

WORKING PAPER

INAPP WP n. 83

Il lavoro agile emergenziale in Inapp

**Evidenze da un'indagine
in un Ente Pubblico di Ricerca**

Tiziana Canal

Valentina Gualtieri

Rosita Zucaro

MARZO 2022

Il lavoro agile emergenziale in Inapp

Evidenze da un'indagine in un Ente Pubblico di Ricerca

Tiziana Canal

Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (INAPP), Roma
t.canal@inapp.org

Valentina Gualtieri

Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (INAPP), Roma
v.gualtieri@inapp.org

Rosita Zucaro

Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (INAPP), Roma
r.zucaro@inapp.org

Elaborazione infografiche di **Valeria Cioccolo**

MARZO 2022

Le opinioni espresse in questo lavoro impegnano la responsabilità degli autori e non necessariamente riflettono la posizione dell'Ente di appartenenza.

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. L'indagine Inapp sul lavoro agile emergenziale: obiettivi e caratteristiche dei rispondenti. – 3. I risultati dell'indagine; 3.1 La salute organizzativa; 3.2 La salute professionale; 3.3 La salute digitale; 3.4 La qualità della vita lavorativa. – 4. Brevi riflessioni conclusive e questioni aperte. – Bibliografia

INAPP – Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche

Corso d'Italia 33
00198 Roma, Italia

Tel. +39 06854471
Email: urp@inapp.org

www.inapp.org

ABSTRACT

Il lavoro agile emergenziale in Inapp Evidenze da un'indagine in un Ente Pubblico di Ricerca

Il presente working paper analizza i risultati della prima indagine sull'esperienza di lavoro agile emergenziale realizzata in Inapp da marzo 2020 a marzo 2021. Nonostante la presenza di numerose attività facilmente realizzabili in modalità 'smart', non c'era un'esperienza pregressa di tale modalità lavorativa. L'indagine è stata ideata e realizzata durante l'elaborazione del primo Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), oggi confluito nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO). A livello metodologico, pertanto – atteso l'obiettivo dell'indagine di rilevare potenzialità, criticità e lezioni apprese durante la prima esperienza 'agile' seppure emergenziale – si è proceduto a strutturare l'indagine utilizzando le tre aree di analisi che caratterizzano le condizioni abilitanti al lavoro agile secondo le linee guida sul POLA: salute organizzativa, salute professionale, salute digitale, cui è stata aggiunta una quarta area dedicata alla qualità della vita lavorativa. I risultati evidenziano una valutazione complessivamente positiva da parte del personale, che ha ben gestito e apprezzato la maggiore flessibilità e autonomia nel proprio lavoro, oltre al risparmio di tempo negli spostamenti e miglioramento dei livelli di work-life balance. Fra gli aspetti da monitorare particolarmente figurano invece le infrastrutture digitali e i rischi connessi all'allentamento dei confini fra vita lavorativa e vita privata.

PAROLE CHIAVE: lavoro agile emergenziale, smart working, POLA, Enti pubblici di ricerca, emergenza sanitaria

JEL CODES: J24, J45, K31, O38

DOI: 10.53223/InappWP_2022-83

Citazione:

Canal T., Gualtieri V., Zucaro R. (2022), *Il lavoro agile emergenziale in Inapp. Evidenze da un'indagine in un Ente Pubblico di Ricerca*, Inapp Working Paper n.83, Roma, Inapp

1. Introduzione

Il presente lavoro costituisce un'analisi su alcuni rilevanti esiti della prima esperienza di lavoro agile (LA) svoltasi in Inapp nel periodo da marzo 2020 a marzo 2021.

Tale modalità è stata attuata dall'Istituto in ottica di necessità, ossia quale strumento per il contenimento e il contrasto del virus Covid-19, così come indicato dalla normativa emergenziale (Zoppoli 2020; Spinelli 2020; Esposito 2020; Tufo 2021; Zucaro 2020).

La relativa implementazione è avvenuta nella forma semplificata¹, e come “modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa” necessaria a “contemperare l'interesse alla salute pubblica con quello alla continuità dell'azione amministrativa”. Si è trattato, altresì, di una vera e propria prima sperimentazione, in quanto – con tutte le peculiarità del caso determinate dalla situazione epidemiologica – non esisteva in Inapp un'esperienza pregressa di smart working, ma solo di telelavoro².

In premessa, appare opportuno ricordare che il lavoro agile, ordinariamente inteso, è regolato dalla legge 22 maggio 2017, n. 81, secondo cui costituisce una modalità di lavoro volta all'incremento della competitività/produttività e di conciliazione vita lavoro, e che nuove forme di flessibilità spazio-temporali, nel novero delle quali rientra tale fattispecie, sono state oggetto di norma promozionale nel pubblico impiego secondo quanto previsto nell'art. 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124.

Tuttavia, al 2020 le sperimentazioni avviate nel pubblico impiego erano limitate ed eterogenee³ e presentavano un dispositivo ancora in fase di potenziamento, con valutazioni soprattutto di carattere regolatorio e organizzativo, ma con limitate evidenze empiriche (Penna *et al.* 2020; Reale *et al.* 2020).

