

LAVORO AGILE E SOSTENIBILITA' NELLE PP.AA. ITALIANE¹

Anna Calabria, Patrizia Grossi, Fabrizio Monteleone, Federico Schioppo

1. Il lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche: definizione e normativa

Il lavoro agile (o *smart working*) è una nuova modalità di svolgimento della prestazione lavorativa caratterizzato dall'assenza di vincoli riguardo orari, spazi, strumenti e da una responsabilizzazione sui risultati. Sono centrali, dunque, i concetti di flessibilità e autonomia, di conseguenza l'implementazione del lavoro agile è diventata indispensabile per conciliare i tempi di vita e lavoro e favorire la crescita della produttività del personale dipendente.

Tuttavia, anche se l'Osservatorio *Smart Working* del Politecnico di Milano (Osservatorio smart working, 2014) ha stimato che tra il 2013 e il 2017 sia cresciuto di oltre il 60% il numero dei lavoratori che espletano la loro attività in modalità agile, nel 2015 l'Italia era ben lontana dalle percentuali di paesi come Danimarca, Svezia, Paesi Bassi, Regno Unito e Lussemburgo².

Questo documento analizzerà i benefici e i rischi associati allo *smart working*, con un focus sull'indagine esplorativa condotta in Istat all'inizio della fase sperimentale del Lavoro Agile, a partire dall'analisi dell'evoluzione della normativa sullo *smart working* nell'ambito dell'ordinamento giuridico italiano negli ultimi anni, ed in particolare il ritardo della sua implementazione nella pubblica amministrazione rispetto al settore privato.

Dall'analisi delle norme principali sul lavoro agile si evidenziano le differenze peculiari con il telelavoro. Nella modalità *smart working* la prestazione lavorativa viene eseguita in media uno o due giorni la settimana, senza prestabilire una determinata postazione e utilizzando i propri strumenti. Inoltre, per garantire la tutela della salute e della sicurezza, ciascuna amministrazione consegna al personale coinvolto, con cadenza almeno annuale, una informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare esecuzione

¹ Federico SCHIOPPO ha scritto il paragrafo 1, Anna CALABRIA il paragrafo 2, Patrizia GROSSI il paragrafo 3, Fabrizio MONTELEONE il paragrafo 4. Tuttavia, il presente documento è il risultato di un lavoro congiunto.

² EUROFOUND, *European Working Conditions Surveys (EWCS) 2015*.

della prestazione all'esterno della sede di lavoro. Il telelavorista, al contrario, presta la sua attività per periodi continuativi e dopo l'individuazione di una specifica postazione, operando con gli strumenti forniti dal datore di lavoro e in materia di sicurezza sono previsti controlli e sopralluoghi.

Nell'ordinamento italiano lo *smart working* per il settore pubblico è stato introdotto solo recentemente. La Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri n. 3 del 2017 (cosiddetta Direttiva Madia) recante indirizzi per l'attuazione dell'art.14 della Legge 7 agosto 2015, n. 124 prevede, in particolare, *“che le amministrazioni pubbliche, nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, adottino misure organizzative volte a: fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro; sperimentare, anche al fine di tutelare le cure parentali, nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa, il cosiddetto lavoro agile o smart working.*

Le finalità sottese sono quelle dell'introduzione, di nuove modalità di organizzazione del lavoro basate sull'utilizzo della flessibilità lavorativa, sulla valutazione per obiettivi e la rilevazione dei bisogni del personale dipendente, anche alla luce delle esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. A questo riguardo assumono rilievo le politiche di ciascuna amministrazione in merito a: valorizzazione delle risorse umane e razionalizzazione delle risorse strumentali disponibili nell'ottica di una maggiore produttività ed efficienza; responsabilizzazione del personale dirigente e non; riprogettazione dello spazio di lavoro; promozione e più ampia diffusione dell'utilizzo delle tecnologie digitali; rafforzamento dei sistemi di misurazione e valutazione delle performance; agevolazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Le misure da adottare devono permettere, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi delle 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”.

Le linee guida, che costituiscono parte integrante della Direttiva, contengono indicazioni inerenti l'organizzazione del lavoro e la gestione del personale per promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, favorire il benessere organizzativo e assicurare l'esercizio dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori. La Legge 22 maggio 2017, n. 81, al Capo II (Lavoro agile), art.18, comma 1, prevede che *“Le disposizioni del presente capo, allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuovono 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 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”.

