁰⁷ Su questa scia, nel 2018 è nato, nel contesto della PA britannica, il programma *Smarter Working*, gestito dalla Government Property Agency (GPA): questo si basa su una strategia che mira ad una «riforma generale del servizio pubblico entro il 2022 e, in tale ambito, a prevedere l'ottimizzazione dell'utilizzo dei luoghi di lavoro e della tecnologia».¹⁰⁸

All'alba della pandemia, come affermato da Kate Guthrie, direttrice del programma *Smarter Working*, le valutazioni condotte circa il livello di maturità delle varie iniziative intraprese all'interno dei diversi dipartimenti della PA britannica (c.d. Civil Service) avevano dato esito positivo.¹⁰⁹

Tuttavia, con la diffusione del Coronavirus ed il conseguente lockdown, il programma è stato temporaneamente sospeso e la priorità si è tradotta nell'esigenza di fornire un supporto a tutti i dipartimenti, attraverso la stipulazione di guide e la messa a disposizione di strumenti pratici, per facilitare una rapida e sicura transizione della PA al lavoro da remoto.¹¹⁰

In questo contesto, Guthrie ha sottolineato come l'esperienza del lockdown abbia senz'altro accelerato l'adozione di alcune pratiche di lavoro più smart. Innanzitutto, i dirigenti hanno compreso come sia possibile guidare e gestire il proprio personale anche da remoto e, soprattutto, come questo non infici i livelli di produttività del personale medesimo. D'altro canto, sul versante dei dipendenti, la maggiore autonomia ha fatto sì che molti di essi si siano sentiti maggiormente responsabilizzati.

¹⁰⁷ Vedi *Smart working o teleworking?*, www.nous-srl.com.

¹⁰⁸ Vedi Tommasi M., *Covid-19 e Smart Working: uno sguardo all'Europa*, www.forumpa.it, 3 dicembre 2020.

¹⁰⁹ Vedi *Smarter Working - learning lessons from Covid*, www.gov.uk, 2020.

¹¹⁰ «With lockdown in place, Kate (ndr. Guthrie, Deputy Director for Workplace Experience and Smarter Working Programme Director) found herself chairing a new cross-government task force [...]. Tasked with supporting the Civil Service's remote working capabilities, their immediate focus was to ensure departments had the advice, guidance and practical tools to help them facilitate safe, secure and productive working at home for tens of thousands of people». V. nota n. 109.

Da non sottovalutare, inoltre, è l'aspetto relativo alla dotazione tecnologica del personale ed al necessario processo di alfabetizzazione digitale che ne è seguito.¹¹¹

Un punto sicuramente cruciale, come si evince anche dal titolo del documento redatto dalla GPA, *Smarter Working – learning lessons from Covid*, è poi quello relativo alla necessità di capitalizzare tutto quanto si sia sperimentato nel periodo emergenziale. Questo è il motivo per cui l'agenzia di ricerca Leesman, specializzata in indagini sull'esperienza lavorativa, è stata incaricata di condurre uno studio tra i dipendenti pubblici, per comprendere quale sia stata la loro percezione della transizione al lavoro a distanza durante il periodo di lockdown.

Ciò che è emerso è che, tra i 26 mila intervistati, la maggior parte di questi (circa l'80%) ha dichiarato di essere stata adeguatamente supportata nella transizione, di non aver riscontrato problematiche per quanto riguarda la dotazione tecnologica, e di essere stata in grado di condividere efficacemente idee e risultati anche da casa. Una percentuale di poco inferiore (circa il 70%) si è invece dichiarata soddisfatta del work-life balance raggiunto, nonché della possibilità di comunicare con i colleghi e sentirsi connessi all'organizzazione.

A fronte di ciò, tuttavia, vi è la consapevolezza che l'esperienza del lockdown possa avere generato degli ostacoli alla diffusione dello smart working in un'ottica sistemica. Tale criticità è riconducibile principalmente alla circostanza per la quale - anche a causa di una non adeguata conoscenza sul tema - si è spesso ingenerata una confusione sulla percezione dello smart working vero e proprio con il mero lavoro da remoto. Questo, sottolinea la Guthrie, «è vero soprattutto per coloro i quali potrebbero non aver vissuto al meglio tale transizione, a causa di un'esperienza piuttosto negativa del lavoro da remoto durante la pandemia». In una prospettiva evolutiva della dinamica, uno degli step cruciali

¹¹¹ «It was also an opportunity for some departments to consider their approach to getting mobile technology into the hands of more people for the first time; people who had never worked from a laptop before or been able to access departmental systems and services remotely. But to do all this, we had to provide a lot of support, advice and guidance – and that required a sizeable effort». Ibidem.

sarà quindi quello di trasmettere a tutti i dipendenti la consapevolezza che lo Smart Working è in realtà molto di più di quello che viene percepito.¹¹²

Per quanto riguarda la Francia, la normativa relativa al c.d. Télétravail risale al 2017, anno in cui è stata varata la riforma “Loi Travail”, con la quale si è tentato di rendere flessibile il telelavoro. Le varie misure adottate, che hanno fortemente inciso sul progetto di riforma, hanno infatti previsto la possibilità di accedere al telelavoro attraverso un accordo scritto o orale tra il datore di lavoro ed il dipendente, senza necessità di modifiche del contratto di lavoro preesistente. All’interno di tale normativa non mancano inoltre riferimenti a temi quali la salute e la sicurezza dei lavoratori, nonché il diritto alla disconnessione.¹¹³

Proprio in virtù di un impianto normativo già definito, anche in Francia si è optato per la redazione di una guida finalizzata a supportare la transizione al lavoro da remoto in tempo di pandemia.¹¹⁴

Decisamente diverso è il caso spagnolo: qui la situazione emergenziale ha fornito l’occasione per delineare una disciplina normativa chiara e piuttosto completa del c.d. Teletrabajo. Fino a pochi mesi fa, infatti, tale modalità di lavoro era regolamentata in modo frammentario e piuttosto scarno. Si faceva per lo più riferimento all’Accordo Interconfederale per la Negoziazione Collettiva del 2003 (attraverso il quale si era di fatto riportato in ambito nazionale il contenuto dell’Accordo Quadro Europeo sul Telelavoro del 2002), all’art. 13 dello Statuto dei lavoratori che regolava il lavoro a distanza e all’art.

¹¹² «Smarter working is about so much more than just having the capability to work remotely, whether that’s at home or elsewhere. Smarter working is actually a far bigger undertaking. It’s about having the technology, workspaces and flexibility to make the best possible decisions about how, when and where to work, to best serve your customers. It’s about culture, leadership and behaviours. Working away from an office space is just one consideration within the broader smarter working offer». Ibidem.

¹¹³ Vedi Gangai A., *Dall’Agile Working al Flexible: le forme dello Smart Working in Europa*, www.blog.osservatori.net, 23 gennaio 2019.

¹¹⁴ La guida, intitolata “Télétravail et travail en présentiel”, si compone di due parti: la prima riporta alcuni parametri di riferimento in vista dell’adozione di modalità miste di svolgimento della prestazione lavorativa; la seconda definisce invece alcune linee guida per discutere e adattare i metodi operativi alle esigenze dei singoli team di lavoro. www.modernisation.gouv.fr, 26 ottobre 2020.

88 della legge 3/2018, sulla protezione dei dati personali e sulla garanzia dei diritti digitali. Quest'ultima norma riconosceva infatti il diritto alla disconnessione digitale, anche durante l'esecuzione del telelavoro.¹¹⁵

Tuttavia, la debolezza dell'impianto normativo costituiva ancora un forte ostacolo allo sviluppo di tale modello organizzativo, accentuato anche dalla resistenza culturale di datori di lavoro e lavoratori ad aprirsi alle innovative dinamiche di organizzazione del lavoro. I primi perché convinti che la presenza sul luogo di lavoro facilitasse la supervisione, nonché una più efficace comunicazione ai dipendenti degli obiettivi e della cultura aziendale; i secondi per le implicazioni del telelavoro sul prolungamento delle ore di lavoro, sull'offuscamento dei confini tra vita privata e vita professionale e sull'avanzamento di carriera, in quanto si supposeva che il dipendente diventasse in un certo senso invisibile agli occhi del dirigente.¹¹⁶

Sebbene all'alba della pandemia tali resistenze culturali fossero piuttosto radicate, la diffusione del virus ha determinato la necessità di convertire gran parte delle attività proprio nella direzione del teletrabajo.

In quest'ottica, si è deciso di regolamentare in maniera dettagliata tale istituto attraverso l'emanazione del Regio decreto-legge n. 28/2020 del 22 settembre, entrato poi in vigore in data 13 ottobre, compiendo un passo decisamente importante verso la ridefinizione a livello sistemico delle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa.

Si tratta in realtà di una serie di disposizioni di ampio respiro che si propongono l'obiettivo di definire un quadro regolatorio del "nuovo" teletrabajo una volta che l'emergenza sarà cessata.

In particolare, si prevede che la modalità lavorativa espressa in tale forma nasca sempre da un accordo tra le parti datoriale e la classe dei lavoratori, con carattere di reversibilità per entrambe le parti, e che le spese collegate allo stesso siano completamente a carico dell'azienda.¹¹⁷

¹¹⁵ Vedi Rodriguez Fernandez M. L., *El teletrabajo en España ya tiene su legislación propia*, www.theconversation.com, 27 settembre 2020.

¹¹⁶ Ibidem.

¹¹⁷ Come riportato nell'articolo sopra citato, *El teletrabajo en España ya tiene su legislación propia*, tale ultima previsione ha rappresentato uno dei punti più spinosi e controversi nella redazione della norma: «Un elemento central en el Real Decreto Ley 28/2020 es la asunción de los gastos del teletrabajo por parte de la

Volgendo uno sguardo ai dati, secondo uno studio pubblicato dall'agenzia di ricerca Ranstad, durante la pandemia sono stati circa 3 milioni i lavoratori spagnoli che hanno svolto la propria prestazione lavorativa a distanza, cifra più che triplicata rispetto all'anno precedente.¹¹⁸

Appare poi rilevante sottolineare come, secondo uno studio presentato alla Camera di Commercio spagnola, *Los españoles quieren teletrabajar*, l'84% degli intervistati abbia dichiarato di voler lavorare da casa per un periodo superiore ai due giorni a settimana, il 74% ritenga che il proprio lavoro sia compatibile con le caratteristiche del lavoro da casa, ed il 41,5% creda di poter svolgere la propria prestazione senza la necessità di recarsi presso la sede del proprio ufficio.

Come ultimo dato, relativo al rapporto tra i sessi, si evidenzia come non ci sia stata una rilevante differenza nell'adozione del *teletrabajo* tra uomini e donne, mentre l'unico gap si registra relativamente alla difficoltà di conciliazione tra vita lavorativa e vita professionale, problematica che colpisce circa il 40% degli uomini ed il 50% delle donne.¹¹⁹

Infine, un contesto pressoché analogo è quello che caratterizza la Germania ed il Belgio. Nel modello tedesco esiste una forma di lavoro flessibile, chiamata *Arbeiten 4.0* (Lavoro 4.0): si tratta di uno strumento definito sulla scia del piano *Industria 4.0* di diversi anni fa e funzionale per l'accompagnamento verso una trasformazione digitale.¹²⁰

In Belgio si fa invece riferimento alla locuzione *New ways of Working*, per indicare l'insieme delle pratiche da adottare nel mondo del lavoro al fine di aumentare motivazione, soddisfazione e produttività dei dipendenti. In particolare, si tratta di un concetto che fa leva sul modello delle 3B (*Behaviours, Bytes e Bricks*) così come inquadrato nelle sezioni precedenti di tale lavoro.¹²¹

empresa. Este era uno de los puntos más polémicos del diseño de la norma pues según cómo se regulase podría haber sido utilizada para externalizar los costes de producción desde la empresa hacia el trabajador».

¹¹⁸ Vedi Lara. D., *El teletrabajo se triplica en España por la pandemia*, Madrid, www.elpais.com, 17 settembre 2020.

¹¹⁹ Vedi Lara D., *Ocho de cada diez españoles quiere teletrabajar más de la mitad de la semana*, Madrid, www.elpais.com, 16 settembre 2020.

¹²⁰ Vedi nota n. 108.

¹²¹ Vedi nota n. 113.

Per quanto riguarda il contenimento del contagio, il governo belga ha infine previsto una serie di misure di prevenzione, attraverso le quali si è stabilita l'obbligatorietà dell'adozione del telelavoro, a meno di impedimenti dettati dalla natura della funzione, dalla continuità della gestione dell'azienda, nonché delle attività o dei servizi riferibili a quest'ultima.¹²²

Attraverso questa fotografia del panorama internazionale, si è cercato, in conclusione, di evidenziare le modalità definite da diversi paesi europei per affrontare il necessario cambiamento dettato dalla pandemia, attraverso l'analisi sintetica dei rispettivi strumenti regolatori e dei contesti socio-culturali all'interno dei quali tali strumenti andavano ad inserirsi.

Il cambiamento che ha investito il mondo del lavoro è stato radicale e, come sottolineato da più parti, influenzerà la concezione del modello di lavoro in un futuro che è già cominciato. In questo senso non sorprende che la Commissione Europea abbia previsto, tra i criteri di utilizzo dei nuovi fondi dedicati al rilancio post-pandemia, la necessità di intraprendere una decisa campagna a favore degli investimenti sul digitale, quale fattore abilitante della ripartenza della PA.¹²³

L'esperienza maturata in questi mesi ha dimostrato che lo smart working può funzionare, ma ciò è possibile solo se si abbandona l'idea che esso si sostanzia in un mero trasferimento delle abitudini lavorative dall'ufficio al proprio domicilio. Occorre superare le reticenze, da parte del management in questo caso, circa l'impossibilità di effettuare un controllo efficace sul personale, nonché abbandonare i vecchi schemi di valutazione delle performance e di remunerazione, storicamente basati sul culto della presenza e sul numero di ore lavorate.

In questo senso, un fattore essenziale sarà rappresentato dall'infrastruttura tecnologica di cui si doteranno le diverse realtà, pubbliche e private, ed è in questa direzione che va letta la decisione della Commissione Europea appena menzionata.

¹²² Vedi *Update: Coronavirus: mesures de prévention et conséquences sur le plain du droit du travail*, www.emploi.belgique.be, 2 novembre 2020.

¹²³ Vedi nota n. 108.

Tuttavia, oltre a nuove strumentazioni digitali, il cambiamento dovrà necessariamente passare attraverso una nuova cultura del lavoro basata su un approccio adattivo, che consenta di ricercare ed implementare continuamente le migliori soluzioni per collaborare ed azzerare le distanze e per raggiungere una maggiore produttività, efficienza ed equilibrio tra tempo riservato al lavoro e quello dedicato alla vita privata.