¹ Trattasi come noto di applicazione che deroga alla disciplina ordinaria per cui avviene senza la sottoscrizione degli appositi accordi individuali e in mancato assolvimento degli obblighi informativi secondo quanto previsto dagli artt. 18 e 23, della legge 22 maggio 2017, n. 81. Nel mese di maggio 2020, l'Istituto, di intesa con le Rappresentanze dei lavoratori, ha adottato un Protocollo per la regolamentazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del Covid-19 negli ambienti di lavoro, in attuazione e nel rispetto delle indicazioni contenute in due distinti accordi nazionali in materia, sottoscritti da Governo e Parti sociali. Considerato che il comparto della Ricerca non è stato ricompreso tra quelli le cui attività sono state sospese nella prima fase dell'emergenza sanitaria nazionale, l'Istituto ha continuato a svolgere le proprie funzioni, nel rispetto delle misure indicate dal Governo e di quelle contenute nei citati accordi, mantenendo la regolare operatività dei propri servizi indifferibili, anche 'in presenza'.

² Il telelavoro è stato implementato a partire dal 2017, con adozione di specifico Regolamento condiviso con le rappresentanze sindacali. Tale precedente, che ha interessato 50 dipendenti, ha costituito una base di partenza, seppur con tutte le specificità e distinzioni del caso.

³ I dati dell'Osservatorio del Politecnico di Milano, in *osservatori.net*, per quanto non riguardanti un campione rappresentativo, nel monitoraggio del fenomeno dal 2012, registravano nel pubblico impiego al 2019 un incremento rispetto ai precedenti anni, con un dato passato dall'8% al 16%. Il monitoraggio della Funzione Pubblica ha rilevato che durante la pandemia la diffusione di tale metodologia nella forma semplificata ha riguardato il 64% delle amministrazioni nelle fasi di maggiore picco.

Pertanto, l'emergenza sanitaria ha rivelato organizzazioni del lavoro poco esperte nel misurare l'impatto del lavoro agile rispetto ai risultati di tipo organizzativo o di carattere individuale⁴. La massiccia sperimentazione intrapresa nel settore pubblico durante la pandemia ha richiesto alle organizzazioni un impegno che in alcuni casi si è tradotto nell'adottare nuovi strumenti di analisi del lavoro agile (Reale *et al.* 2020; Inps 2021; Cinque *et al.* 2020).

Nel solco di tali prime sperimentazioni con tendenza all'innovazione nella costruzione di modelli per una più puntuale misurazione della modalità, si pone anche l'Inapp attraverso il proprio know how di Ente pubblico di ricerca che lo rende anche tra le amministrazioni con una più marcata attitudine al ricorso al lavoro agile. Infatti, le attività di progettazione, attuazione e disseminazione dei progetti e risultati di ricerca, nonché di predisposizione di paper e articoli scientifici e di assistenza nell'analisi delle policy, possono essere efficacemente svolte da remoto e attraverso una flessibilità organizzativa, che ad esse ben si confà, così come per le attività amministrative correlate e di gestione dell'Istituto, le quali presentano fasi altamente 'remotizzabili'.

La modalità organizzativa ibrida, che prevede lo svolgimento della prestazione soltanto parzialmente in sede, consente di raggiungere platee più ampie, non solo con evidenti risparmi di gestione, come, ad esempio, la riduzione dei tempi e dei costi di trasferta, ma può incardinare anche il percorso verso un'organizzazione del lavoro di valorizzazione sinergica e complementare delle potenzialità sia legate alla presenza, che al lavoro a distanza.

Si è pertanto ritenuto che la realizzazione di un'indagine rivolta ai dipendenti dell'Inapp volta a rilevare potenzialità, criticità e lezioni apprese dall'esperienza di lavoro agile nel periodo pandemico, fosse un passaggio prodromico necessario.

La rilevazione – indagine Inapp denominata “Un anno di lavoro agile emergenziale” da cui sono tratti i dati esaminati all'interno di questo working paper – è stata realizzata nell'ambito dell'elaborazione del primo POLA (Piano organizzativo del lavoro agile)⁵ e ne costituisce un *tool* di lavoro utile alla periodica implementazione, garantendone monitoraggio e relativo aggiornamento.

Il citato POLA è poi confluito nel Piano integrato di attività e organizzazione, il cosiddetto PIAO, adottato nel luglio 2021⁶.

Il contributo, partendo dalla descrizione delle scelte metodologiche e degli obiettivi dell'indagine, dopo una rapida presentazione delle caratteristiche dei rispondenti, mostra i principali risultati della survey adottando le quattro specifiche aree tematiche con cui è stato implementato il questionario (salute organizzativa; salute professionale; salute digitale; qualità della vita lavorativa). Il lavoro si

⁴ Per una panoramica di esperienze pregresse si rinvia al progetto del Dipartimento delle pari opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri “Il lavoro agile per il futuro della PA”, consultabile in amministrazioneagile.it e al progetto “VeLa-Smart working per la PA” a co-finanziamento europeo, capofila Regione Emilia-Romagna, accessibile in smartworkingvela.it.

⁵ Introdotto all'art. 14, comma 1, della legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'art. 263, comma 4 bis, lett. a) del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77.