Per poter utilizzare lo *smart working* è necessario stipulare un accordo tra dipendente e datore di lavoro in forma scritta. A norma dell'art.19, comma 1, della Legge n. 81/2017 *“L'accordo relativo alla modalità di lavoro agile è stipulato per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e prova, e disciplina l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali aziendali, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal lavoratore. L'accordo individua altresì i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro”.*

Il quadro normativo sul lavoro agile ha tuttavia subito delle modifiche sostanziali in seguito allo stato di emergenza epidemiologica da COVID-19 e alle conseguenti disposizioni legislative e regolamentari approvate da Governo e Parlamento per evitare o ridurre i rischi di diffusione del contagio sui luoghi di lavoro e limitare la circolazione delle persone durante il periodo di “lockdown”.

Con l'adozione delle norme che regolano l'emergenza sanitaria e il post emergenza, il lavoro agile è sempre più concepito come lavoro ordinario e non come frutto di accordi e progetti, inoltre viene aumentata la percentuale minima del personale interessato allo *smart working*. Questa semplificazione delle procedure di accesso al lavoro agile è prevista dalla Legge 24 aprile 2020, n. 27³ e dalla Legge 17 luglio 2020, n. 77⁴.

La Legge n. 77/2020 ha introdotto delle novità rilevanti per l'implementazione dello *smart working* come modalità ordinaria della prestazione lavorativa. Il provvedimento approvato dal Parlamento prevede, tra le altre misure, che fino al 31 dicembre 2020 le amministrazioni pubbliche organizzano il lavoro dei propri dipendenti e l'erogazione dei servizi attraverso la flessibilità dell'orario di lavoro, rivedendone l'articolazione giornaliera e settimanale, introducendo modalità di interlocuzione programmata, anche attraverso soluzioni digitali e non in presenza con l'utenza, applicando il lavoro agile con le misure semplificate già contenute nel Decreto Legge n. 18/2020 (ovvero prescindendo dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi previsti dalla Legge n. 81/2017) e con l'ampliamento al 50 per cento del personale impiegato nelle attività che possono essere svolte in tale

³ Legge di conversione del D.L. 17 marzo 2020, n.18, (cosiddetto Decreto “Cura Italia”).

⁴ Legge di conversione del D.L. 19 maggio 2020, n.34 (cosiddetto Decreto “Rilancio”).

modalità. Inoltre, entro il 31 gennaio di ciascun anno, le stesse amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), al fine di individuare le modalità attuative dello *smart working* prevedendo, in particolare, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene e definendo i percorsi formativi del personale anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano. La stessa Legge n. 77/2020 istituisce, presso il Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, un Osservatorio nazionale del lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, al fine di monitorare e promuovere lo *smart working*.

2. Vantaggi e svantaggi del lavoro agile (un case study in Istat)

In concomitanza con l'avvio del lavoro agile in modalità sperimentale in Istat a febbraio 2020 è stato proposto al personale un questionario con domande sulla mobilità, sull'organizzazione del lavoro e sulla dimensione comportamentale e motivazionale.

In questo paragrafo saranno trattati benefici e rischi connessi al lavoro agile a partire dai risultati dell'indagine condotta in Istat utilmente confrontati con quelli dell'indagine nazionale su lavoro agile e telelavoro nel settore pubblico realizzata dall'ENEA (Penna et al., 2020).

La ricerca dell'ENEA, diretta a più di 3.000 dipendenti pubblici appartenenti a 29 tra enti e amministrazioni in telelavoro e/o in lavoro agile nel periodo 2015-2018, ha analizzato, tramite questionario con domande chiuse e aperte, l'influenza del lavoro a distanza sulle dimensioni lavorativa, relazionale, familiare e personale e sul pendolarismo e, attraverso interviste ai Responsabili delle Direzioni del Personale, le modalità organizzative adottate per introdurre il telelavoro e il lavoro agile.

L'indagine rivolta ai dipendenti Istat rappresenta una sperimentazione nella sperimentazione, sia perché ha coinvolto un numero limitato di persone (239 dipendenti) sia perché è stata condotta in piena emergenza Covid per cui alcune risposte (specialmente quelle sull'isolamento lavorativo) potrebbero aver risentito della modalità forzata di lavoro da remoto presso il proprio domicilio (*home working*). La rilevazione ha avuto finalità di natura esplorativa e descrittiva di alcune criticità e aspetti positivi riscontrati nel lavoro agile, in modo da stimolare la riflessione sui fattori e i comportamenti che consentono di utilizzarlo in maniera ottimale per consolidare un modello di *smart working* sostenibile.