In definitiva, cambiare non sarà certo semplice, «ma potrà essere l'occasione per sviluppare nuove competenze e riportare definitivamente la persona al centro del pianeta lavoro».¹²⁴

¹²⁴ Ibidem.

CAPITOLO 4

VALUTAZIONE DI SINTESI DEL PROGETTO “LAVORO AGILE PER IL FUTURO DELLA PA – PRATICHE INNOVATIVE PER LA CONCILIAZIONE VITA-LAVORO”

4.1 Analisi di contesto

L’analisi ad ampio raggio fin qui delineata sulla tematica dello smart working nei sistemi organizzativi della Pubblica amministrazione ha messo in luce un variegato paradigma di scenari configurabili, di meccanismi applicativi, di effetti benefici su tutti gli attori, ma anche di persistenti criticità.

L’obiettivo adesso è quello di comparare gli esiti di questa ricerca con una concreta azione di sistema che prevede la realizzazione di progetti pilota per la sperimentazione di percorsi di lavoro agile, al fine di misurare il livello di evoluzione e maturazione del lavoro smart nella composizione degli assetti strutturali e funzionali della Pubblica amministrazione nel nostro Paese.

In tale ottica, si è ritenuto di prendere in considerazione il progetto “Lavoro agile per il futuro della PA – *Pratiche innovative per la conciliazione vita-lavoro*”, avviato, tra gli altri, dal Dipartimento della funzione pubblica (Presidenza del Consiglio dei Ministri), in qualità di Organismo intermedio del PON Governance. PON è l’acronimo del Programma Operativo Nazionale Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020, per gli interventi di riforma della Pubblica amministrazione e per l’implementazione della Strategia per la crescita digitale, che investe, in particolare, sull’obiettivo tematico n. 11 previsto dall’Accordo di Partenariato e dal Regolamento (EU) 1303/2013: “Rafforzare la capacità istituzionale delle autorità pubbliche e delle parti interessate e un’amministrazione pubblica efficiente”.

Il progetto, di cui è beneficiario il Dipartimento delle pari opportunità (Presidenza del Consiglio dei Ministri) - sulla base di una Convenzione stipulata con il predetto

Organismo intermedio – si inquadra nell’Asse n. 1 del PON “Sviluppo della capacità amministrativa e istituzionale per la modernizzazione della Pubblica amministrazione” e, più specificamente, nell’ambito dell’azione 1.3.5 che è preordinata a razionalizzare le pubbliche amministrazioni per il miglioramento dell’efficienza organizzativa e della gestione del personale.

Il progetto, quindi, nasce (nel 2016) all’interno di quest’ampia cornice programmatica, con l’ambizione di esercitare un’azione sistemica e di guida nei confronti di una pluralità di soggetti istituzionali, non solo individuabili nel corpo centrale della Pubblica amministrazione, ma anche nelle amministrazioni regionali e locali, per stimolare le loro capacità di sperimentare e diffondere questo nuovo modo di intendere il lavoro.

Per quanto è di interesse per lo sviluppo di questo lavoro, è opportuno ricordare che lo smart working è, nel contempo, una nuova filosofia e un nuovo strumento che risponde all’esigenza di coniugare i due obiettivi cristallizzati nell’articolo 18 della legge 81/2017, vale a dire l’incremento della competitività e il riconoscimento dei bisogni di conciliazione vita-lavoro dei dipendenti, in funzione di una proficua valorizzazione delle risorse umane, sia nella loro dimensione di forza lavoro, che nella loro dignità di persone. Quest’ultimo profilo è centrale nelle finalità di tale progetto e per questa ragione il soggetto beneficiario è stato identificato proprio nel Dipartimento per le pari opportunità che ha il ruolo di presidio nazionale per l’attuazione del principio trasversale di pari opportunità e non discriminazione e, in quanto tale, di promotore, anche attraverso il lavoro agile, della valorizzazione della parità tra uomini e donne e dell’integrazione della prospettiva di genere.

Per la medesima ragione, al fine di supportare il lavoro di analisi di questo progetto sarà utilizzata come guida all’approfondimento dei suoi contenuti l’intervista, sulla tematica, rilasciata dalla Dottoressa Laura Menicucci, Direttore dell’Ufficio per le politiche delle pari opportunità del Dipartimento per le pari opportunità.

Dunque, in questo contesto, la ricerca di politiche valorizzative del capitale umano in una prospettiva di cambiamento della filosofia del lavoro, si arricchisce di un nuovo spunto di analisi che è quello di inquadrare la parità di genere nelle politiche di sviluppo economico, oltre che nelle modalità di accesso e permanenza delle donne nel mondo del lavoro.

L'adozione di modelli di lavoro flessibili è, in tal senso, un fattore fondamentale per rendere possibile la conciliazione tra vita familiare e professionale delle donne e degli uomini, costituendo il primo passo anche per una più equa suddivisione dei compiti di assistenza e cura familiare.

Il bilanciamento dei compiti riconducibili alla gestione della famiglia è, pertanto, cruciale per ridimensionare quel ruolo “multitasking” che le donne occupano in ambito domestico e che nell'ottica del suo raggiungimento deve essere sostenuto da un reale monitoraggio degli impatti di genere sul rapporto vita-lavoro e da una appropriata valutazione delle azioni da mettere in campo.

Problema questo che assume un carattere ancora più dirompente in questo tempo di pandemia se si considera che la permanenza obbligatoria in casa dei figli in età scolare implica per le donne un sovraccarico di attenzione nei loro confronti, con una inevitabile sottrazione di tempi da dedicare alla prestazione lavorativa da remoto e la conseguente perdita di opportunità per la crescita professionale.

Questa tendenza è difatti confermata da un'indagine svolta dall'associazione Valore D,¹²⁵ impegnata sul versante dell'equilibrio di genere, laddove viene riportato che su un campione condotto su 1.300 lavoratori e lavoratrici, una donna su tre ha lavorato più di prima durante il lockdown, mentre per gli uomini il rapporto è di uno su cinque. Ciò significa che le donne farebbero anche più fatica a conciliare lavoro e vita domestica e questo rappresenterebbe uno dei rischi per il raggiungimento della parità di genere, che costituisce - è utile ricordare - l'obiettivo n. 5 “Raggiungere l'uguaglianza di genere e responsabilizzare tutte le donne e le ragazze”, nell'ambito dei lavori dell'Agenda 2030 dello sviluppo sostenibile approvata dall'ONU.¹²⁶

In questo contesto, il progetto in argomento costituisce una testimonianza concreta di sviluppo del capitale umano in una logica organizzativa in modalità smart, ancorandone, tuttavia, il percorso ed i relativi effetti alla ricerca delle necessarie condizioni volte ad assicurare l'equilibrio di genere.

Sulla scia, quindi, di percorsi innovativi già sperimentati nel settore privato, si tende a promuovere un processo di cambiamento della cultura e del modo di concepire le

¹²⁵ Vedi *Smart working al femminile al tempo del Coronavirus: il carico familiare continua a gravare sulle donne*, www.valored.it, 20 marzo 2020.

¹²⁶ Per approfondimenti vedi *Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile*, www.agenziacoazione.gov.it.

dinamiche del lavoro nella Pubblica amministrazione che favorisca una migliore conciliazione dei tempi vita-lavoro.

È importante riportare sul punto le considerazioni svolte nell'intervista dalla Dott.ssa Menicucci: «L'iniziativa, di cui è beneficiario il Dipartimento per le pari opportunità (DPO) della Presidenza del Consiglio dei ministri, risponde all'esigenza di diffondere nelle pubbliche amministrazioni un nuovo modello culturale di organizzazione del lavoro più funzionale, flessibile e capace di rispondere agli indirizzi di policy e alle esigenze di innalzamento della qualità dei servizi, nonché di maggiore efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa, ponendo al contempo particolare attenzione agli aspetti inerenti al miglioramento della conciliazione vita-lavoro»¹²⁷.

L'analisi di quest'ultimo aspetto è di fondamentale importanza in quanto, come abbiamo visto, gli esiti delle indagini sul tema confermano che l'impegno delle donne e le discendenti responsabilità per la cura della famiglia, costituiscono un aspetto penalizzante e un punto di discriminazione nel lavoro e, in particolare, nell'avanzamento professionale.

Su questo aspetto l'intervistata ha affermato: «Come è noto, le analisi confermano che la difficoltà a conciliare i tempi di lavoro con quelli di vita rappresenta la causa principale di discriminazione delle donne nel lavoro e, più in generale, della mancata partecipazione femminile al lavoro. Per le lavoratrici e i lavoratori maggiori possibilità di bilanciare il rapporto lavoro-famiglia e i ritmi lavorativi con quelli giornalieri implicano poi un aumento della propria soddisfazione lavorativa con ripercussioni positive anche in termini di produttività e contenimento dei tassi di assenteismo».¹²⁸

La sfida della parità di genere e della non discriminazione, in questo momento storico di riforme di ampio respiro nella Pubblica amministrazione, costituisce un valore pregnante dei progetti di riforma programmati nell'ambito del PON Governance 2014-2020.

Tutte le iniziative sono, pertanto, finalizzate a rimuovere le discriminazioni di genere per liberare il potenziale femminile inespresso intervenendo sull'organizzazione del lavoro anche in quelle realtà che apparentemente garantiscono una parità formale di trattamento.

¹²⁷ Tratto dalla risposta a domanda: "Come nasce il progetto".

¹²⁸ Tratto dalla risposta a domanda: "Quali sono i risultati raggiunti ad oggi rispetto agli obiettivi prefissati".

Il riconoscimento di pari diritti e di equivalenti opportunità tra uomini e donne costituisce il volano per intraprendere un corretto percorso di cambiamento culturale nelle dinamiche organizzative della Pubblica amministrazione.

In quest'ottica, la parità di genere costituisce il necessario presupposto per la valorizzazione delle risorse umane in una nuova concezione del lavoro pubblico che non sia arroccata sul rispetto di compiti e procedure, ma miri ai risultati e agli obiettivi da raggiungere come organizzazione, sfruttando anche le opportunità che l'evoluzione del processo di digitalizzazione offre.

Ciò determina anche un cambiamento nei rapporti tra personale dirigente e dipendenti maggiormente improntato ai valori di responsabilizzazione, fiducia e collaborazione.

Questa nuova prospettiva di rimodulazione dell'assetto organizzativo richiede una revisione profonda della valutazione della performance che non individui nella prestazione in presenza i soli indici di rendimento, ma che colga nei meccanismi di interazione funzionale a distanza, tra la parte datoriale e i lavoratori, un innovativo parametro di misurazione del risultato. Tali nuovi approcci focalizzati su sistemi evolutivi di management eserciteranno senza dubbio un impatto positivo anche sulla performance organizzativa.

Appare utile integrare questa riflessione con le affermazioni sul punto della Dott.ssa Menicucci, che ne chiarisce meglio la portata ed il senso: «Introdurre forme di flessibilità spazio-temporale di prestazione dell'attività lavorativa agisce sul miglioramento dei livelli di benessere organizzativo e incide positivamente sulla produttività individuale, riduce i tassi di assenza sul lavoro e i costi di gestione. Complessivamente il lavoro agile quindi, in questo senso, agisce positivamente sulla performance della PA. Perché questo sia possibile è necessario un buon grado di commitment politico e gestionale dell'amministrazione: l'innovazione genera resistenze e in alcuni casi è molto importante promuovere la cultura del lavoro agile proprio a partire dal livello politico e dal management dell'amministrazione».¹²⁹

Nella costruzione dei nuovi scenari, un obiettivo sarà quello di ridisegnare anche il layout fisico dei luoghi di lavoro, con la predisposizione di spazi di co-working che

¹²⁹ Tratto dalla risposta a domanda: "Qual è stata l'incidenza di tale progetto sullo sviluppo delle risorse umane".

rappresentino il perimetro di condivisione di uno stesso luogo da parte di lavoratori di organizzazioni diverse come un terreno fertile per la creatività e l'innovazione.

La realizzazione di questi spazi nei centri urbani e nelle periferie diventa un fattore qualificante di una policy organizzativa che, in questo caso, coinvolge tutte le amministrazioni pubbliche.

A proposito di policy organizzativa, è opportuno evidenziare il ruolo delle giornate del lavoro agile (GLA) - di cui si parlerà più approfonditamente in un successivo paragrafo - per l'importante funzione diffusiva dei benefici del lavoro smart che esse svolgono sul territorio.

In particolare, le GLA organizzate dal DPO, nell'ambito delle iniziative promosse a livello territoriale per approfondire il concetto dell'orientamento alla performance e lo sviluppo dei nuovi modelli organizzativi, possono essere un utile strumento di comunicazione della modalità smart soprattutto in quelle aree ancora attardate su questo versante.

Il lavoro di analisi del progetto, in tal senso, è finalizzato ad evidenziare l'impatto positivo che un'organizzazione del lavoro in modalità smart esercita sulla collettività.

4.2 Ambito territoriale di riferimento e destinatari

Il progetto, che nella sua fase preparatoria ha visto il coinvolgimento di diversi stakeholder e numerosi attori istituzionali, intende rivolgersi all'intero territorio nazionale non prevedendo un approccio differenziato per aree territoriali.

Gli obiettivi progettuali, infatti, sono indistintamente rivolti sia alle amministrazioni centrali che a quelle regionali e agli enti locali, di tutto il territorio nazionale, al fine di coprire tutte le aree istituzionali presenti sul territorio per implementare e diffondere a tutto campo le nuove metodiche del lavoro in modalità smart.