⁶ L'art. 6, comma 2, lett. b), del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80 convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, stabilisce che le amministrazioni pubbliche, con più di cinquanta dipendenti – escluse le scuole di ogni ordine e grado e le istituzioni educative, di cui all'art. 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 –, entro il 31 gennaio di ogni anno, devono redigere il Piano integrato di attività e organizzazione, pubblicarlo sul proprio sito e inviarlo al Dipartimento della Funzione Pubblica.

conclude con brevi riflessioni conclusive anche in ordine ad alcune questioni aperte da monitorare attentamente per proseguire su un piano strutturale di quanto intrapreso in fase congiunturale.

2. L'indagine Inapp sul lavoro agile emergenziale: obiettivi e caratteristiche dei rispondenti

Come accennato, con l'emergenza sanitaria, l'Istituto si è trovato ad affrontare un investimento immediato e contingente per governare un inedito modello organizzativo incentrato su prestazioni lavorative rese prevalentemente 'da remoto', avendo solo un'esigua esperienza di telelavoro, soprattutto in termini di risorse coinvolte.

Per rappresentare l'impegno sostenuto da marzo 2020 per supportare l'attuazione del lavoro agile in Inapp, può essere utile richiamare alcune azioni intraprese:

- l'assegnazione tempestiva di computer portatili;
- l'attivazione di gruppi Teams;
- l'attivazione di utenze di Microsoft One Drive;
- l'implementazione dell'accesso diffuso alla rete d'Istituto e alle relative risorse condivise mediante VPN (*Virtual Private Network*) e RDP (*Remote Desktop Protocol*)⁷.

Dopo un'iniziale azione tempestiva intrapresa sia dell'amministrazione, nel predisporre e regolare gli strumenti organizzativi e digitali per consentire il pieno svolgimento delle attività lavorative da remoto, sia dal personale, che si è dovuto confrontare improvvisamente con tale modalità, è stato istituito uno specifico gruppo di lavoro multidisciplinare composto da funzioni amministrative e di ricerca, il quale investito dell'elaborazione del POLA, ha avviato una raccolta di informazioni sul primo anno di sperimentazione forzata.

Come brevemente indicato nella parte introduttiva di questo lavoro, nel marzo del 2021, a un anno esatto dall'inizio dell'emergenza sanitaria, parte del gruppo POLA ha focalizzato il proprio intervento sulla progettazione e realizzazione di una survey interna, sviluppata con tecnica CAWI, con il duplice obiettivo di rilevare potenzialità, criticità e lezioni apprese in un anno di lavoro agile emergenziale e di rendere la survey uno strumento di monitoraggio periodico dell'implementazione e aggiornamento del lavoro agile in Inapp.

Il questionario di indagine è stato sviluppato inserendo all'interno di 5 diverse sezioni i quesiti volti a rilevare le informazioni sugli elementi ricostruttivi previsti nelle Linee guida della Funzione Pubblica, inerenti alle indicazioni relative alla strutturazione del POLA⁸. Il questionario è stato, quindi, articolato

⁷ Nel complesso nel 2020 sono stati assegnati n. 95 computer portatili al personale che ne ha fatto richiesta, oltre ai n. 35 computer portatili che erano già stati assegnati ai dipendenti in telelavoro; sono stati attivati 24 gruppi di Teams e mensilmente sono state svolte, attraverso tale piattaforma, circa 500 riunioni on line; sono state attivate n. 421 utenze di Microsoft One Drive, sono state autorizzate 210 unità all'utilizzo della VPN (*Virtual Private Network*) e 120 unità all'utilizzo del RDP (*Remote Desktop Protocol*).

⁸ Il riferimento è alle linee guida sul POLA adottate con decreto ministeriale della Funzione Pubblica del 9 dicembre 2020.

nelle tre aree di analisi che caratterizzano le condizioni abilitanti al lavoro agile: *Salute organizzativa*, *Salute professionale*, *Salute digitale*, cui si è pensato di aggiungere, in virtù della storica esperienza maturata in Istituto sul tema della qualità del lavoro⁹, nonché delle finalità di conciliazione vita-lavoro esplicitamente contenute nelle norme di riferimento della fattispecie¹⁰, l'area *Qualità della vita lavorativa*. Non disponendo di informazioni pregresse sull'efficienza e l'efficacia espressa dai dipendenti riguardo alle attività lavorative svolte in sede o da remoto, sono stati adottati quesiti comparativi nel tempo (con scale a 5 modalità) necessari a rilevare il miglioramento/peggioramento o l'aumento/diminuzione di specifici aspetti. Nella parte finale del questionario è stata, inoltre, inserita una sezione dedicata a rilevare la propensione dei singoli dipendenti al lavoro in modalità agile con l'obiettivo di effettuare una comparazione tra quanto emerso dai dati rilevati nelle sezioni precedenti e la propensione di ciascun lavoratore e lavoratrice a una effettiva possibilità /desiderabilità di graduazione della flessibilità (ad es. n. giorni settimanali di lavoro agile che si ritiene di poter svolgere per il futuro). Sono state raccolte anche informazioni anagrafiche utili a verificare se e come le condizioni abilitanti si modifichino in relazione alle caratteristiche di ciascun individuo (genere, età, profilo professionale, distanza dal luogo di lavoro, composizione del nucleo familiare, carichi di cura ecc.).