È stato indirizzato un questionario ai dipendenti di quattro Direzioni Istat che alla data del 5 marzo avevano sottoscritto con i propri Direttori l'accordo individuale di lavoro agile. Le domande, a risposta multipla, si riferivano alla mobilità (flussi degli spostamenti, concentrazione temporale dei flussi, mezzo di trasporto utilizzato, tempo di percorrenza, *car sharing*) e all'organizzazione del lavoro (vantaggi, preoccupazioni, percezione della produttività). Il questionario è stato compilato via web, secondo metodologia CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*), attraverso un link all'applicativo *Lime Survey*⁵ fornito via email.

Alla data di conclusione della rilevazione, il 16 marzo, sono stati completati 214 questionari con un tasso di risposta dell'89,5% ed è stata calcolata la distribuzione percentuale delle risposte.

I risultati sono abbastanza in linea con il dato nazionale dell'ENEA. È emerso la maggior parte dei rispondenti (79%) vive nel comune in cui lavora ed esce dalla propria dimora per recarsi al lavoro dopo le ore 7:31 (64%). Gli spostamenti avvengono prevalentemente in metropolitana (27%) e non in automobile come per il livello nazionale. Probabilmente la scelta della metropolitana, e del trasporto pubblico in generale, in una città come Roma è adottata soprattutto per la scarsità di parcheggi e per evitare il traffico. In accordo con la ricerca dell'ENEA in un quarto dei casi si utilizzano anche tre mezzi di trasporto in combinazione (24% dei rispondenti).

Il tempo medio di percorrenza giornaliero (andata e ritorno) è di 1 ora e 20 minuti per coloro che risiedono nel Comune di Roma e raddoppia per chi vive in un'altra Provincia o Regione rispetto alla sede di lavoro, in linea con l'indagine sopracitata. Inoltre, sommando i tempi di percorrenza casa-lavoro di tutti i rispondenti che abitualmente utilizzano l'automobile si ottiene una misura dell'impatto ambientale degli spostamenti: circa 63 ore al giorno di emissione di CO₂. La ricerca dell'ENEA, invece, rispetto alla sostenibilità ambientale, ha valutato, per il periodo dal 2015 al 2018, le emissioni evitate dai dipendenti in telelavoro e in lavoro agile degli enti e dalle amministrazioni partecipanti, stimandole in 8.000 tonnellate di CO₂.

Il 61% dei rispondenti che utilizzano la propria autovettura per recarsi al lavoro non si organizzano mai con altri familiari o colleghi.

I rispondenti indicano tra i vantaggi⁶ del lavoro agile in primis la possibilità di avere maggior tempo per l'organizzazione della vita quotidiana, poi maggior concentrazione sul lavoro, minor impatto ambientale, maggior autonomia e responsabilità, minor stress, risparmio economico e più tempo per la persona.

⁵ Applicativo distribuito con licenza GNU GPL che permette la realizzazione di domande e sotto domande online e l'acquisizione dei dati in formato CSV, XLS, R, SPSS

⁶ La domanda prevedeva risposte multiple e la possibilità di indicare ulteriori vantaggi.

Anche l'indagine sullo *smart working* nella P.A. riporta i temi dell'efficienza, della concentrazione, della produttività e dell'autonomia emersi dalle risposte aperte sull'esperienza nel suo complesso.

Per quanto riguarda le preoccupazioni⁷ rispetto al lavoro agile, la maggior parte dichiara di non averne nessuna (37%), mentre il 26% teme l'isolamento dal contesto lavorativo, seguono l'inadeguatezza tecnologica, gli oneri burocratici, la mancanza di disconnessione, l'aumento dei tempi di lavoro e la difficoltà a trovare spazi di lavoro adeguati. Più della metà dei rispondenti ritiene che la produttività lavorativa possa aumentare (56%).

Le risposte fornite al questionario dell'ENEA sottolineano tra le criticità il senso di isolamento di coloro che si trovano a dover gestire gravi situazioni familiari per cui il tempo liberato dagli spostamenti quotidiani è dedicato quasi esclusivamente all'accudimento.

I principali benefici del lavoro agile vengono dunque rintracciati dai dipendenti, sia in Istat che nella P.A. in generale, soprattutto nella possibilità di conciliazione vita-lavoro e nella mobilità sostenibile.