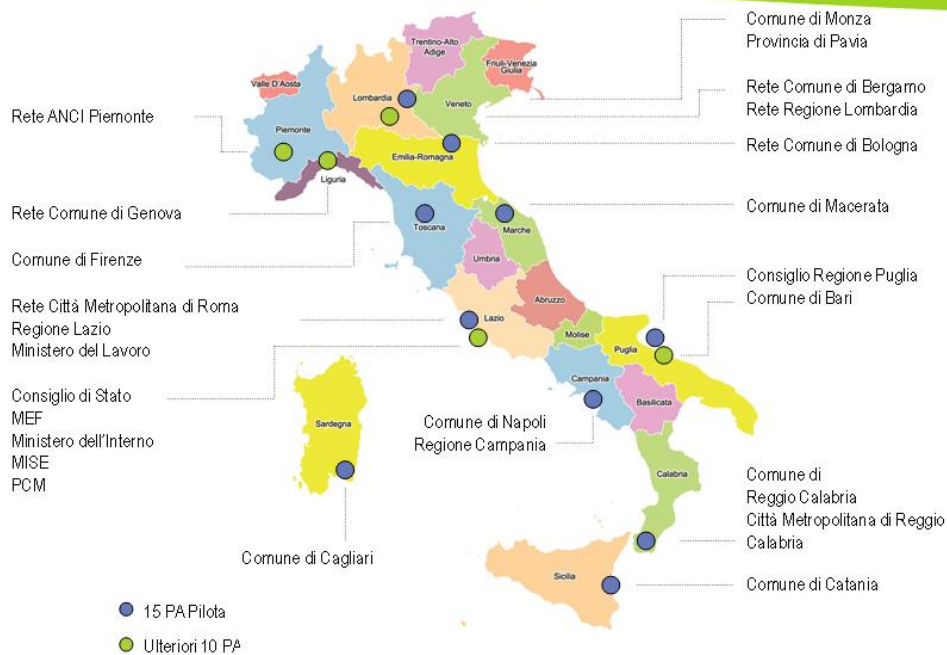
Dall'indagine preliminare condotta risulta, tuttavia, che le esperienze attualmente realizzate in tema di lavoro agile sono concentrate esclusivamente al centro-nord.

Ciò comporta, in un'ottica di bilanciamento delle esigenze, «che alcune azioni previste, quali ad esempio quelle di sensibilizzazione, informazione e formazione, saranno realizzate con maggiore intensità nei territori del sud Italia e, quindi, nelle regioni meno sviluppate secondo la definizione comunitaria.

L'analisi preventiva di impatto ha fatto emergere che alcuni dei benefici legati all'applicazione del lavoro agile, con specifico riferimento al benessere delle lavoratrici e dei lavoratori, siano maggiori in quei contesti territoriali dove più forti sono le inefficienze legate al sistema dei servizi, in particolare quelli del trasporto pubblico e dei servizi di cura alla persona».¹³⁰

Le amministrazioni coinvolte nella sperimentazione pilota, nella loro configurazione centrale, territoriale e locale, sono 15, a cui se ne sono aggiunte altre 10 che avevano già avviato autonomamente percorsi di lavoro agile e alle quali è garantito un supporto in relazione a specifiche fasi delle sperimentazioni.

¹³⁰ Cfr. *Sintesi – Lavoro agile per il futuro della PA – Pratiche innovative per la conciliazione vita-lavoro*, 3.1.3. *Dimensione territoriale*, www.pariopportunita.gov.it.



Fonte: www.amministrazioneagile.it

In considerazione della natura degli interventi da realizzare e della tipologia di azioni che si prevede di svolgere, «il progetto è indirizzato in primo luogo ai vertici delle amministrazioni, e per l'organizzazione del lavoro, ai componenti dei Comitati Unici di Garanzia (laddove presenti), agli Organismi Indipendenti di valutazione oltre che ai rappresentanti sindacali. È infatti fondamentale che il percorso di cambiamento sia elaborato in stretta sinergia tra le diverse aree e servizi dell'amministrazione.

Il progetto, inoltre, prevede il coinvolgimento della Scuola Nazionale di Amministrazione al fine di definire percorsi di formazione mirati ai dipendenti pubblici, e in particolare ai dirigenti, sui temi delle nuove modalità organizzative a beneficio della conciliazione dei tempi di vita e lavoro».¹³¹

¹³¹ Cfr. *Sintesi – Lavoro agile per il futuro della PA – Pratiche innovative per la conciliazione vita-lavoro*, 3.4 Destinatari, www.amministrazioneagile.it.

4.3 Attività progettuali proposte, output e risultati attesi

Le linee strategiche e programmatiche che guidano lo sviluppo del progetto costituiscono il nucleo centrale delle attività da porre in essere in funzione degli obiettivi programmati. In ragione della loro indissolubile correlazione con la corretta evoluzione progettuale, il Dipartimento per le pari opportunità è stato designato a svolgere un'azione di direzione e coordinamento strategico di tutte le fasi attuative del progetto, sviluppato attraverso un efficace e costante raccordo con gli organismi istituzionali coinvolti e con esperti tematici in possesso di competenze specifiche.

Stando al citato documento di sintesi del progetto, le linee progettuali programmate sono:

1. *Analisi conoscitiva delle esperienze in tema di lavoro “agile”.*
2. *Individuazione di percorsi operativi di smartworking per la PA.*
3. *Attivazione di un network nazionale di attori strategici.*
4. *Realizzazione di progetti pilota per la sperimentazione di percorsi di smartworking nelle PA.*
5. *Attività di comunicazione.*
6. *Realizzazione di iniziative di informazione e sensibilizzazione sul tema dello smartworking.*

Per quanto riguarda la prima linea progettuale, essa si sostanzia in una mappatura delle esperienze più significative realizzate a livello nazionale ed internazionale. In quest'ambito rientra la redazione di due documenti¹³² che, nelle intenzioni del DPO, rappresentano un'utile guida e punto di riferimento per coloro che «intendano ampliare le proprie conoscenze sul tema del lavoro agile o trovare spunti di riflessione o buone

¹³² Vedi:

- *Approfondimento delle esperienze più significative di lavoro agile realizzate a livello pubblico e privato, sia in ambito nazionale che internazionale, realizzato dal Politecnico di Milano.*
- *Approfondimento normativo per l'applicazione del lavoro “agile” nelle PA, realizzato dallo Studio Legale Associato Bersani Manna.*

Entrambi i documenti sono stati redatti su incarico della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per le pari opportunità e sono consultabili sul sito www.amministrazioneagile.it.

prassi cui ispirare i propri progetti di smartworking»¹³³. In questo senso, si specifica inoltre che l'obiettivo perseguito in quest'ambito è quello di «avere una base conoscitiva utile ai fini dello sviluppo di azioni pilota a livello territoriale, nonché alla costruzione di una *vision* complessiva sui benefici ottenibili a livello collettivo ed individuale grazie all'attivazione di esperienze di smartworking». ¹³⁴

Con riferimento alla seconda linea progettuale, relativa alla *Individuazione di percorsi operativi di smartworking per la PA*, il focus è incentrato sulla predisposizione del c.d. Toolkit operativo. Come affermato dalla Dott.ssa Menicucci, si tratta di uno strumento che «comprende tools per la valutazione dei risultati raggiunti rispetto alla singola amministrazione (incremento della produttività, riduzione dei costi, miglioramento della performance, miglioramento dei servizi erogati, benessere dei lavoratori e delle lavoratrici e conciliazione vita-lavoro) e rispetto al territorio nel suo complesso (sostenibilità ambientale e sociale, miglioramento della qualità della vita)»¹³⁵.

Il Toolkit è stato pensato «come una vera e propria cassetta degli attrezzi e degli strumenti operativi necessari ad avviare la sperimentazione del lavoro agile nelle PA aderenti, con il duplice obiettivo di facilitare l'avvio delle sperimentazioni fornendo indicazioni operative e di omogeneizzare il processo ed il percorso di introduzione del Lavoro agile, pur nel rispetto delle specificità di ciascuna realtà organizzativa»¹³⁶.

Si tratta sostanzialmente di uno strumento indirizzato ai responsabili della funzione HR, affinché siano in grado di indirizzare e gestire il cambiamento della cultura organizzativa della PA, attraverso l'implementazione di «soluzioni di tipo organizzativo, amministrativo e gestionale».

La particolarità del Toolkit si sostanzia nella previsione di due livelli di utilizzo: il primo «pubblico ed utilizzabile da tutte le PA che intendono informarsi ed approfondire il tema del lavoro agile e le principali fasi e procedure da attivare per implementarlo

¹³³ Cfr. *Sintesi – Lavoro agile per il futuro della PA – Pratiche innovative per la conciliazione vita-lavoro*, 3.5 *Risultati attesi e output di progetto*, www.amministrazioneagile.it.

¹³⁴ Cfr. *Sintesi – Lavoro agile per il futuro della PA – Pratiche innovative per la conciliazione vita-lavoro*, 3.3 *Descrizione delle attività progettuali proposte*, www.amministrazioneagile.it.

¹³⁵ Tratto dalla risposta a domanda: “Quali sono state ad oggi le tappe più importanti?”.

¹³⁶ Vedi *Il Toolkit per il Lavoro Agile*, www.amministrazioneagile.it.

nell'organizzazione»¹³⁷; il secondo, riservato alle PA aderenti al progetto, si caratterizza per la previsione di percorsi di accompagnamento consulenziale, supporto nel monitoraggio e nel superamento delle eventuali criticità riscontrate.

Viene a questo punto specificato che, «nella fase conclusiva del progetto (che come sarà in seguito sottolineato, ha visto un forte rallentamento a causa della pandemia), in cui verranno valutati i risultati ottenuti, i percorsi ed i processi di cambiamento organizzativo attivati e gli strumenti utilizzati, tutto il materiale prodotto, testato e validato, verrà messo a disposizione di tutte le PA interessate dal Dipartimento per le pari opportunità».

Come specificato all'interno del Toolkit, il processo di sviluppo dei percorsi di lavoro agile si compone di 4 fasi:

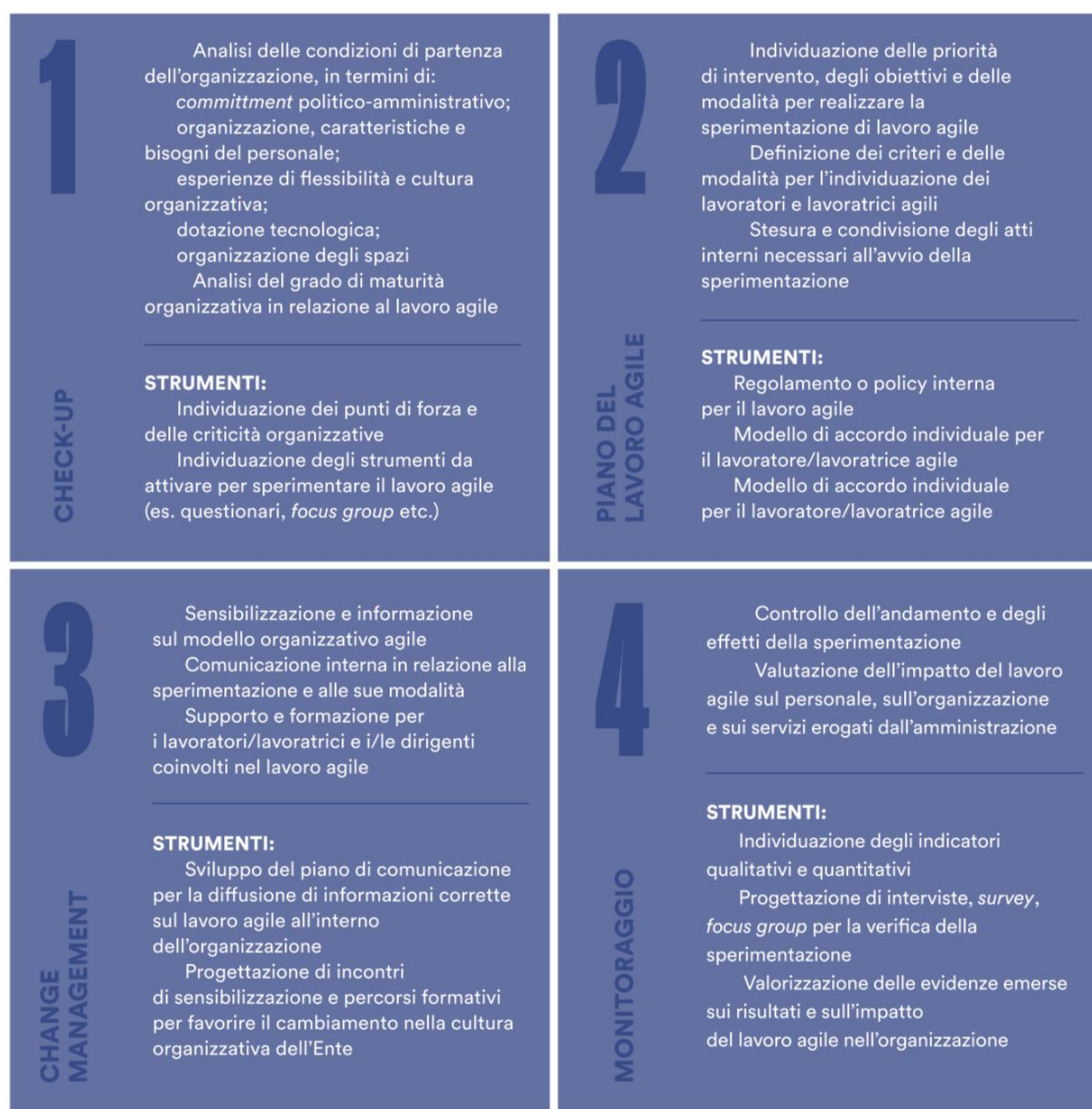


Fonte: www.amministrazioneeagile.it

Si tratta di un processo caratterizzato da specifici passaggi da realizzare per l'avvio ed il monitoraggio delle sperimentazioni, all'interno del quale le 4 fasi menzionate possono anche procedere in parallelo, «sebbene rispondano ad una sequenza logica e cronologica nella pianificazione ed implementazione delle attività»¹³⁸.

¹³⁷ Ibidem.

¹³⁸ Ibidem.



Fonte: www.amministrazioneagile.it

La terza linea programmatica prevede, come anticipato, l'*Attivazione di un network nazionale di attori strategici*. È questa un'azione volta a «stimolare un confronto fattivo sul lavoro flessibile e, più in generale, a promuovere l'azione di sistema»¹³⁹. In tal senso, è stata prevista la partecipazione di diversi soggetti, istituzionali e non, tra i quali «referenti dell'Organismo intermedio del PON Governance e Capacità istituzionale, rappresentanze delle Regioni e degli Enti locali, dei soggetti del mondo accademico e privato qualificati rispetto a temi di interesse, nonché rappresentanze del partenariato

¹³⁹ Vedi nota n.134.

economico e sociale (associazioni datoriali e dei sindacati) e degli enti preposti alla sicurezza e alla salute nei luoghi di lavoro»¹⁴⁰.

Il network, «istituito con Decreto il 24 luglio 2017, si è riunito ad oggi quattro volte, per la presentazione delle attività progettuali, l'aggiornamento sull'avanzamento dell'iniziativa, e l'approfondimento su alcuni aspetti di tipo giuslavoristico legati all'implementazione del lavoro agile».¹⁴¹

La quarta linea programmatica rappresenta senza dubbio il cuore dell'azione di sistema proposta. È infatti nella *Realizzazione di progetti pilota per la sperimentazione di percorsi di smartworking nelle PA* che si sostanzia la finalità del progetto.