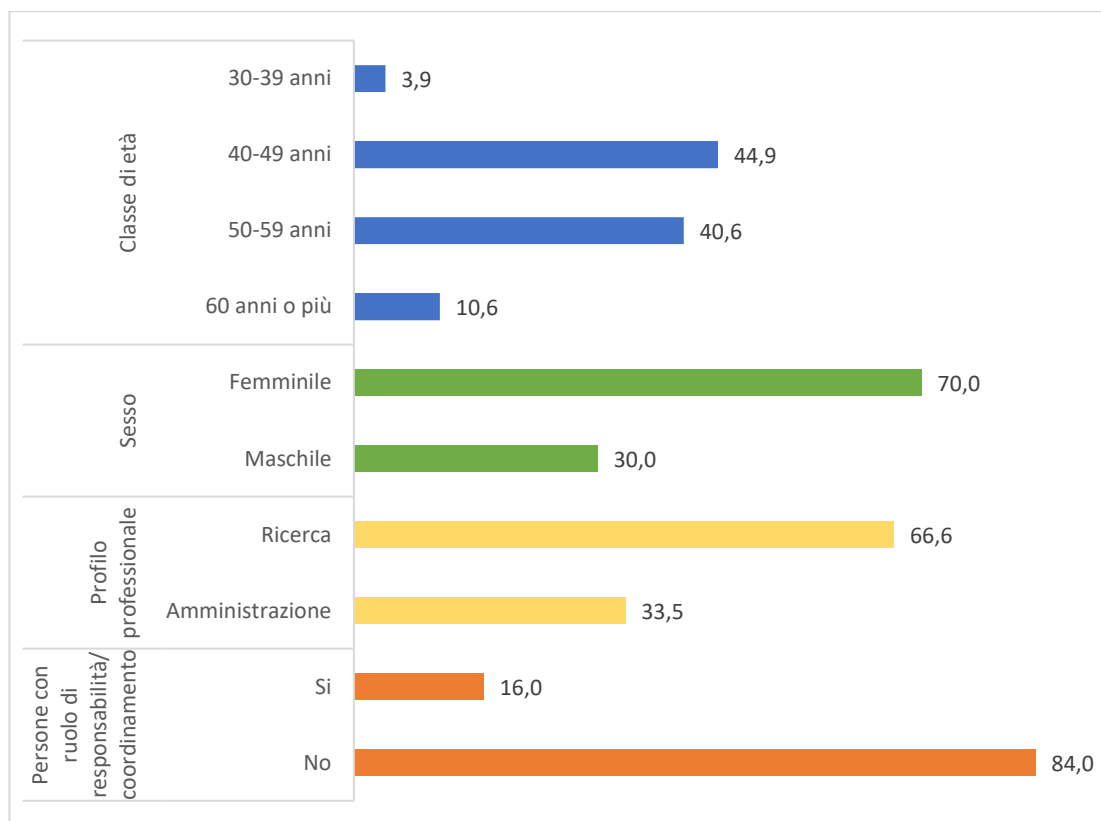
La popolazione Inapp al 31 dicembre 2020, tenendo conto anche dei dipendenti in comando e aspettativa, risulta pari a 404 unità, con una età media di 51 anni e per il 66% è costituita da donne. Queste ultime superano la quota del 57% in tutti i profili professionali, a esclusione dei dirigenti amministrativi, e rappresentano il 74% dei tecnologi e il 72% del personale amministrativo.

La partecipazione del personale Inapp all'indagine sull'esperienza di lavoro agile durante l'emergenza sanitaria è stata volontaria e anonima. Hanno partecipato all'indagine 283 persone (il 70% del personale Inapp); di queste il 70% sono donne, il 67% ha un profilo professionale afferente alla ricerca e il 16% ricopre ruoli di responsabilità o svolge attività che prevedono il coordinamento di altre persone (figura 1).