Il lavoro agile, infatti, non consiste in un mero trasferimento della postazione dall'ufficio alla propria abitazione come nel caso del telelavoro, ma comporta la possibilità di decidere tempi, luoghi e strumenti per lo svolgimento dell'attività lavorativa. Lo *smart working* per definizione è flessibile, saltuario e funzionale al tipo di attività lavorativa e certamente uno dei principali vantaggi per i dipendenti riguarda proprio il miglior bilanciamento tra vita privata e vita lavorativa (*work life balance*), con la possibilità di lavorare da casa o da altri luoghi scelti in base alle esigenze personali senza doversi recare presso una sede fissa, con un risparmio sia economico che in termini di tempo. Non è una concessione da parte dell'organizzazione e neanche un diritto dei lavoratori, ma un'opportunità a cui poter aderire volontariamente. Si può affermare che in *smart working* le persone lavorano nelle migliori condizioni possibili, realizzandosi sia a livello personale che professionale.

Un vantaggio indiscusso è la sostenibilità ambientale dello *smart working* poiché alla diminuzione degli spostamenti casa-lavoro consegue innanzitutto una riduzione dell'inquinamento. Inoltre, è immaginabile in un futuro non lontano anche una ridefinizione degli spazi urbani e un utilizzo del territorio che tengano conto dei cambiamenti in atto (ad es. conversione di parcheggi in aree verdi).

Ci sono ovviamente anche vantaggi per le organizzazioni che con l'introduzione dello *smart working* hanno riscontrato una riduzione del tasso di assenteismo e delle richieste di straordinario (Beretta et al., 2018). Un altro risparmio riguarda le

⁷ La domanda prevedeva risposte multiple e la possibilità di indicare ulteriori preoccupazioni.

indennità per le trasferte. Inoltre, l'introduzione del *desk sharing*, del *co-working* e della possibilità per le persone di svolgere l'attività lavorativa da remoto per alcuni giorni a settimana, ha permesso di eliminare postazioni di lavoro e di chiudere alcuni uffici, riducendo ulteriormente le spese delle amministrazioni (Beretta et al., 2018).

Vantaggi trasversali per le organizzazioni e per i dipendenti sono l'aumento della soddisfazione lavorativa e della motivazione del personale che impattano positivamente sulla produttività grazie condizioni lavorative che facilitano la concentrazione e a un'accresciuta responsabilizzazione dei collaboratori da parte dei dirigenti in un'ottica di valorizzazione e di fiducia. Ciò implica l'adozione di nuovi comportamenti più efficienti, più "smart" appunto, tutti i giorni, non solo quando si lavora fuori dall'ufficio, richiede una condivisione più sistematica delle informazioni unitamente a una più attenta pianificazione delle attività e accresce la flessibilità organizzativa.

Per quanto concerne gli svantaggi dello *smart working*, il temuto l'isolamento lavorativo non rappresenta un reale rischio, anche per coloro che trovano nella realtà organizzativa uno dei principali motivi di riconoscimento sociale, poiché il lavoro agile non copre l'intera settimana lavorativa come purtroppo si è verificato per l'emergenza Covid durante la quale effettivamente possono essere sperimentati sentimenti di impoverimento o addirittura di perdita dell'interazione e senso di solitudine. Nel lavoro da remoto è centrale che ciascuno senta di dare il proprio contributo per obiettivi a cui collaborano più persone, restando "vicini" pur mantenendo le distanze, in modo che non venga alterato il senso di appartenenza delle persone all'organizzazione. Inoltre, è fatto esplicito divieto di discriminazione (di carriera, stipendiale, rispetto alla fruizione delle ferie o di altra natura) per chi si avvale del lavoro "agile" (art. 14 della Legge n. 124/2015).

Altre criticità possono delinearsi sul piano della dotazione tecnologica, della sicurezza informatica e delle informazioni trattate, ma possono essere bypassati attraverso i dovuti accorgimenti. (utilizzo di VPN e soluzioni in Cloud che consentono un'attività di log e dove i file sono custoditi in server protetti mediante firewall e software antivirus più sofisticati di quelli presenti sul dispositivo del singolo utente). È importante la formazione dello *smart worker* per prevenire rischi connessi alle vulnerabilità informatiche e a tutelare la privacy dei terzi e degli stessi lavoratori (Beretta et al., 2018).