In particolare, è stata prevista la realizzazione di 10 progetti pilota (poi estesi a 15), «diversamente distribuiti nelle tre aree geografiche individuate, coordinati a livello centrale dal DPO». Inoltre, «il DPO svolgerà la funzione di garante dell'interlocuzione con i referenti istituzionali, sovrintenderà la pianificazione e la realizzazione delle singole attività programmate e svolgerà le attività di monitoraggio e valutazione degli interventi»¹⁴².

In accordo con le suddette linee guida, il progetto pilota nasce innanzitutto con la «puntuale declinazione degli obiettivi che la singola PA intende raggiungere». Si procede dunque ad un'analisi interna della struttura, in termini di «modalità organizzative, articolazione delle attività svolgibili in modalità “smart”, utilizzo degli spazi (con un focus particolare sulla modalità di co-working), dotazione ed utilizzo degli strumenti ICT».

Un passaggio primario risiede poi nell'«analisi dei fabbisogni del personale», dal momento che, come si è già avuto modo di evidenziare, il tema della conciliazione vita-lavoro rappresenta una delle leve di sviluppo principali nell'ambito del progetto.

Prima della definizione del progetto pilota vero e proprio, si fa inoltre riferimento alle necessarie attività di «sensibilizzazione e formazione per il personale coinvolto e per le rappresentanze sindacali». In quest'ambito, «particolare attenzione sarà riservata ad

¹⁴⁰ Ibidem.

¹⁴¹ Cfr. *Lavoro agile per il futuro della PA – Azioni in corso al 05/2020*, www.ot11ot2.it.

¹⁴² Vedi nota n. 134.

iniziative di formazione per il management, al fine di introdurre processi di innovazione culturale e, più in generale, di *change management* nelle amministrazioni coinvolte».

Grazie poi al confronto fattivo sul tema, scaturito nell'ambito del network nazionale di attori strategici, si procede alla definizione del «Piano di SW per lo sviluppo del progetto».

Nell'ambito dello stesso, centrale sarà poi il costante supporto che il DPO dovrà garantire alle amministrazioni interessate dai progetti pilota, cui seguirà la fase di monitoraggio e la successiva valutazione delle sperimentazioni.

Infine, un particolare focus è dedicato al tema della dotazione tecnologica delle amministrazioni. Qui si specifica infatti che, «al fine di rendere accessibile e sicura l'informazione, possono risultare necessari interventi di adeguamento tecnologico che variano a seconda della specifica situazione di ogni PA. Questi elementi intersecano gli obiettivi e gli interventi a valere sull'azione 2.2.2 del PON Governance “Interventi per la razionalizzazione delle amministrazioni pubbliche, per il miglioramento dell'efficienza organizzativa e della gestione del personale”»¹⁴³.

In merito alle *Attività di comunicazione*, il fulcro è sicuramente rappresentato dalla creazione di un sito interamente dedicato al progetto, www.amministrazioneagile.it. All'interno di tale spazio web, che prevede inoltre una piattaforma dedicata alle PA di progetto, sono raccolti «la normativa di riferimento, la documentazione prodotta, i casi e le esperienze positive individuate, lo stato di avanzamento complessivo dell'azione di sistema, oltre alle notizie relative al tema»¹⁴⁴.

Per un efficace perseguimento di tale linea programmatica, sono stati inoltre progettati un logo ed una linea grafica correlata, nonché è garantito il costante aggiornamento dei profili social del progetto (Facebook, Twitter, LinkedIn).



¹⁴³ Ibidem.

¹⁴⁴ Ibidem.

Se con riferimento alla quinta linea programmatica si è puntato fortemente sulla creazione e gestione di un sito appositamente dedicato e sull'aggiornamento dei profili social di progetto, il fulcro della sesta ed ultima linea (*Realizzazione di iniziative di informazione e sensibilizzazione sul tema dello smartworking a livello centrale e locale*) è rappresentato dalle c.d. Giornate di Lavoro Agile (GLA).

Obiettivo delle GLA - organizzate sulla base del modello adottato dal Comune di Milano¹⁴⁵ - e da realizzare con il coinvolgimento delle pubbliche amministrazioni e delle imprese private, è quello di «far sperimentare ai propri dipendenti la possibilità di lavorare in luoghi diversi dall'abituale posto di lavoro e con orari flessibili, e misurarne i benefici». ¹⁴⁶ Come sostiene la Dott.ssa Menicucci, si tratta di benefici «in termini di aumento della produttività, della possibilità di conciliare meglio vita privata e lavoro, in termini di vivibilità delle città e di qualità dell'ambiente.

In particolare, le GLA finora realizzate sono quattro: a Roma, Bologna, Bari e Brescia». ¹⁴⁷

Le linee guida chiariscono che, «in occasione delle GLA, così come in altre fasi progettuali, saranno realizzati workshop e laboratori tematici, con la finalità di sensibilizzare ed informare i principali stakeholder sulle caratteristiche ed i benefici dello smartworking».

In conclusione, appare significativo riportare le considerazioni della Dott.ssa Menicucci circa la rilevanza delle iniziative sinora delineate: «Attraverso le diverse attività previste dal progetto si vuole in sintesi promuovere l'adozione di un approccio sistemico all'implementazione del lavoro agile che integri interventi su tecnologie digitali, policy organizzative e stili di leadership, nonché sulla strutturazione e sull'organizzazione degli spazi di lavoro. In particolare, la predisposizione del Toolkit operativo per le PA e la realizzazione dei progetti pilota - già prima dell'evento pandemico - hanno sicuramente creato le condizioni per una sperimentazione diffusa sul territorio di percorsi di smart working, con l'inserimento di una percentuale consistente di dipendenti in modalità di lavoro agile. Con il Toolkit abbiamo potuto dotare gli amministratori di una guida utile

¹⁴⁵ Per approfondimenti vedi *Lavoro agile – Comune di Milano*, www.comune.milano.it.

¹⁴⁶ Vedi nota n. 134.

¹⁴⁷ Vedi nota n. 135.

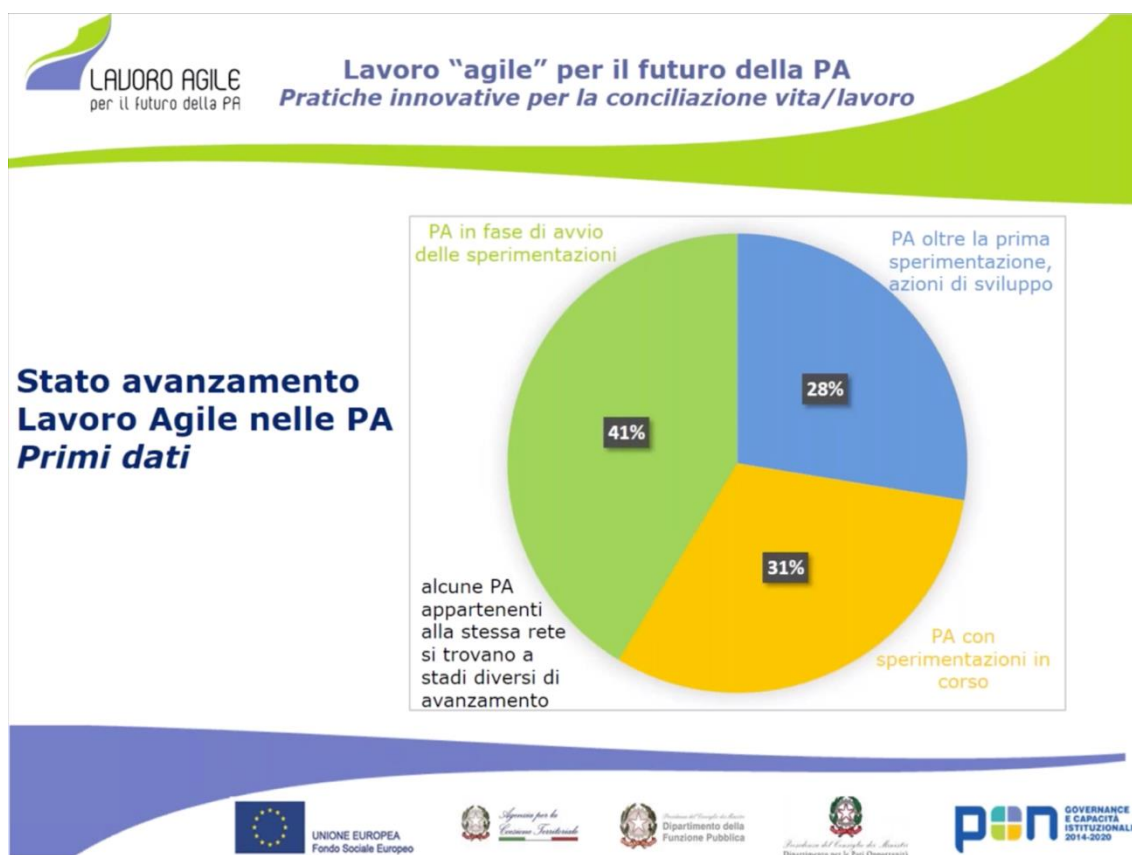
per pianificare iniziative, monitorare e valutare efficacia ed efficienza dei progetti di lavoro agile sul piano individuale (benessere dei lavoratori), di amministrazione (miglioramento della performance complessiva) e collettivo (ambiente e qualità della vita).

L'intensa attività di comunicazione, culminata nella realizzazione delle Giornate di Lavoro Agile prima citate, ha permesso di aumentare la conoscenza e la consapevolezza rispetto alla possibilità di utilizzo di pratiche innovative di lavoro flessibile, nello spazio e nel tempo, in relazione ai potenziali vantaggi ottenibili in termini di risparmio di tempo e riduzione dell'inquinamento. I risultati sono stati e, con le prossime GLA, saranno ancora più significativi nelle realtà territoriali (ad esempio quelle del sud) che non contano esperienze significative neanche a livello di dibattito o impostazione teorica». ¹⁴⁸

¹⁴⁸ Ibidem.

4.4 Il progetto nell'ambito della pandemia da COVID-19

I primi dati relativi ai percorsi di lavoro agile avviati nell'ambito del progetto sono stati diffusi nel luglio del 2019.



Fonte: www.amministrazionagile.it

Come si evince dal grafico, non tutte le PA coinvolte si trovavano nello stesso stadio di avanzamento delle sperimentazioni. In particolare, una buona parte delle stesse (41%) si trovavano in una fase iniziale, circa un terzo (31%) era impegnato nella sperimentazione vera e propria, mentre il 28% delle PA aveva già superato la fase di prima sperimentazione e stava portando avanti azioni di sviluppo.

L'esplosione della pandemia da COVID-19 ha poi ostacolato la realizzazione di una sistematizzazione più completa e della contestuale pubblicazione dei dati relativi alla prima fase del progetto.

A tal proposito, la Dott.ssa Menicucci sottolinea che, «nel momento in cui le sperimentazioni del progetto presso le PA sono andate a regime, l'avvento della pandemia

ha rovesciato completamente il contesto di riferimento ed in questo senso risulta difficile isolare gli effetti sul personale indotti dal progetto da quelli più complessivi generati dall'introduzione massiccia del lavoro agile nella PA»¹⁴⁹.

D'altro canto, le misure straordinarie adottate dal Governo per la gestione della fase di emergenza, le quali hanno reso il lavoro agile uno degli strumenti prioritari per consentire ad imprese e pubbliche amministrazioni di mantenere un certo grado di attività, hanno altresì fatto emergere la necessità di accompagnare le PA in questa fase di repentino cambiamento e di comprendere in che modo le stesse si siano adattate alla nuova situazione.

Per questa ragione, come si evince dalle affermazioni della Dott.ssa Menicucci, «il DPO ha scelto di mettere a disposizione di tutte le PA del territorio nazionale interessate, gli strumenti operativi e gli approfondimenti realizzati in ambito progettuale. In particolare, è stata resa accessibile a tutti i richiedenti l'area riservata del Toolkit e sono stati aperti al pubblico i webinar tecnici che hanno fatto integralmente parte del percorso di formazione e che prima dell'emergenza erano esclusivamente riservati ai referenti delle PA di progetto. Inoltre, è stata potenziata l'attività attraverso le pagine social di progetto che hanno registrato un aumento costante ed esponenziale dei contatti».¹⁵⁰

Ma soprattutto, «per avere contezza dell'impatto di questa nuova e dirompente situazione sulle lavoratrici e sui lavoratori, durante il mese di aprile il DPO ha somministrato alle 62 PA di progetto una survey sul lavoro agile in emergenza - alla quale hanno risposto circa 30.000 dipendenti pubblici»¹⁵¹.

Come evidenziato inoltre dall'articolo *Smart working: segnali dal futuro*¹⁵² che riporta i primi risultati della suddetta indagine, «scopo prioritario della survey è far emergere luci ed ombre del lavoro agile in emergenza, partendo dalla percezione di coloro che stanno vivendo quest'esperienza, per avviare una riflessione sui modelli organizzativi da adottare per vivere e lavorare in sicurezza nel futuro, con un'attenzione anche alle

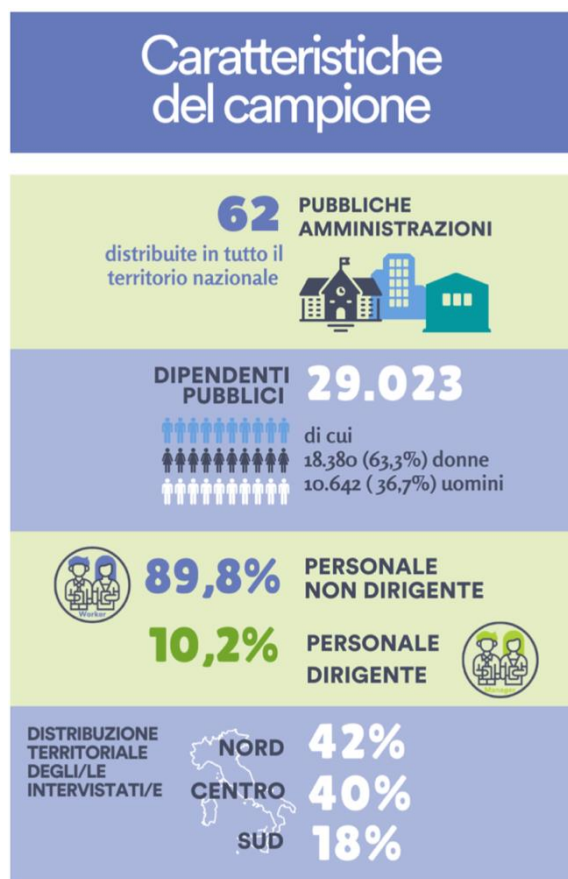
¹⁴⁹ Vedi nota n. 129.