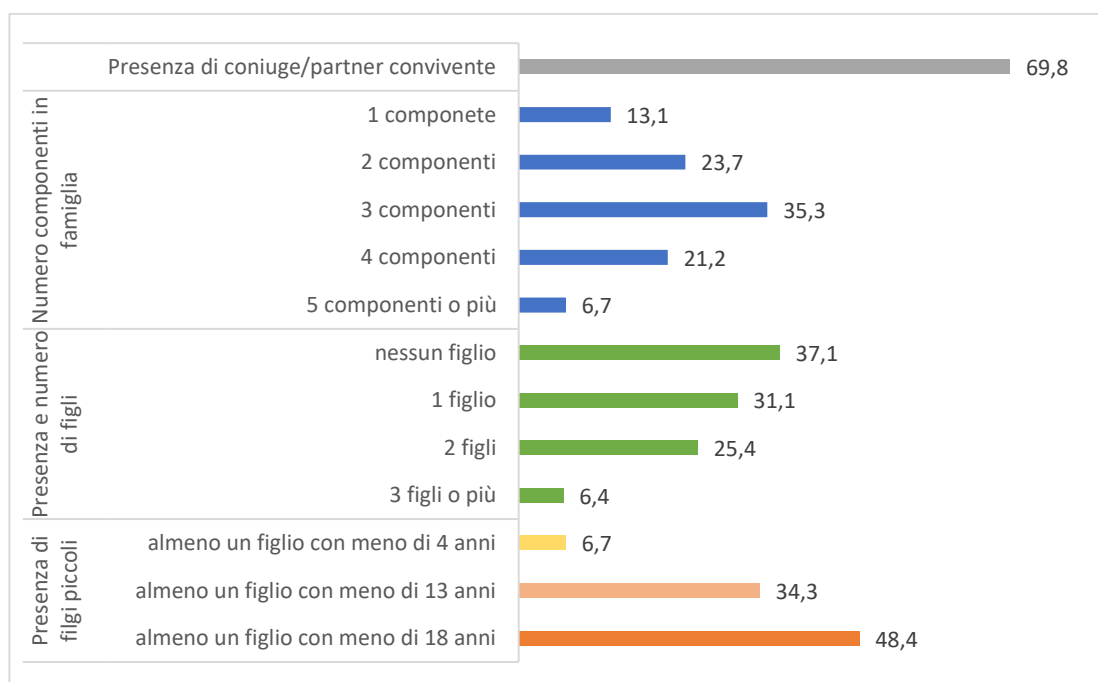
Riguardo alle caratteristiche familiari il 13% degli intervistati vive solo, mentre circa il 70% convive con un coniuge/partner. Fra chi non vive solo quasi il 63% dichiara la presenza di figli conviventi (da 1 a 3 o più figli) e nel 48% dei casi si tratta di figli al di sotto dei 18 anni (figura 2). Oltre il 76% delle lavoratrici intervistate e quasi il 72% dei lavoratori partecipanti all'indagine ha dichiarato di prendersi cura, abitualmente, di persone anziane; circa il 10% dedica fino a un'ora della propria giornata alla cura di disabili; oltre il 27% dei rispondenti è impegnato oltre 4 ore al giorno nella cura di figli minori. Tali aspetti sono approfonditi più avanti, nel paragrafo "Qualità della vita lavorativa".

⁹ Cfr. <https://inapp.org/it/dati/qualitadellavoro>.

¹⁰ Il riferimento è all'art. 18 della legge n. 81 del 22 maggio 2017 e all'art. 14 della legge n. 124 del 7 agosto 2015 e successive modificazioni.

Figura 1. Caratteristiche dei rispondenti all'indagine Inapp sul LA emergenziale (val%)

Fonte: elaborazioni su dati dell'Indagine Inapp "Un anno di lavoro agile emergenziale", 2021

Figura 2. Caratteristiche familiari dei rispondenti all'indagine sul LA emergenziale (val%)

Fonte: elaborazioni su dati dell'Indagine Inapp "Un anno di lavoro agile emergenziale", 2021

3. I risultati dell'indagine

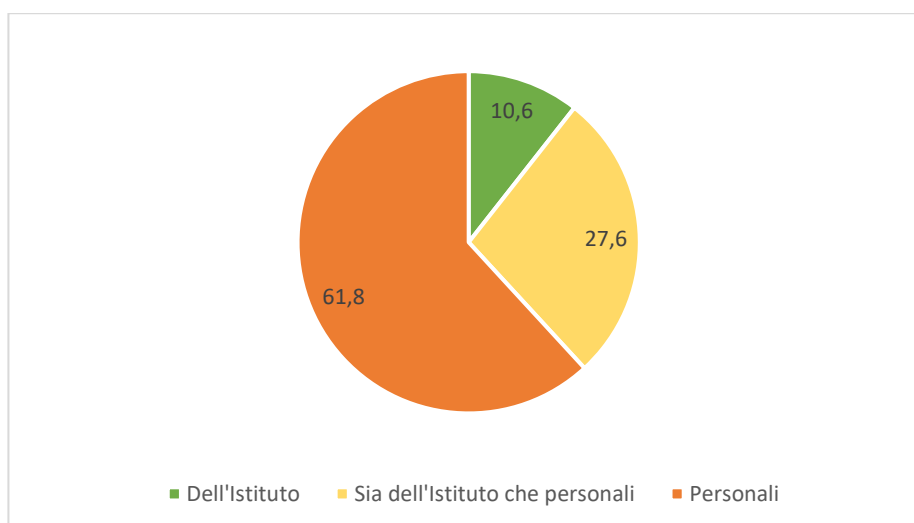
3.1 La salute organizzativa

La dimensione della salute dell'organizzazione si riferisce all'architettura organizzativa e strumentale che dovrebbe sostenere, o meglio abilitare, lo svolgimento delle attività lavorative in modalità agile. Il riferimento è in primo luogo all'organizzazione del lavoro, intesa in termini di processi e attività, dinamiche relazionali orizzontali e verticali, gruppi di lavoro (formali o informali; gerarchici o con relazioni orizzontali; con incontri cadenzati o flessibili ecc.), orari e ritmi di lavoro. Uno studio di carattere comparativo sulla letteratura riferita al lavoro da remoto e al benessere lavorativo ha sottolineato, ad esempio, quanto il supporto organizzativo sia un requisito essenziale per assicurare il benessere nei luoghi di lavoro (Charalampous *et al.* 2019).