Altra preoccupazione dei dipendenti si riferisce ai tempi di disconnessione. A questo proposito nell'accordo individuale, sottoscritto dal datore di lavoro e dal lavoratore, devono essere previsti i tempi di riposo e le misure tecniche ed organizzative per permettere al lavoratore di interrompere i collegamenti informatici e disattivare i dispositivi elettronici, salvaguardando il diritto alla disconnessione (Beretta et al., 2018).

Ma la vera difficoltà che le organizzazioni si trovano ad affrontare riguarda la resistenza al cambiamento organizzativo. In particolare, le figure intermedie del management si sentono caricate di responsabilità aggiuntive (Penna et al., 2020) rispetto alla definizione delle attività lavorabili a distanza, al monitoraggio delle stesse e alla valutazione dei propri collaboratori (il ruolo dei manager sarà approfondito nel paragrafo successivo). Si tratta di superare i limiti del presenzialismo e del controllo visivo per una valutazione basata sul raggiungimento degli obiettivi prefissati. In alcuni casi sono state manifestate perplessità anche da parte delle organizzazioni sindacali rispetto all'attuabilità del progetto predisposto dalle amministrazioni. Sicuramente la formazione è centrale nel cambiamento culturale richiesto.

In conclusione, il lavoro Agile ha ricadute positive su persone, organizzazioni e società e può essere volano di una rivoluzione culturale che investe gli stili di vita e di management e di una riorganizzazione nella gestione dei tempi e degli spazi (di lavoro, domestici e urbani). Perciò è necessario individuare e contrastare tutti gli aspetti critici che in qualche modo rendono ancora il lavoro poco agile.

3. Il ruolo dei manager nel lavoro agile

La figura del manager assume un'importanza rilevante in un cambiamento organizzativo come l'introduzione del lavoro agile. A fronte della crescente importanza e dei significativi vantaggi ottenibili da questa modalità lavorativa per l'organizzazione e per i suoi dipendenti, si corre il rischio di fallire se la complessità del cambiamento non viene affrontata con un chiaro indirizzo a livello strategico e un'efficace implementazione a livello operativo.

La flessibilità e la distanza fisica dalle sedi tradizionali di lavoratrici e lavoratori impongono un ripensamento degli abituali processi manageriali, che derivano principalmente:

- dal passaggio dalla supervisione diretta al monitoraggio e controllo delle attività basato su autonomia e responsabilizzazione;
- da una comunicazione vis-a-vis a scambi informativi mediati ampiamente dalla tecnologia;
- da modalità collaborative con colleghi in prossimità fisica a quelle realizzate attraverso interazioni a distanza, come avviene nel caso di progetti particolarmente complessi con la creazione di team virtuali.

Esistono spinte di natura manageriale in grado di favorire l'efficace implementazione del lavoro agile, quali:

- iniziative ed attività formative, che debbono avere un carattere di continuità, destinate sia ai lavoratori sia ai manager e atte a favorire la comprensione della

(nuova) modalità lavorativa e del (nuovo) ruolo svolto, oltretutto a supportare l'acquisizione di conoscenze e sviluppo di competenze necessarie per affrontare adeguatamente i cambiamenti attesi;

- sviluppo professionale dei manager rispetto alle modalità di supervisione, monitoraggio e controllo delle attività svolte da remoto dagli *smart worker* e rispetto alle modalità di rapportarsi alle decisioni assunte dall'Amministrazione di cui, tra l'altro, sono essi stessi destinatari;
- sviluppo specialistico dei manager per interpretare correttamente la dimensione psicologica e comportamentale dei collaboratori, al fine di intercettare in tempo utile situazioni di disagio, arginare pericoli di "workaholism" (eccesso di lavoro), interpretare in maniera oggettiva le azioni messe in atto dai lavoratori per dare visibilità all'attività svolta.

Il manager deve possedere alcune caratteristiche chiave: deve essere *open-minded* e flessibile per adattarsi facilmente alle nuove modalità di lavoro ed interagire con ogni tipo di collaboratore; deve essere interessato alle novità e alle nuove culture; deve essere capace sia di gestire la complessità che prendere decisioni che comportano radicali cambiamenti del contesto come l'adozione del lavoro agile; deve essere elastico ed ottimista per incentivare il proprio team; essere onesto per avere una relazione di fiducia con i propri collaboratori; deve avere una vita personale stabile e, infine, avere le competenze sia tecniche che professionali affinché sia credibile.