¹⁵⁰ Tratto dalla risposta a domanda: "Qual è il contributo del progetto nella situazione emergenziale da COVID-19".

¹⁵¹ Ibidem.

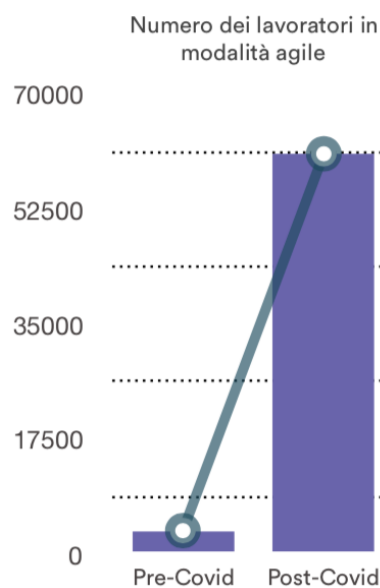
¹⁵² Vedi *Smart working: segnali dal futuro – Primi dati da un'indagine a cura di "Lavoro agile per il futuro della PA"*, www.amministrazioneagile.it, 4 giugno 2020.

ricadute in termini di condivisione delle responsabilità familiari ed agli impatti differenziati sulla vita di donne e uomini».



Fonte: www.amministrazioneagile.it

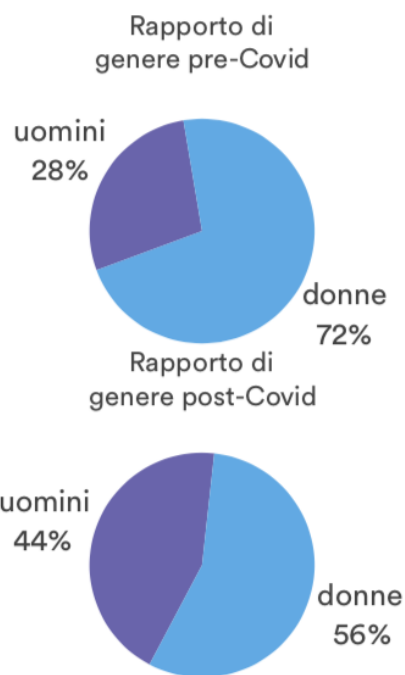
Il primo dato rilevante che emerge dall'indagine è relativo al numero degli smart worker che, nelle 62 PA coinvolte nel progetto «sono passati da 3.522 nel mese di gennaio a 60.918 nel mese di marzo, con un aumento di circa 17 volte rispetto a prima dell'emergenza».



Fonte: www.amministrazioneagile.it

È inoltre interessante analizzare il dato relativo al rapporto di genere e quindi alle percentuali di smart worker di sesso maschile e femminile pre- e post-Covid.

Come è dato rilevare dai grafici riportati, infatti, tale rapporto è notevolmente mutato. In particolare, la differenza riscontrata prima della diffusione della pandemia (72% di donne contro il solo 28% di uomini) si è considerevolmente assottigliata. Questo è sostanzialmente dovuto al fatto che «il lockdown ha vincolato tutti, indistintamente dal genere, ad una dimensione di vicinanza ai familiari e ad una gestione del tempo che ha appianato tra i rispondenti diversità generalmente più evidenti».¹⁵³



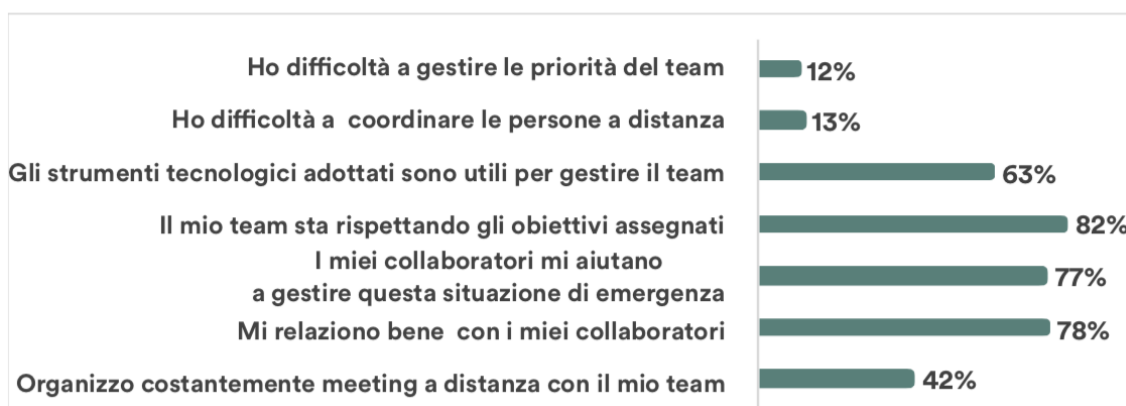
Fonte: www.amministrazioneagile.it

Un tema sicuramente centrale nell'analisi della survey è poi quello relativo al livello di soddisfazione del personale dirigente e non, così come emerge dalle risposte del campione.

Con riferimento ai circa 3.000, tra dirigenti e titolari di posizioni organizzative che hanno risposto, si sono registrate alte percentuali di soddisfazione circa la produttività del personale - in termini di perseguimento degli obiettivi assegnati - e di collaborazione con il proprio team. Le percentuali minori sono invece relative alle difficoltà di gestione e coordinamento a distanza del personale.

¹⁵³ Vedi nota n. 150.

Opinioni del personale dirigente



Fonte: www.amministrazioneagile.it

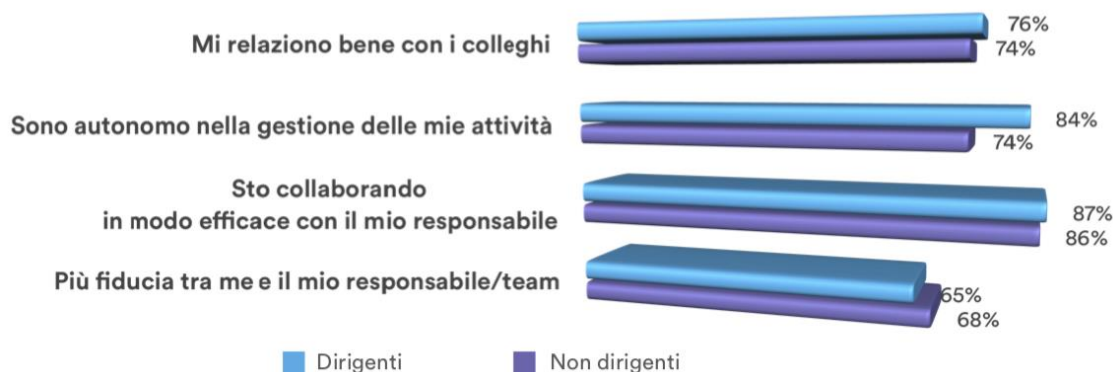
È chiaro dunque come, seppur in una versione a larghi tratti diversa da quella originaria, il lavoro agile sia uno strumento senz'altro idoneo, se gestito correttamente e soprattutto con un approccio adattivo, a rafforzare la fiducia tra personale dirigente e dipendente e rappresenti in questo senso una leva, per i primi, per una ridefinizione del «modo di vivere ed interpretare il proprio ruolo».

Si tratta di risultati per nulla banali ed anzi estremamente significativi «sul fronte delle opportunità che il lavoro agile genera all'interno delle organizzazioni, scardinando il pregiudizio secondo il quale l'assenza di controllo, in presenza, renderebbe non adeguatamente produttivi le lavoratrici ed i lavoratori».¹⁵⁴

Risultati pressoché analoghi si riscontrano se si effettua un'analisi incrociata delle risposte di dirigenti e personale dipendente. Fiducia, autonomia e collaborazione - tre delle leve fondamentali di un modello di organizzazione come lo smart working - sono tra gli aspetti maggiormente apprezzati da tutto il personale.

¹⁵⁴ Vedi nota n. 152.

Considerazioni personale dirigente e non dirigente



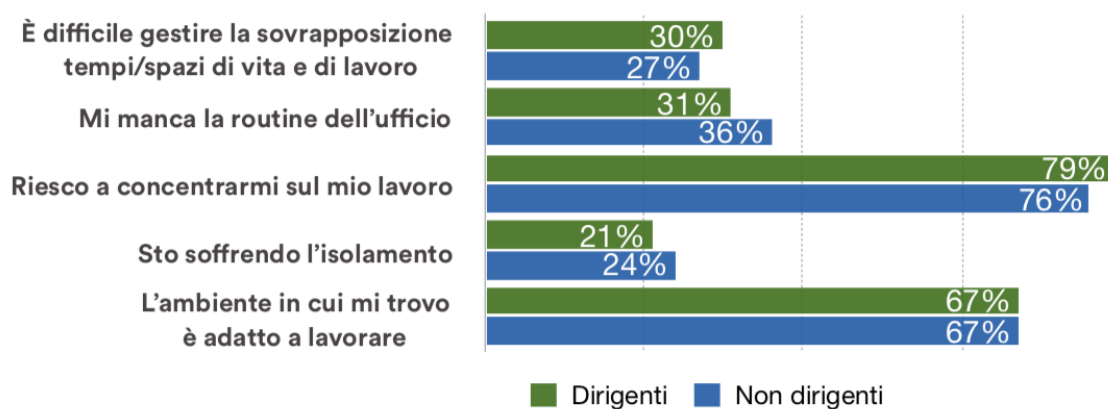
Fonte: www.amministrazioneeagile.it

Appare qui rilevante sottolineare come il fattore ‘autonomia’ non sia, come talvolta sostenuto, dettato dall’eccessivo isolamento e dall’incapacità di relazionarsi con la propria organizzazione, ma sia anzi un tema decisivo, se letto in stretta correlazione con le alte percentuali relative ad una adeguata collaborazione con il proprio team. Ciò per garantire continuità amministrativa, produttività ed efficacia.

Ancora con riferimento alle valutazioni di dirigenti e personale dipendente, una quota cospicua di entrambe le categorie (circa l’80%) sottolinea come l’esperienza in smart working non abbia inficiato sulla capacità di concentrazione sul proprio lavoro.

Per quanto riguarda invece gli aspetti psicologici, una ridotta percentuale di rispondenti (21% dei dirigenti e 24% del personale dipendente) ha dichiarato di soffrire di un senso di isolamento, mentre circa un terzo (31% per i primi e 36% per i secondi) ha evidenziato la mancanza della routine dell’ufficio.

Considerazioni personale dirigente e non dirigente



Fonte: www.amministrazioneeagile.it

Se si focalizza l'attenzione sull'impatto del lavoro agile sul solo personale dipendente, anche qui emerge una rappresentazione globalmente positiva.

In particolare, come riportato dalla Dott.ssa Menicucci, «il 91,1% dei lavoratori (92,3% per le donne e 88,8% per gli uomini) ritiene che questa esperienza stia consentendo loro di imparare a lavorare a distanza, nonché - per il 77,1% - di migliorare le proprie competenze tecnologiche. Quest'ultimo dato arriva al 79,9% per le donne, mentre si ferma al 72,2% per gli uomini, evidenziando una differenza che si lega probabilmente al più generalizzato *digital divide* e al gap di competenze digitali tra uomini e donne che in Italia è rilevante»¹⁵⁵.

Rispetto all'impatto sulla vita professionale, si segnala che «due terzi dei rispondenti (il 66,6% con percentuali analoghe tra uomini e donne) riesce a lavorare meglio per obiettivi in modalità agile e questo è un elemento fondamentale che le organizzazioni dovranno tenere in considerazione nella fase di riorganizzazione del lavoro agile ordinario».

Prendendo in considerazione l'impatto sulla qualità del lavoro, inoltre, si evince che «sono soprattutto i lavoratori e le lavoratrici più giovani (tra i 18 e i 35 anni) ad aver imparato a lavorare a distanza. Mentre per le altre fasce d'età, la percentuale di coloro che ritiene di averlo fatto è di poco superiore al 50%, arrivando al 73% per i più giovani. È interessante che siano proprio i/le più giovani, che mediamente hanno competenze digitali più sviluppate, ad avere tale percezione: ciò si collega al fatto che l'utilizzo delle tecnologie, specialmente tra la popolazione più giovane, è generalmente più legato al tempo libero e agli interessi personali che al lavoro, in particolare nella Pubblica amministrazione. L'esperienza dello smart working in emergenza ha invece dato l'opportunità a tali dipendenti di lavorare a distanza, perfezionando le competenze necessarie per farlo.

In particolare, sul fronte delle competenze tecnologiche sono quanti hanno un'età compresa tra i 36 e i 45 anni ad indicare di averle migliorate di più (79,7%)».¹⁵⁶

Un ulteriore aspetto approfondito attraverso la survey non poteva poi che essere quello relativo alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro che, come abbiamo visto,

¹⁵⁵ Vedi nota n. 150.

¹⁵⁶ Ibidem.

rappresenta uno dei punti cardine del progetto *Lavoro agile per il futuro della PA*, nonché dell'evoluzione normativa che ha investito l'istituto dello smart working.

Innanzitutto, nel già citato articolo si segnala che «le esigenze di conciliazione tra vita e lavoro manifestate da poco più della metà dei rispondenti - il 51,2% - si raccolgono tra le donne, che ne rappresentano il 68,9%, e in percentuale rilevante tra i dipendenti con più di 36 anni. Questi dati confermano lo sbilanciamento femminile rispetto al peso del lavoro di cura, tanto che le esigenze di conciliazione vengono ricondotte in prima battuta ai figli minorenni; seguono, nell'ordine, le esigenze di salute personali o relative ai familiari stretti e il lavoro di cura per gli anziani.

Inoltre, l'area territoriale in cui tali esigenze risultano maggiori è il Nord (53,4%), seguita dal Centro (50,5%) e dal Sud (48,5%)».