Un'organizzazione del lavoro orientata alla riduzione dei livelli gerarchici, in cui vi è alta partecipazione e condivisione delle decisioni, elevato esercizio della delega da parte dei responsabili, in grado di generare un ecosistema aperto in cui è favorito lo scambio di informazioni e il confronto sia fra pari che con i superiori e in cui le attività lavorative sono fortemente orientate agli obiettivi, è indubbiamente un'organizzazione che ben si presta al lavoro agile (Presidenza del Consiglio dei Ministri 2020). L'organizzazione, in ogni caso, deve essere supportata da un'adeguata strumentazione tecnica (PC, tablet, notebook ecc.), nonché dall'infrastruttura digitale (ambienti condivisi, accesso da remoto, gruppi digitali/virtuali), a quest'ultima è dedicato un approfondimento specifico nel paragrafo sulla salute digitale.

Osservando, in primis, la strumentazione tecnico-informatica utilizzata durante il lavoro agile emergenziale in Inapp si evidenzia che, nonostante gli sforzi compiuti dall'amministrazione per fornire tempestivamente condizioni e strumenti per favorire lo svolgimento delle attività da remoto, quasi il 62% del personale intervistato ha utilizzato in modo esclusivo la propria strumentazione (PC, tablet, notebook ecc.) per svolgere l'attività lavorativa da remoto, mentre il 27% ha utilizzato sia i PC forniti dall'Istituto che strumenti personali (figura 3).

Figura 3. La strumentazione tecnico-informatica utilizzata durante il LA emergenziale (val%)

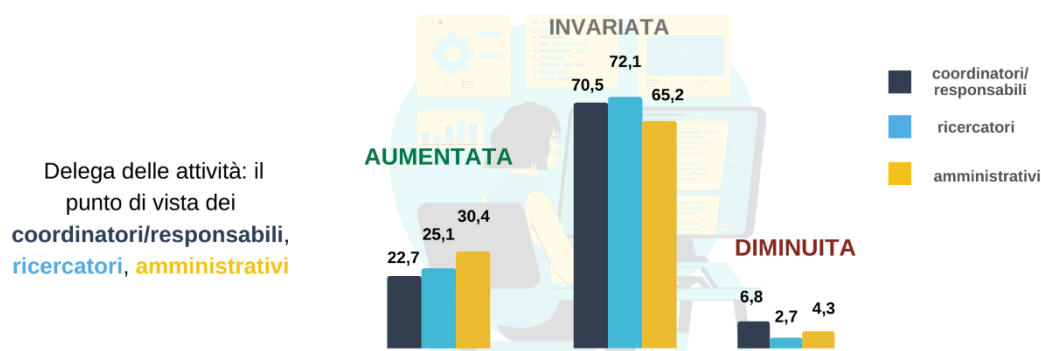


Fonte: elaborazioni su dati dell'Indagine Inapp "Un anno di lavoro agile emergenziale", 2021

Se si pensa a quel 70% di rispondenti che ha dichiarato di non vivere solo e, in particolare a quel 48% che ha espresso di avere almeno un figlio con età inferiore ai 18 anni (figura 2), che si ipotizza abbia dovuto conciliare il lavoro agile con la didattica a distanza dei figli, il considerevole utilizzo della propria strumentazione personale ha indubbiamente influito sia nell'organizzazione del lavoro, che in quella familiare. Elemento, tuttavia, che si presta a possibili e agevoli miglioramenti in una fase ordinaria di lavoro agile e in presenza di normali condizioni sanitarie, sul quale l'amministrazione sta già lavorando.

Passando, quindi, agli aspetti organizzativi che hanno orientato e governato le attività del personale della ricerca e di quello amministrativo, il primo elemento che è stato analizzato, considerando la presenza in Istituto di ruoli di responsabilità e attività che prevedono il coordinamento di altre persone, è l'esercizio della delega. Lo smart working sollecita, infatti, il passaggio da modelli organizzativi di tipo gerarchico improntati sulla presenza fisica, a sistemi di lavoro che privilegino il raggiungimento dei risultati, l'autonomia lavorativa e la diffusione di rapporti di fiducia (Butera 2020). Per questo motivo è stato importante rilevare sia l'attitudine dei responsabili – ossia di quanti hanno dichiarato di ricoprire ruoli di responsabilità o di svolgere attività che prevedono il coordinamento di altre persone (pari al 16% dei rispondenti) – a delegare le attività, sia se tale propensione sia aumentata o diminuita durante l'esperienza di lavoro agile. Oltre il 72% dei responsabili dichiara di avere una rilevante tendenza alla delega (elevata e molto elevata) e il 70% di averla mantenuta tale durante il lavoro agile, mentre un 23% dichiara di aver aumentato l'esercizio della delega nell'ultimo anno (figura 4). Queste evidenze sono avvalorate da quanto dichiarato dai lavoratori che hanno segnalato, nel 72% dei casi fra chi è dedicato alle attività di ricerca e nel 65% fra gli amministrativi¹¹, che la delega nello svolgimento delle attività da parte dei responsabili è rimasta invariata durante l'esperienza di lavoro agile emergenziale, mentre è aumentata, nello stesso periodo, soprattutto fra gli amministrativi (30%) (figura 4). Quest'ultimo dato sollecita ulteriori approfondimenti per il futuro, poiché se le prestazioni connesse alle attività di ricerca sono generalmente flessibili, non routinarie e prevedono ampi margini di autonomia, la sperimentazione forzata avviata nel 2020 sembra aver messo in luce anche le potenzialità, in termini di 'agilità', per quei profili classicamente indicati come più routinari o vincolati a procedure o disposizioni gerarchiche. D'altro canto, il potenziale innovativo e trasformativo del lavoro agile, soprattutto rispetto alle modalità di esecuzione della prestazione anche per le professioni ritenute meno remotivizzabili, è stato in parte rilevato da alcune analisi condotte durante l'emergenza sanitaria (Bergamante *et al.* 2021; Giuzio e Rizzica 2021; Reale *et al.* 2020; Della Ratta-Rinaldi *et al.* 2020; Inps 2021; Cinque *et al.* 2020).