"Tutte le ricerche che ho condotto dimostrano che non sono richiesti modi diversi di gestire le persone, ma un management di qualità." (Annie Leeson).

Il manager dovrebbe avere l'abilità di procurarsi l'aiuto ed il sostegno dei suoi collaboratori e la capacità di sviluppare una visione che motivi tutti a raggiungere l'obiettivo comune in modo coeso e coerente con la cultura organizzativa. Una competenza fondamentale è saper supportare i propri collaboratori all'interno del team nel raggiungimento di uno specifico obiettivo personale o professionale, fornendo formazione, supporto e guida.

I compiti del manager sono:

1. Definire: cioè identificare e comunicare, in modo chiaro, gli obiettivi da raggiungere, cosicché ogni collaboratore comprenda quale sia il suo compito e quali le sue responsabilità. Inoltre, il manager deve definire in modo chiaro quali siano gli indicatori chiave da controllare per permettere a tutti di porre l'attenzione soprattutto sugli aspetti più importanti.
2. Facilitare: cioè fornire tutte le risorse tecnologiche e non necessarie affinché i collaboratori raggiungano gli obiettivi nei tempi stabiliti e, allo stesso tempo, si superino le eventuali barriere.
3. Incoraggiare: attività volta a stimolare i collaboratori per il raggiungimento dei risultati desiderati attraverso adeguate ed equilibrate azioni di valorizzazione,

riconoscimento professionale e perfezionamento delle potenzialità insite in ciascun collaboratore.

Altra fondamentale abilità della nuova figura manageriale è la capacità di delega: sempre più importanti diventano gli obiettivi di risultato/azioni (cosa, entro quando, come), feedback intermedi, supervisione e controllo, eventuali riposizionamenti.

Infine, la comunicazione in “chat” per allenarsi al *problem solving* e a cogliere eventuali segnali di frustrazione e disorientamento che il lavoro agile può produrre in chi si sente isolato e lontano dalla sede, per aumentare l’empatia e favorire la percezione di vicinanza anche da remoto.

4. Il futuro del lavoro agile

Di fronte all’emergenza sanitaria COVID-19 aziende private ed enti pubblici sono state costrette ad adeguarsi alle nuove necessità che le mettono di fronte ad una vera e propria rivoluzione nel mondo del lavoro, che inevitabilmente lascerà un segno anche nel futuro.

Già dalla fase 2 vi è stata una forte spinta verso le attività lavorative a distanza poi confermate con la Legge n. 77/2020 attraverso le quali lo *smart working* diventa una certezza, se non per tutti, almeno per alcune categorie di lavoratori.

Basti pensare a quei lavoratori del settore privato che hanno figli di età inferiore a 14 anni a cui viene concesso lo *smart working* fino al termine dell’emergenza. È inevitabile che oltre questo termine, ed entro ben determinati limiti, si punterà a rendere il lavoro agile una modalità strutturale e definitiva. Rilevanti infatti sono le considerazioni relative all’incremento della produttività da parte dei dipendenti e la riduzione dei costi che, seppure con la previsione di paletti ben precisi, potrebbe rivelarsi per il futuro una soluzione standard ed univoca visti i punti di forza emersi in questa crisi.

La prospettiva futura è quindi quella di prevedere lo *smart working* all’interno dei prossimi CCNL in fase di rinnovo, perché in prospettiva il lavoro agile è ritenuto un’efficace modalità lavorativa.

Superata la fase emergenziale, quindi, il lavoro agile continuerà ad interessare stabilmente un numero significativo di lavoratori privati e pubblici, costituendo un importante fattore di innovazione organizzativa e culturale, di miglioramento della performance, di sviluppo delle competenze individuali e di conciliazione delle esigenze vita-lavoro.

Nasce una esigenza di investimento tecnologico integrato e sistemico nel quale il settore della Ricerca Pubblica assume un ruolo di guida per poter garantire un reale e stabile utilizzo del lavoro agile. L’esempio di riferimento mondiale è quanto

avvenuto in Corea del Sud, dove gli investimenti sistemici degli ultimi decenni in innovazioni tecnologiche hanno creato le condizioni affinché fosse lo stesso sistema produttivo a chiedere lo *smart working* e non a subirlo come solo una misura di conciliazione tra tempi di vita e di lavoro. Sarà necessario, tuttavia, avviare un investimento sia in termini economici che sociali sul tema delle Smart City. La sua definizione più accademica è quella di un insieme di strategie di pianificazione urbanistica per *l'ottimizzazione e l'innovazione dei servizi così da mettere in relazione le infrastrutture materiali delle città "con il capitale umano, intellettuale e sociale di chi le abita", grazie all'impiego diffuso delle nuove tecnologie della comunicazione, della mobilità, dell'ambiente e dell'efficienza energetica, al fine di migliorare la qualità della vita e soddisfare le esigenze dei cittadini.*