Fonte: www.amministrazioneagile.it

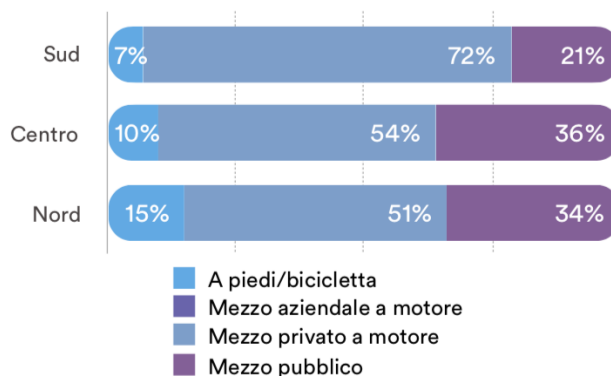
A ben vedere, tali statistiche si pongono in stretta correlazione con quanto affermato dalla Dott.ssa Menicucci: «In merito all'impatto sulle opportunità di conciliazione, i lavoratori e le lavoratrici più giovani sono quelli/e che hanno potuto dedicarsi maggiormente a interessi personali. In questa fascia d'età, i carichi di cura di bambini e anziani sono minori e i lavoratori e le lavoratrici hanno la possibilità di perseguire le proprie passioni nel tempo sottratto agli spostamenti di lavoro».¹⁵⁷

¹⁵⁷ Vedi nota n. 150.

Da non sottovalutare è poi l'impatto che l'implementazione massiccia del lavoro agile ha avuto sull'ambiente, contribuendo a ridurre l'inquinamento atmosferico, soprattutto se si considera che la maggior parte dei rispondenti ha dichiarato di recarsi presso la sede del proprio ufficio attraverso un mezzo privato a motore.

Come si evince dal grafico, si tratta di una tendenza maggiormente riscontrabile nei territori del Sud Italia, probabilmente causata anche dalla minore efficienza dei mezzi di trasporto pubblici.¹⁵⁸

Mezzi di trasporto utilizzati prevalentemente



Fonte: www.amministrazioneagile.it



Fonte: www.amministrazioneagile.it

¹⁵⁸ Vedi *La Top 10 delle città con i migliori trasporti pubblici d'Italia*, www.manageritalia.it, 15 ottobre 2019.

Infine, «anche sul fronte della vita personale, l'impatto del lavoro agile percepito dai/dalle dipendenti è positivo. Circa tre quarti degli intervistati (il 75,9% complessivo - 76,1% delle donne e 75,6% degli uomini) afferma di riuscire a gestire meglio lavoro e famiglia; una percentuale simile (il 75,3% complessivo - 75,2% delle donne e 75,6% degli uomini) attribuisce maggiore qualità al tempo passato con i propri affetti. E più della metà (il 54,8% complessivo - 54,3% delle donne e 55,5% degli uomini) riesce a trovare anche il modo di dedicarsi a passioni ed interessi personali».¹⁵⁹

Alla luce dei risultati ottenuti attraverso l'indagine svolta dal DPO, abbiamo visto come è emersa una situazione globalmente positiva per quanto riguarda l'adattamento delle PA coinvolte nel progetto ai nuovi paradigmi di organizzazione del lavoro dettati dalla situazione emergenziale contingente.

A tal proposito, appare opportuno riportare alcune considerazioni della Dott.ssa Menicucci sui risultati della survey: «La modalità di lavoro agile cui si è fatto ricorso in questo periodo non è certamente quella ideale, in quanto si è svolta presso il proprio domicilio e su base obbligatoria, a discapito dei presupposti cardine dello smart working, vale a dire la volontarietà e la flessibilità del luogo e dell'orario di lavoro. Tuttavia, nonostante le difficoltà del periodo, l'esperienza è stata positiva per la quasi totalità degli intervistati.

Disponibilità, creatività, capacità di mettersi in gioco, capacità di adattamento e responsabilità sono le principali competenze che hanno raccolto l'attenzione più forte e più frequente nelle Amministrazioni di progetto; l'atteggiamento complessivo del personale di fronte all'emergenza collettiva e lavorativa ha colpito favorevolmente in tutti i casi e i dati delle survey confermano questa tendenza. La capacità di rispondere in tempi rapidi all'emergenza, la capacità nel trovare soluzioni innovative per lavorare a distanza e per garantire l'erogazione dei servizi ai cittadini, hanno svelato o confermato qualità sopite nella pratica quotidiana come, ad esempio, svolgere in maniera totalmente nuova le stesse attività prima svolte in ufficio o anche modificare il contenuto del proprio lavoro adeguandolo alle mutate esigenze. Notevoli capacità di resilienza e adattamento a situazioni ed esigenze non previste che riteniamo, almeno in parte, siano state sviluppate

¹⁵⁹ Vedi nota n. 150.

e consolidate anche grazie al lavoro “preparatorio” per l’implementazione del lavoro agile che le PA avevano già realizzato grazie al supporto offerto dal nostro Progetto.

L’emergenza, in definitiva, ha determinato un’accelerazione impensabile solo pochi mesi fa, contribuendo a far emergere tutti i vantaggi dello smart working: più conciliazione vita-lavoro, più flessibilità, maggiore produttività e più sostenibilità». ¹⁶⁰

¹⁶⁰ Ibidem.

4.5 Prospettive di sviluppo

Abbiamo visto come questo progetto persegua lo scopo di individuare forme di valorizzazione del capitale umano in funzione della ricerca di una maggiore efficienza organizzativa e di una nuova cultura della performance improntata al risultato.

Abbiamo pure visto, come su questo terreno di cambiamento e di crescita delle risorse umane germoglia e si consolida il principio di conciliazione vita-lavoro che, oltre ad essere un valore di cultura organizzativa, è senz'altro un principio di civiltà sociale, dalle cui radici parte la svolta verso un modello di cambiamento della Pubblica amministrazione, che identifica nello smart working una delle sue espressioni più significative.

Lavorare in modalità smart non è un'operazione agevole ed è stato sottolineato nell'analisi del presente progetto quanto fossero numerosi e complessi i fattori che concorrono all'affermazione di questa innovativa modalità organizzativa del lavoro.

Al fine di supportare questa riflessione, è utile riportare qualche passaggio tratto dall'intervista della Dott.ssa Menicucci che su questo punto afferma:

«I principali elementi di ostacolo all'attuazione del lavoro agile nella PA possono riassumersi nell'ancoraggio alla cultura della presenza *vs* prestazione per obiettivi, che si riferisce quindi ad un contesto organizzativo rigido, ancorato a vecchi schemi, in termini di tempi, luoghi e processi; un altro elemento è rappresentato dalle difficoltà del management a misurare e personalizzare il lavoro agile sulle specificità delle diverse realtà organizzative e delle differenti capacità/attitudini del personale; ulteriori ostacoli sono, poi, rappresentati dall'età media elevata dei dipendenti pubblici, che spesso implica resistenza al cambiamento, e infine dal fatto che il completamento del processo di digitalizzazione è ancora in corso»¹⁶¹, di cui parleremo più approfonditamente nel prosieguo di questo paragrafo.

¹⁶¹ Tratto dalla risposta a domanda: “Quali sono le criticità emerse e quali le soluzioni eventualmente adottate”.

È un modello questo, tuttavia, che se viene sostenuto da tutti i meccanismi di sviluppo delle sue dinamiche realizzative, è in grado di recare benefici a tutti i protagonisti dell'apparato pubblico e all'amministrazione nel suo complesso.

Gli esiti dell'analisi di questo progetto, in coerenza con tale orientamento, hanno evidenziato, nella fase emergenziale, come il lavoro agile fosse sperimentato dalla stragrande maggioranza dei dipendenti pubblici, divenendo inaspettatamente "l'incipit" di un grande processo di cambiamento che condiziona senz'altro il futuro della Pubblica amministrazione.

Naturalmente, la necessità di mettere in campo misure organizzative, in tempi ristrettissimi, ha determinato qualche disagio specialmente nell'assicurare a tutti i dipendenti l'indispensabile approvvigionamento delle dotazioni tecnologiche e la loro connessione con la rete pubblica, per operare da remoto.

Si richiamano, a questo proposito, le considerazioni della Dott.ssa Menicucci:

«L'innovazione tecnologica, che è una leva di cambiamento, può essere un ostacolo per le PA dove i processi di ammodernamento sono più difficoltosi. Questo è un tema cruciale nell'implementazione del lavoro agile perché, se è vero che alcune attività svolte nella PA sono facilmente realizzabili da remoto, è indubbio che un livello avanzato di digitalizzazione dei processi facilita l'implementazione di modalità agili. Il lavoro agile può quindi rappresentare un'efficace leva di innovazione proprio per favorire quei processi di trasformazione digitale sempre più necessari per il miglioramento della performance complessiva della PA».¹⁶²

Ciononostante, questa nuova formula, in tempo di pandemia, sta risultando vincente perché la tentazione di sperimentare il cambiamento va oltre le difficoltà organizzative e le paure comunque derivanti dallo spettro del contagio.

Le parole della Dott.ssa Menicucci sembrano confortare questa sensazione:

«Il passaggio repentino dalla fase sperimentale del lavoro agile alla sua ordinarietà ha comportato e comporta per le PA di dover affrontare una situazione del tutto inedita che ha accelerato i cambiamenti in atto per quel che concerne l'organizzazione del lavoro, la gestione degli spazi di lavoro e la necessaria dotazione tecnologica; è opinione diffusa che non si tornerà più all'epoca pre-Covid e, come noto, con la Legge 77 del 17 luglio

¹⁶² Ibidem.

2020 recante “Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all’economia, nonché di politiche sociali connesse all’emergenza epidemiologica da COVID-19”, sono state introdotte ulteriori importanti novità circa il ricorso al lavoro agile nella PA. In particolare, con la citata norma si prevede l’adozione da parte di ciascuna PA, dal 2021 ed entro la fine di ogni anno, di un “piano organizzativo per il lavoro agile” (POLA) per estendere fino al 60% la platea dei/delle lavoratori/trici del settore pubblico che potranno operare in modalità agile.

Contestualmente, con l’aggravarsi della situazione connessa alla seconda ondata dei contagi da COVID-19, il governo sta nuovamente facendo leva sul lavoro agile come strategia di contenimento della pandemia. Sono stati preannunciati nuovi provvedimenti in materia di lavoro agile ed è quanto mai urgente garantire la continuità del supporto alle PA, nella gestione di questa seconda fase emergenziale, accompagnandole nell’implementazione dei provvedimenti governativi d’urgenza che si susseguiranno e nella contestuale strategia di stabilizzazione del lavoro agile. Il recente decreto del Ministro per la Pubblica amministrazione, che attua le norme del decreto Rilancio, alla luce dei DPCM del 13 e 18 ottobre 2020, contempera l’esigenza di contrasto alla pandemia con la necessità di continuità nell’erogazione dei servizi». ¹⁶³

È però opportuno qui chiarire che quello di cui stiamo discorrendo è un modello di smart working che, per fronteggiare l’emergenza epidemiologica, si impone come modalità ordinaria di lavoro e in questo senso costituisce un ibrido che lo avvicina più al telelavoro domiciliare. Perdi più la chiusura forzata di asili e scuole rafforza l’onere assistenziale soprattutto delle donne nei confronti dei figli, svilendo l’obiettivo primario del lavoro agile che abbiamo visto identificarsi nell’esigenza di conciliazione vita-lavoro. Vediamo ancora come la Dott.ssa Menicucci argomenta su questo punto:

«Tutti gli interventi dovranno essere realizzati tenendo conto delle diverse esigenze, emerse anche in sede di survey, e dell’impatto differenziato su donne e uomini. Infatti, in un momento storico in cui il lavoro agile ha assunto forte centralità, non mancano casi in cui tale strumento è percepito o vissuto come una minaccia alla parità di genere e all’opportunità di favorire una reale conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro. Pertanto, attraverso iniziative di studio, formazione e divulgazione, si intende raccontare e portare

¹⁶³ Tratto dalla risposta a domanda: “Quali sono le prospettive di sviluppo”.

evidenze su come l'autentico lavoro agile impatta sulla vita di donne, uomini e famiglie offrendo opportunità, talvolta innovative, per valorizzare un equilibrio tra le dimensioni lavorativa e privata.

Proprio sulla scorta dei risultati delle survey realizzate tra le PA di progetto nella fase emergenziale, stiamo immaginando degli strumenti che ci consentano di monitorare i percorsi di lavoro agile implementati dalle PA, nonché misurarne l'impatto sociale, economico e territoriale». ¹⁶⁴

Rimane evidente la percezione che la sperimentazione del lavoro agile in una fase di emergenza senza precedenti, come quella che stiamo vivendo, ha stravolto tutti i parametri inerenti alla costituzione ordinaria del rapporto (volontarietà delle parti) e alla definizione spazio-temporale delle modalità di svolgimento della prestazione (autonomia, assenza di vincoli orari, ecc.).

Ciononostante, l'elemento che fortifica la sperimentazione è dato dalla sensazione per i dipendenti di avere respirato l'aria del cambiamento organizzativo e che questo momento di straordinarietà possa costituire un viatico rafforzato per guidare la fase di transizione verso il ripristino degli originari parametri di sviluppo del lavoro smart: «Verso una nuova normalità», come definisce tale processo la Dott.ssa Menicucci.

Non bisogna trascurare, infine, l'ampiezza dei soggetti istituzionali coinvolti nella sperimentazione ed in particolare gli enti territoriali e locali.

Anche per arricchire l'analisi di questo scenario è opportuno riportare il pensiero della Dott.ssa Menicucci:

«Enti Locali e Regioni rivestono infatti un ruolo decisivo sullo sviluppo e sulla governance del territorio erogando servizi al cittadino e alle numerose imprese; parallelamente l'innovazione organizzativa e tecnologica favorita dal lavoro agile sta rilanciando il ruolo delle amministrazioni locali come promotori e facilitatori dello smart working e di un nuovo modello di sviluppo territoriale più attento all'innovazione e all'ambiente.

Anche alla luce dei cambiamenti epocali che la pandemia sta portando nel mondo del lavoro e più in generale nel complesso delle nostre vite, il Dipartimento intende sostenere i processi che si attivano a livello territoriale, perché dalle comunità locali parta e si

¹⁶⁴ Ibidem.

comunichi nel Paese una nuova cultura del lavoro: più centrata sui bisogni fondamentali e sui desideri di realizzazione della persona, ma con un occhio attento alla performance, al raggiungimento degli obiettivi e al miglioramento dei servizi per la cittadinanza»¹⁶⁵.

È molto significativa questa riflessione sul ruolo degli enti locali «come promotori e facilitatori dello smart working e di un nuovo modello di sviluppo territoriale più attento all'innovazione e all'ambiente», perché ci offre lo spunto per ricordare che gli enti locali sono amministrazioni di servizio ed in quanto tali sono molto vicine ai bisogni dei cittadini secondo il principio di prossimità.

Estendere su tutto il territorio nazionale questa attitudine dello smart working ad assicurare servizi secondo indici di sostenibilità ambientale, significa riconoscere a questo strumento la capacità di dirigere il cambiamento culturale oltre i confini del benessere individuale e locale per mirare al bene della collettività nella sua dimensione globale.