¹¹ Nel personale dedicato all'attività di ricerca sono inclusi: dirigenti di ricerca/tecnologi, primi ricercatori/tecnologi, ricercatori/tecnologi, collaboratori tecnici di ricerca; nel personale amministrativo sono inclusi: dirigenti amministrativi, funzionari amministrativi, collaboratori di amministrazione, operatore tecnico, operatore amministrazione.

Figura 4. La delega delle attività (val%)**Tendenza alla delega delle attività DURANTE IL LAVORO AGILE**

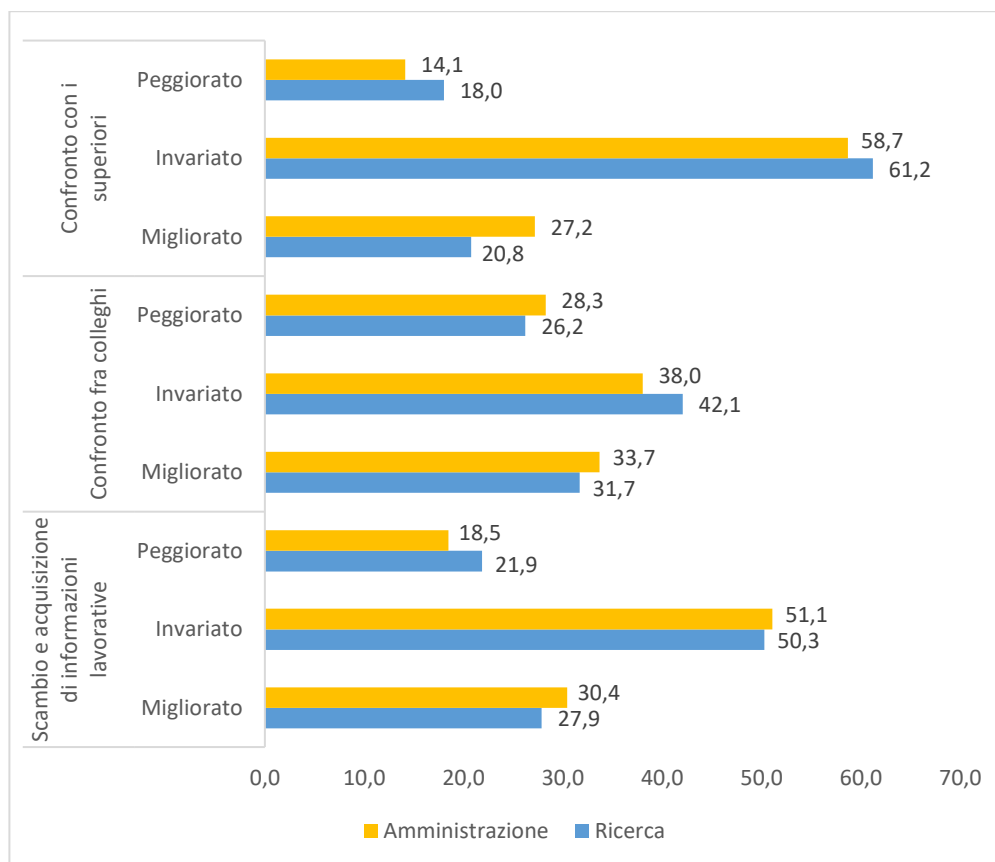
Fonte: elaborazioni su dati dell'Indagine Inapp "Un anno di lavoro agile emergenziale", 2021

Osservando, invece, le possibilità di confronto con i superiori, per oltre la metà dei rispondenti (59% degli amministrativi e il 61% di chi si occupa di ricerca) non sono mutate; per il 27% degli amministrativi e per il 21% del personale dedicato alla ricerca sono migliorate, mentre quote ridotte in entrambi i profili hanno dichiarato un peggioramento al riguardo. Se si fa riferimento alle possibilità di confronto tra colleghi, le quote di quanti dichiarano dei peggioramenti durante il lavoro agile emergenziale raggiungono il 28% per gli amministrativi e il 26% per il personale dedicato alla ricerca; le percentuali di coloro che segnalano miglioramenti per entrambi i profili sono comunque più alte (34% e 32%), ma continuano a prevalere i rispondenti che dichiarano assenza di variazioni.