Senza un reale aggiornamento delle realtà urbane in ottica Smart City difficilmente il lavoro agile potrà avere vita facile di fronte alle resistenze tipiche della Burocrazia o dei bilanci delle imprese private fiaccate dalla crisi economica conseguente alla emergenza COVID-19. La tecnologia si diffonde sempre più e senza saperlo e la Smart City bussa alle porte del legislatore italiano. La vita delle persone è cambiata enormemente e già oggi, per esempio, si inizia a poter scaricare direttamente dal pc di casa e gratuitamente i certificati che precedentemente si ottenevano dopo lunghe ore di fila presso i Municipi.

La Smart City contribuisce a risolvere i problemi delle città contemporanee:

- migliora le infrastrutture diffondendo applicazioni nei campi della mobilità e delle reti energetiche e intelligenti;
- migliora la qualità della vita sia nei campi più fertili per l'innovazione sociale (welfare, istruzione) sia in campo ambientale (per esempio attraverso il monitoraggio delle condizioni ambientali);
- migliora il governo delle città in termini di processi decisionali e partecipazione dei cittadini alla vita pubblica.

Occorre poi garantire che lo *smart working* rientri nel perimetro del lavoro subordinato, ed è opportuno che la definizione contrattuale del lavoro agile proceda di pari passo con l'affermazione del diritto alla disconnessione, al fine di evitare abusi e definire specifiche fasce di reperibilità oltre le quali il lavoratore potrà non essere reperibile senza incorrere in alcuna sanzione disciplinare.

Vi è poi tutto il fronte dei minori costi in termini di utenze elettriche ed energetiche del lavoro agile per le imprese a svantaggio dei lavoratori dipendenti, le cui spese delle utenze domestiche aumenterebbero, per non parlare dei costi derivanti dall'utilizzo dei device tecnologici così come anche le spese relative alla cancelleria, carta, toner ecc... Occorre considerare che gli ambienti domestici non sono tutti uguali e alcuni lavoratori potrebbero avere esigenze, dal punto di vista ergonomico, allo svolgimento dell'attività lavorativa presso il proprio domicilio. Per questo lo

svolgimento del lavoro in modalità *smart working* dovrebbe garantire la libertà per il lavoratore di poter svolgere il proprio lavoro in spazi e luoghi da lui liberamente scelti. Vanno previste poi sanzioni per pratiche di sfruttamento dello *smart worker* in caso di infortuni mentre il lavoratore presta la propria attività in modalità agile.

Riferimenti bibliografici

- BERETTA L., CALAFIORI B., ROSSI G., VIANELLO S. 2018. *Smart working: le regole applicative*. Milano: Fondazione commercialisti ODCED.
- EUROFOUND, European Working Conditions Surveys (EWCS) 2015.
- OSSERVATORIO SMART WORKING. 2014. *Smart Working and Smart Workplace*. Politecnico di Milano.
- PENNA M., FELICI B., ROBERTO R., RAO M., ZINI A. 2020. *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*. ENEA. https://www.enea.it/it/seguici/pubblicazioni/pdf-volumi/2020/smart_working_nella_pa.pdf

SUMMARY

Smart Working and Sustainability in Italian Public Administrations

Smart Working is a new way of carrying out work performance and is a new way of acting the work performance in which the concepts of flexibility and autonomy are fundamental. The analysis of the main rules on Smart Working highlights the differences with teleworking. With the adoption of the rules governing the health emergency and the post-emergency, agile work is becoming as a way of ordinary work.

This document will analyze the benefits and risks associated with Smart Working, with a focus on the exploratory survey conducted in Istat at the start of the experimental phase of smart working. These results will be compared with the national survey on SW and teleworking in the public sector carried out by ENEA.

Anna Calabria, ISTAT, calabria@istat.it

Patrizia Grossi, ISTAT, grossi@istat.it

Fabrizio Monteleone, ISTAT, famontel@istat.it

Federico Schioppo, ISTAT, schioppo@istat.it