¹⁶⁵ Ibidem.

CONCLUSIONI

Questo lungo e complesso lavoro di analisi, di ricerca e di studio di un modello organizzativo del lavoro che ha l'ambizione di realizzare un processo di cambiamento destinato a sradicare le salde fondamenta del lavoro in presenza, ha mostrato tutte le potenzialità e allo stesso tempo le difficoltà attuative di questo percorso.

Oramai lo smart working, come è stato sottolineato, è un fenomeno planetario che, se pur con connotazioni organizzative diverse, ha investito i contesti socio-culturali di diversi paesi.

La proficua evoluzione di questa innovativa modalità di espletamento della prestazione lavorativa, se rispetterà i tempi e le attese, aprirà le porte ad una rivoluzione storica che inciderà non solo sui meccanismi organizzativi del lavoro nella Pubblica amministrazione (come nel settore privato), ma soprattutto nel tessuto culturale che presidia la concezione stessa dello sviluppo della forza lavoro.

Questo fattore abbiamo visto essere il propulsore costante di un sistema produttivo di beni o di servizi, ma perché la sua capacità di propulsione possa essere massimizzata è necessario il concorso di altri fattori, come la responsabilizzazione e la motivazione dei lavoratori (tanto per citarne alcuni) che sono in grado di assicurare il fondamentale equilibrio tra efficienza gestionale e benessere organizzativo.

Il capitale umano rappresenta la leva da sviluppare per tracciare percorsi organizzativi più maturi al fine di orientare le politiche pubbliche verso il conseguimento di obiettivi e risultati programmati e lo smart working costituisce uno strumento idoneo ad azionare questi meccanismi di cambiamento della cultura organizzativa.

In tale contesto, è indispensabile rivalutare la performance individuale calibrandone la misurazione sulla sua capacità di mirare al risultato e, parallelamente, di incidere sulla performance organizzativa.

L'esigenza di concentrarsi ed immedesimarsi sulle aspettative dei lavoratori è un elemento centrale nella ricerca di quei parametri di costruzione di un'organizzazione flessibile che è il punto da cui partire per implementare correttamente questa modalità di svolgimento a distanza della prestazione lavorativa.

Abbiamo visto come “flessibilità, responsabilità, fiducia e autonomia” sono voci che appartengono al nuovo lessico della cultura del lavoro nella prospettiva di rendere più efficienti i sistemi organizzativi in funzione di una maggiore efficacia del risultato.

In questo senso, la ricerca dell’efficienza e del benessere trova il punto di convergenza nel momento in cui si perfeziona il processo osmotico che infonde allo smart worker contemporaneamente senso di responsabilità e senso di fiducia nell’organizzazione.

L’evoluzione di questo sviluppo dei fattori motivazionali corrobora di nuova linfa la spinta dello smart worker a migliorare sempre di più il proprio apporto al sistema organizzativo tendendo ad identificarsi con esso.

Su questa prospettiva si dovrà necessariamente avviare un processo di inversione delle politiche di gestione del personale che sia finalizzato a superare la logica del rapporto prestazione-retribuzione per individuare nuove strategie di sviluppo focalizzate soprattutto sulla qualità del lavoro e sulla crescita professionale.

Sullo sfondo di questo percorso è fondamentale costruire un ambiente stimolante che sia in grado di generare nel lavoratore smart la giusta motivazione e l’atteso grado di soddisfazione.

È questo il clima ottimale dove cresce e si espande una nuova temperie di valori condivisi tra tutti gli attori del sistema che si identifica nel benessere organizzativo. L’intensità di questo fattore misura la qualità della convivenza in ambito lavorativo e il senso di appartenenza al sistema organizzativo.

Alimentare la cultura del benessere nell’ambiente di lavoro significa anche rispondere alla necessità di armonizzare i tempi per conciliare le esigenze di vita e di lavoro delle risorse umane e di favorire la promozione di politiche che incidono sulla struttura temporale e spaziale del lavoro nel sistema organizzativo.

A sostegno di questa prospettiva di sviluppo del capitale umano che, come abbiamo visto, costituisce l’indispensabile substrato culturale per l’implementazione del modello di lavoro agile, è opportuno ricordare la legge di riforma della Pubblica amministrazione, dell’allora Ministro Madia, la quale ebbe la felice intuizione che lo sviluppo del modello di lavoro a distanza, con tutti i vantaggi ad esso connessi, dovesse passare per il riconoscimento di una condizione di benessere delle risorse umane.

Questa intuizione ha preso forma attraverso la codificazione normativa (art. 14 della legge 124/15 e art. 18 della legge 81/17) di un valore basilare per lo sviluppo delle risorse umane, che è quello di garantire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Era necessario, in quel particolare momento storico, escogitare una formula innovativa capace di stimolare, con nuove idee e nuovi strumenti, il lavoro a distanza, rispetto al telelavoro ancora molto irrigidito sui vecchi schemi del burocratismo classico.

Questo concentrato di aspirazioni da tradurre in obiettivi concreti, attraverso lo sviluppo del lavoro agile, non può prescindere dalla concomitante evoluzione di un fattore complementare, quello delle tecnologie digitali, che costituisce il principale veicolo di supporto per l'affermazione di questa nuova cultura organizzativa.

Gli strumenti tecnologici identificati per implementare i sistemi organizzativi basati su modalità smart sono molteplici e non sono agevolmente elencabili.

I nuovi *digital devices* rappresentano i più avanzati modelli di tecnologia digitale, già in uso, peraltro, nel settore privato delle grandi imprese, ma che si spera possano ben presto diventare la nuova frontiera della digitalizzazione anche negli apparati delle pubbliche amministrazioni.

È necessario, tuttavia, che l'utilizzo di questi strumenti sia sostenuto da un'adeguata conoscenza e competenza delle tecnologie digitali, necessarie componenti di implementazione del lavoro in modalità smart, specialmente nelle aree del meridione ancora non pienamente partecipi di questo processo di cambiamento.

In tal senso, l'unica leva in grado di supportare questa esigenza rimane la formazione.

Il nuovo scenario tecnologico ridisegna anche lo spazio fisico destinato all'esperienza lavorativa.

Il layout fisico, che identifica questo nuovo design, definisce il perimetro della dimensione fisica per lo svolgimento del lavoro e, insieme alle relazioni sociali tra colleghi, è parte integrante dell'ambiente di lavoro.

Il rimodellamento dello spazio apre, poi, nuovi scenari di organizzazione del lavoro come i *co-working*, attraverso i quali si crea una condivisione dell'ambiente di lavoro ed eventualmente delle postazioni informatiche da parte dei lavoratori dipendenti provenienti da una pluralità di amministrazioni che condividono le aree di lavoro.

Una prospettiva di cambiamento, dunque, non può basarsi esclusivamente sulla forza delle idee, ma è necessario che quell'energia positiva si trasformi in una vera e propria

strategia di rinnovamento culturale e organizzativo, la cui realizzabilità dipende dall'interazione di una serie di fattori preordinati al raggiungimento di tale risultato.

Tra gli elementi che, purtroppo, rallentano questo processo vi sono certamente le resistenze di quella parte del management ancora fortemente ancorata alla cultura della presenza e ai sistemi di controllo riconducibili al burocratismo classico.

Sarebbe, pertanto, necessario implementare percorsi formativi in grado di stimolare il cambiamento culturale perché non è sufficiente la garanzia della copertura normativa da porre a sostegno dello sviluppo di questi processi innovativi, senza il coinvolgimento propositivo dei soggetti deputati ad assicurarne l'operatività.

Sotto questo profilo, il progetto selezionato ai fini del presente lavoro, come *bestpractice* in materia di lavoro agile nella Pubblica amministrazione, che nasce nell'ambito delle politiche europee, vuole dare testimonianza proprio di questo impegno da dispiegare a tutto campo e con il coinvolgimento di tutto il paradigma istituzionale, sia a livello centrale che territoriale e locale.

Tale iniziativa ha l'ambizione di esercitare un'azione sistemica e di guida nei confronti delle amministrazioni destinatarie, per accompagnare i percorsi di implementazione di questo nuovo modello organizzativo, secondo indici di sostenibilità ambientale e di miglioramento della qualità della vita.

Il ruolo di coordinamento e di supporto è stato affidato, come abbiamo visto, al Dipartimento per le pari opportunità (Presidenza del Consiglio dei Ministri), che in quanto presidio nazionale per l'attuazione del principio trasversale di pari opportunità e non discriminazione, ha puntato il mirino dell'indagine sulla promozione del lavoro agile, come leva per la valorizzazione della parità tra uomini e donne e dell'integrazione della prospettiva di genere.

Lo smart working costituisce uno strumento fondamentale per rafforzare il ruolo delle donne nel mondo del lavoro, in una prospettiva di equilibrio tra esigenze organizzative della vita privata e ricerca di opportunità per la crescita professionale.

In tal senso, l'adozione di modelli di lavoro flessibili si impone come un fattore di bilanciamento ai fini di una più equa suddivisione dei compiti di assistenza e cura familiare.

Le linee del progetto, comunque, non sono preordinate esclusivamente a garantire la parità di genere nelle dinamiche di implementazione del lavoro agile, ma individuano in

quest'obiettivo il punto di equilibrio per diffondere nelle pubbliche amministrazioni questo nuovo modello culturale proiettato verso il generale miglioramento della conciliazione dei tempi vita-lavoro.

Attraverso l'analisi del progetto abbiamo visto, infine, che una spinta non preventivata alla diffusione del lavoro agile è stata determinata dall'esplosione della pandemia da COVID-19, per effetto della quale lo smart working è stato imposto come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa, all'esclusivo fine di tamponare lo stato di emergenza.

Naturalmente si tratta di una versione del lavoro agile adattata alle urgenti necessità di far fronte ad una situazione inattesa e per questo ha perso alcuni dei suoi connotati originari, come il carattere di volontarietà e la postazione di lavoro generalmente collocata in ambito domestico anche per le restrizioni finalizzate al contenimento del contagio.

Ciononostante, l'emergenza si è rivelata una inconsapevole leva di sviluppo dello smart working, con il merito di aver consentito a migliaia di dipendenti di sperimentare la modalità smart che, sebbene non resa disponibile nella sua configurazione tipica, ha impresso già una svolta importante sulle abitudini dei lavoratori.

BIBLIOGRAFIA

- Ahmand S., Schroeder R.G., *The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences*, Published by Elsevier Ltd, 2013.
- Armenia S., Casalino N., Gnan L., Flamini G. (2020), *A systems approach to the Digital Transformation of Public Administration*, in *Rivista Prospettive in Organizzazione "Le sfide del management pubblico: nuovi modelli organizzativi"*, vol. 14, ISSN 2465-1753.
- Armstrong M., *Human Resource Management*, Practice, 2010.
- Baldassi S., *Superare la resistenza al cambiamento: i tre passi del change management*, (2012).
- Bloom N., Reenen J.V., *Human Resource Management and productivity*, 2010.
- Bologna S., Iudicone F., *Il lavoro agile e il telelavoro nello scenario europeo e comparato: dinamiche emergenti, effetti sulla qualità del lavoro e strumenti di regolazione*, Università degli Studi di Palermo, Quaderni di rassegna sindacale. Lavori XVIII (3), 2017, pp. 113-128.
- Borgognoni L., Petitta L., *Lo sviluppo delle persone nelle organizzazioni. Goal setting, coaching, counseling*, Carocci, 2003.
- Boxall P., Purcell J., *Strategy and Human Resource Management*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2003.
- Candiotta R., *Il sistema organizzativo aziendale*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2014.

- Casalino N., Armenia S., Canini D., *A system dynamics approach to the paper dematerialization process in the Italian public administration, in the interdisciplinary aspects of information systems studies*, (2008).
- Casalino N., Capriglione A., Draoli M. (2012), *A Knowledge Management System to Promote and Support Open Government*, *Proceedings of XIII Workshop di Organizzazione Aziendale - WOA 2012* Desperately seeking performance in organizations, Università degli Studi di Verona.
- Casalino N., Cavallari M., De Marco M., Gatti M., Taranto G. (2014), *Defining a Model for Effective e-Government Services and an Inter-organizational Cooperation in Public Sector*, *Proceedings of 16th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2014*, INSTICC, Lisbon, Portugal, vol. 2, pp. 400-408.
- Casalino N., Draoli M., *Governance and organizational aspects of an experimental groupware in the Italian public administration to support multi-Institutional partnerships*, in *Information systems: people, organizations, institutions, and technologies*, D'Atri, A., De Marco, M. (Eds), ItAIS, Physica-Verlag, Springer, Heidelberg, Germany, pp. 81-89, 2009.
- Casalino N., Draoli M., Martino M., *Organizing and Promoting Value Services in Public Sector by a New E-government Approach*, *Proceedings of XIV Workshop dei Docenti e Ricercatori di Organizzazione Aziendale (WOA 2013)*, Università La Sapienza, Roma, 2013.
- Casalino N., *Gestione del cambiamento e produttività nelle aziende pubbliche. Metodi e strumenti innovativi*, volume, pp. 1-201, Cacucci Editore, Bari, 2008.
- Casalino N., *Learning to Connect: a training model for public sector on advanced E-Government services and InterOrganizational cooperation*, *International Journal of Advanced Corporate Learning (IJAC)*, Austria, 2014, vol. 7, no.1, pp. 24-31.

- Casalino N., Saso T., Borin B., Massella E., Lancioni F. (2019), *Digital Competences for Civil Servants and Digital Ecosystems for More Effective Working Processes in Public Organizations*, Lecture Notes in Information Systems and Organisation, Springer, Heidelberg, Germany, pp. 315-326, ISBN 9783030473549.
- Clapperton G., Vanhoutte P., *The smarter working Manifesto. When, Where and How do you work best?*, 2014.
- Daft R.L. (2017), *Organizzazione Aziendale*, 6 ed., Maggioli Apogeo.
- Fontana F., Caroli M., *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, 2013.
- Hartog K. L., Solimene A., Tufani G., *The Smart Working Book. L'età del lavoro agile è arrivata. Finalmente!*, Seedble S.r.l., 2015.
- Laperuta L., *Il Management Pubblico. Organizzazione e strategie della P.A. Programmazione e pianificazione strategica. Controllo strategico e di gestione. Contabilità direzionale*, Edizioni Giuridiche Simoni, 2006.
- Mayo E., *The Social Problems of an Industrial Civilisation*, Harvard University, 1945.
- Maslow A., *Motivation and Personality*, J. & J. Harper, New York, 1954.
- Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M., *Gestione delle risorse umane*, seconda edizione, 2012.
- Pellegrini M., Uskov V., Casalino N. (2020), *Reimagining and re-designing the post-Covid-19 higher education organizations to address new challenges and responses for safe and effective teaching activities*, Law and Economics Yearly Review Journal - LEYR, Queen Mary University, London, UK, vol. 9, part 1, pp. 219-248, ISSN 2050-9014.

- Notaro F., *Il lavoro agile nel quadro della vecchia (o nuova?) subordinazione*, LavoroDirittiEuropa, Rivista nuova di Diritto del Lavoro, 2018.
- Ōno T., *Toyota Production System. Beyond Large-Scale Production*, Productivity Press, Portland, 1988.
- Radicchi, D. (2014). *Cultura d'impresa e gestione del cambiamento: analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa*. Tratto da <https://www.unistrapg.it/sites/default/files/docs/university-press/gentes/gentes-2014-1-135.pdf>.
- Reece L. Barry, Reece Monique, *Effective Human Relations: Interpersonal and Organizational Applications*, 13 ed., Cengage Learning, Boston, 2017, p.13.
- Taylor, F. W., *The Principles of Scientific Management*, New York, 1911.
- Tripi S., Mattei G., *COVID-19 e Pubblica amministrazione: implicazioni dello smart working per il management e per la salute mentale dei lavoratori*, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia - Dipartimento di Economia Marco Biagi, DEMB Working Paper Series N. 171, maggio 2020.
- Varvelli, R. (2004). *Innovazione tecnologica e innovazione organizzativa*. Organizzazione aziendale.
- Veldhoen E., *Demise of the office* (1995).
- Veldhoen E., *You-Topia. The impact of the digital revolution on our work, our life and our environment* (2012).

FONTI NORMATIVE

- Legge 16 giugno 1998, n. 191.
- D.P.R. 8 marzo 1999, n. 70.
- D.Lgs. 3 febbraio 1993, n. 29.
- Accordo quadro sul telelavoro, 23 marzo 2000.
- Deliberazione dell'Autorità per l'informatica nella Pubblica amministrazione, 31 maggio 2001.
- Acuerdo Interconfederal para Negociación Colectiva, 2003 (Spagna).
- Regolamento (UE) n. 1303/2013.
- The Flexible Working Regulations n. 1398, 2014 (UK).
- Accordo di Partenariato per la Programmazione 2014-2020.
- PON Governance e Capacità Istituzionale 2014/2020.
- Legge 7 agosto 2015, n. 124.
- Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, 25 settembre 2015, ONU.
- Estatuto de los Trabajadores, art. 13, 2015 (Spagna).
- Dossier Senato n. 28 Legislatura XVII.

- D.L. 9 febbraio 2017, n. 8.
- Legge 22 maggio 2017, n.81.
- Direttiva Presidenza del Consiglio dei Ministri, n. 3/2017.
- Réforme du code du travail, 22 settembre 2017 (France).
- Ley Orgánica 3/2018, art. 88 (Spagna).
- Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale, PCM – Dipartimento della Funzione Pubblica, n. 5, dicembre 2019.
- DPCM 23 febbraio 2020.
- DPCM 25 febbraio 2020.
- Direttiva Funzione pubblica n. 1/2020.
- DPCM 8 marzo 2020.
- Direttiva Funzione pubblica n. 2/2020.
- D.L. 17 marzo 2020, n. 18.
- Circolare Funzione pubblica n. 2/2020.
- Direttiva Funzione pubblica n. 3/2020.
- D.L. 19 maggio 2020, n. 34.
- Legge 17 luglio 2020, n. 77.

- Circolare Funzione pubblica n. 3/2020.
- Real Decreto Ley n. 28, 22 settembre 2020 (Spagna).
- DPCM 13 ottobre 2020.
- DPCM 18 ottobre 2020.
- DPCM 19 ottobre 2020.
- DPCM 3 novembre 2020.
- DPCM 3 dicembre 2020.
- DPCM 23 dicembre 2020.

SITOGRAFIA

- *Accordo Quadro sul telelavoro:*
<https://www.aranagenzia.it/contrattazione/contratti-quadro/altro/telelavoro/contratti/1832-accordo-quadro-sul-telelavoro.html>
- *Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile:*
<https://www.agenziacoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/>
- *Approfondimento delle esperienze più significative di lavoro agile realizzate a livello pubblico e privato, sia in ambito nazionale che internazionale:*
https://www.amministrazioneagile.it/wp-content/uploads/2018/12/Lavoro_Agile_Report_A.pdf
- *Approfondimento normativo per l'applicazione del lavoro "agile" nelle PA:*
https://www.amministrazioneagile.it/wp-content/uploads/2018/12/Lavoro_Agile_Report_B.pdf
- *Benessere organizzativo:* <https://www.miur.gov.it/benessere-organizzativo>
- *Best practice PA:* <http://www.funzionepubblica.gov.it/lavoro-agile-e-covid-19/best-practice>
- Bonazzi G., *Taylorismo*, Treccani - Enciclopedia delle scienze sociali (1998):
https://www.treccani.it/enciclopedia/taylorismo_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/
- Burchi S., *Lavorare a casa non è smart:* <https://www.ingenero.it/articoli/lavorare-casa-non-e-smart>

- Capoferro P., *Osservatorio Smart Working 2020: oltre 5 milioni di italiani lavorano da remoto. Nuove strategie al vaglio delle organizzazioni*: <https://www.digitall4.biz/hr/smart-working/osservatorio-smart-working-2020-5-milioni-di-italiani-lavoro-da-remoto-nuove-strategie-organizzazioni/>
- Carlucci C., *Motivazione e soddisfazione lavorativa: l'importanza di questi fattori secondo la visione di Herzberg*: <https://www.stateofmind.it/2015/10/motivazione-soddisfazione-lavorativa/>
- *Come si può definire il cloud storage?*: <https://www.redhat.com/it/topics/data-storage/what-is-cloud-storage>
- Conio P., *PA imprigionate dal fornitore ICT: ecco le soluzioni anti lock-in*, Osservatorio Agenda Digitale Politecnico di Milano: <https://www.agendadigitale.eu/procurement/pa-imprigionate-dal-fornitore-ict-ecco-le-soluzioni-anti-lock-in/>
- *Cos'è Unified Communications?*: https://www.cisco.com/c/it_it/products/unified-communications/index.html#~soluzioni
- Direttiva n. 1/2020: http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Direttiva_n_1_2020_0.pdf
- Dossier n. 28 Legislatura XVII, sezione *Il lavoro agile*: https://www.senato.it/japp/bgt/showdoc/17/DOSSIER/0/1009221/index.html?part=dossier_dossier1-sezione_sezione8-h3_h33
- Falasca G., *Diritto alla disconnessione e smart working: la legge già esiste, non servono altre regole – L'intervento*: <https://www.open.online/2020/05/11/diritto->

[alla-disconnessione-e-smart-working-la-legge-gia-esiste-non-servono-altre-regole-lintervento/](#)

- Finizio M., *Svolta digitale: la nuova Italia in 10 pagelle*: https://www.ilsole24ore.com/art/svolta-digitale-nuova-italia-10-pagelle-ADVrc36?refresh_ce=1
- Frederick Herzberg. *The Hygiene Motivation Theory Thinker*: <https://www.bl.uk/people/frederick-herzberg>
- Gan V., *The Invention of Telecommuting*: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-12-01/what-telecommuting-looked-like-in-1973>
- Gangai A., *Dall'Agile Working al Flexible: le forme dello Smart Working in Europa*: https://blog.osservatori.net/it_it/agile-working-smart-working-europa
- Gosling W., Coppola M., McCarthy K., *May the workforce be with you. The voice of the European workforce 2020*, https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/emea83757_may-the-workforce-be-with-you/DI_May-the-workforce-be-with-you.pdf
- *Herzberg: fattori igienici e motivanti*: <https://www.risorseumanehr.com/blog-hr/herzberg-fattori-igienici-e-motivanti>
- *Il Toolkit per il Lavoro Agile*: <https://www.amministrazioneagile.it/toolkit/>
- *La piramide dei bisogni di Maslow*, 6 maggio 2012: <https://www.risorseumanehr.com/blog-hr/la-piramide-dei-bisogni-di-maslow>

- *La Top 10 delle città con i migliori trasporti pubblici d'Italia:* <https://www.manageritalia.it/it/economia/migliori-trasporti-pubblici-nelle-citta-italiane>
- Lara. D., *El teletrabajo se triplica en España por la pandemia:* <https://elpais.com/economia/2020-09-17/el-teletrabajo-se-triplica-en-espana-por-la-pandemia.html>
- Lara D., *Ocho de cada diez españoles quiere teletrabajar más de la mitad de la semana:* <https://elpais.com/economia/2020-09-16/ocho-de-cada-diez-espanoles-querria-teletrabajar-mas-de-la-mitad-de-la-semana.html>
- «*Lavorare in qualsiasi luogo e momento*»: nuovo rapporto ILO-Eurofound *evidenzia opportunità e sfide del telelavoro*. Comunicato stampa 15 febbraio 2017: https://www.ilo.org/rome/risorse-informative/comunicati-stampa/WCMS_544334/lang--it/index.htm
- *Lavoro agile – Comune di Milano:* <https://www.comune.milano.it/aree-tematiche/lavoro-e-formazione/lavoro/lavoro-agile>
- *Lavoro agile per il futuro della PA – Azioni in corso al 05/2020:* <https://www.ot11ot2.it/dfp-organismo-intermedio/progetti/azione-di-sistema-sul-tema-della-conciliazione-vita-lavoro-per-un>
- *Le 3B e le 4 leve: oltre il significato di Smart Working:* <https://www.nous-srl.com/le-3b-e-il-reale-significato-di-smart-working/>
- Lentini G., *Lo sviluppo qualitativo della Pubblica amministrazione:* <https://www.diritto.it/lo-sviluppo-qualitativo-della-pubblica-amministrazione/>

- Living, working and COVID-19, https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20059en.pdf
- *Lo Smart Working durante l'emergenza COVID-19 e il punto di vista dei lavoratori*, Osservatorio Smart Working Politecnico di Milano – Dipartimento di Ingegneria gestionale: <https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/smart-working>
- *Lo smart working raccontato da Erik Veldhoen: fondatore del concept in Olanda:* <https://www.spremutedigitali.com/lo-smart-working-raccontato-da-erik-veldhoen-fondatore-dei-concept-in-olanda-part-12/>
- *Note sul Benessere organizzativo:* https://www.dirpubblica.it/public/allegati/1497/NOTE_SUL_BENESSERE_ORGANIZZATIVO.pdf
- Penna M., Felici B., Roberto R., Rao M., Zini A., *Il tempo dello Smart Working. La PA tra conciliazione, valorizzazione del lavoro e dell'ambiente. Primi risultati dell'indagine nazionale su lavoro agile e telelavoro nel settore pubblico:* https://iris.enea.it/retrieve/handle/20.500.12079/55813/8466/Smart_Working_nella_PA.pdf
- *Piccola storia dei modelli produttivi:* <https://www.assoeman.it/2017/08/evoluzione-dei-modelli-produttivi/>
- Rapporto Eurofound-ILO, *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work:* https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1658en.pdf

- Rodriguez Fernandez M. L., *El teletrabajo en España ya tiene su legislación propia*: <https://theconversation.com/el-teletrabajo-en-espana-ya-tiene-legislacion-propia-146874>
- Salazar P., *Dalla pandemia la sfida per lavorare bene*: <https://www.smartworking.srl/2020/09/01/dalla-pandemia-la-sfida-per-la-vorare-bene-con-quali-strumenti-giuridici/>
- Salazar P., *Smart working: aspetti di salute e sicurezza sul lavoro*: <https://www.altalex.com/documents/news/2019/09/20/smart-working-aspetti-di-salute-e-sicurezza-lavoro>
- Samperisi C., *Lavoro: cos'è il diritto alla disconnessione?*: <https://www.laleggepertutti.it/31098-lavoro-cose-il-diritto-alla-disconnessione>
- *Sintesi – Lavoro agile per il futuro della PA – Pratiche innovative per la conciliazione vita-lavoro*: http://www.pariopportunita.gov.it/wp-content/uploads/2018/01/progetto_x-pubblicazione-1.pdf
- *Smart working al femminile al tempo del Coronavirus: il carico familiare continua a gravare sulle donne*: <https://valored.it/news/lo-smart-working-a-l-femminile-al-tempo-del-coronavirus/>
- *Smart Working davvero: la flessibilità non basta*, Osservatorio Smart Working Politecnico di Milano – Dipartimento di ingegneria gestionale: <https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/smart-working>
- *Smart working o teleworking?*: <https://www.nous-srl.com/lo-smart-working-n-on-e-telelavoro/>

- *Smart working: segnali dal futuro – Primi dati da un'indagine a cura di “Lavoro agile per il futuro della PA”*: <https://www.amministrazioneagile.it/smartworking-segnali-dal-futuro/>
- *Smarter Working - learning lessons from Covid*: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/935990/Smarter_Working_-_learning_lessons_from_COVID-19.pdf
- Stentella M., *Smart working: cos'è, come funziona, la normativa e i vantaggi per la PA*: <https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/smart-working-cos-e-come-funziona-la-normativa-e-i-vantaggi-per-le-pa/>
- *Télétravail et travail en présentiel*: <https://www.modernisation.gouv.fr/home/guide-teletravail-et-presentiel>
- *Telework in the European Union*: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2010/telework-in-the-european-union>
- *The voice of the European workforce 2020. Tra smart working, autonomia e flessibilità ecco come cambierà il mondo del lavoro europeo dopo la pandemia*, Comunicato stampa relativo all'articolo *The voice of the European workforce 2020. May the workforce be with you*: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/human-capital/European-Voice-of-the-Workforce_CS_Deloitte.pdf
- *Time management: come definire le priorità e aumentare la produttività in ufficio*: <https://www.leadershipmanagementmagazine.com/notizie/time-management-come-definire-le-priorita-e-aumentare-la-produttivita-in-ufficio/>

- Tommasi M., *Covid-19 e Smart Working: uno sguardo all'Europa*: <https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/covid-19-e-smart-working-uno-sguardo-alleuropa/>
- *Update: Coronavirus: mesures de prévention et consequences sur le plain du droit du travail*: <https://emploi.belgique.be/fr/actualites/update-coronavirus-mesures-de-prevention-et-consequences-sur-le-plan-du-droit-du-travail>
- Viotto A., *La teoria dei fattori igienici e motivanti di Herzberg (Soddisfazione e motivazione nel luogo di lavoro)*: <https://www.culturainimpresa.com/la-teoria-dei-fattori-igienici-e-motivanti-di-herzberg-teorie-motivazionali/>