Si è tentato di capire, inoltre, se lavorare da remoto abbia peggiorato o migliorato l'acquisizione e lo scambio di informazioni e anche in questo caso la metà dei rispondenti non ha dichiarato cambiamenti al riguardo, mentre la quota restante ha affermato principalmente (il 30% degli amministrativi e quasi il 28% del personale di ricerca) di aver migliorato i flussi informativi (figura 5).

Complessivamente dalle risposte fornite si rileva che l'ambiente lavorativo, anche a distanza, ha mantenuto spazi aperti di confronto, sia fra pari che con i responsabili, garantendo lo scambio di informazioni e lo spazio di confronto ritenuti elementi necessari nell'adozione del lavoro agile (Butera 2020). Molti di questi spazi di confronto sono stati possibili grazie alle numerose riunioni e agli incontri che si sono svolti da remoto e che tutti i dipendenti hanno valutato positivamente, considerandoli:

- efficienti, ovvero focalizzati sull'obiettivo (per il 94,6% degli amministrativi e il 93,45% del personale dedicato alla ricerca);
- efficaci, di giusta durata (per l'85,9% degli amministrativi e l'82,5% del personale dedicato alla ricerca);
- partecipati (per il 90,2% degli amministrativi e il 92,9% del personale dedicato alla ricerca).

Figura 5. Il confronto e lo scambio sul lavoro (val%)

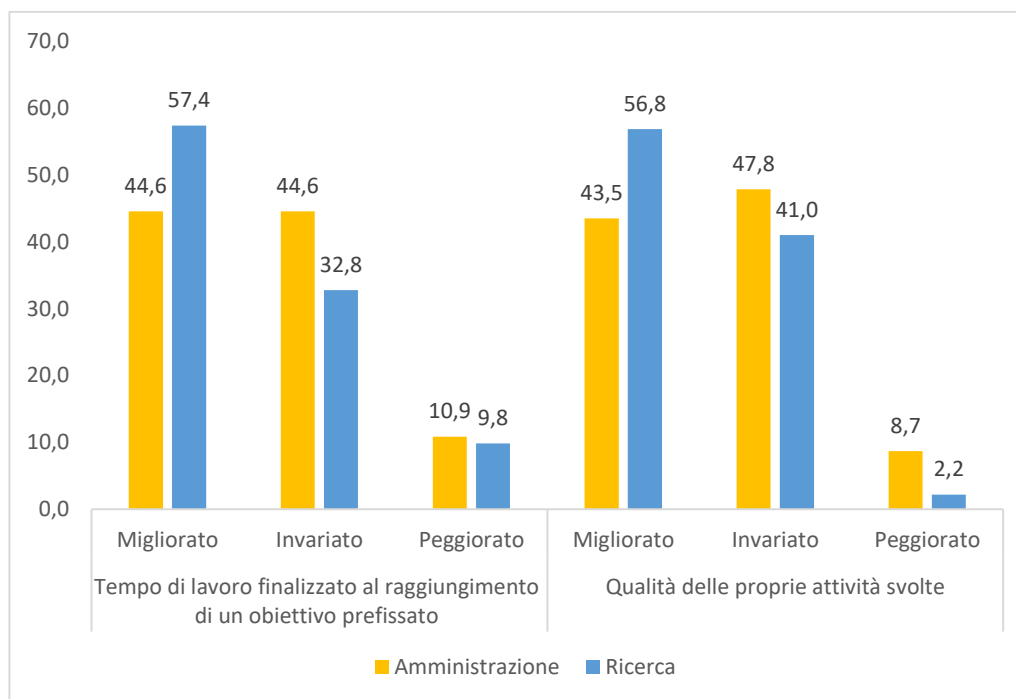
Fonte: elaborazioni su dati dell'Indagine Inapp "Un anno di lavoro agile emergenziale", 2021

Rispetto ai tempi e alle modalità di svolgimento dell'attività lavorativa, nel lavoro agile al lavoratore e alla lavoratrice è attribuita la massima autonomia indirizzata in parte al risparmio del tempo negli spostamenti, ma anche e soprattutto a quello da dedicare alle attività lavorative. Queste ultime, infatti, nel modello agile non essendo organizzate per compiti o mansioni, ma per obiettivi, fasi e cicli, diventano più flessibili e plasmabili nelle mani del personale. Al riguardo, il 57% del personale Inapp dedicato alle attività di ricerca ha dichiarato di aver migliorato il proprio tempo di lavoro finalizzato al raggiungimento di un obiettivo prefissato. Il personale dedicato alle attività amministrative si divide invece in egual misura (45%) fra coloro che dichiarano di aver migliorato i tempi di lavoro e quanti non notano variazioni. Una quota residua del personale che ha dichiarato peggioramenti è presente in entrambi i profili. Allo stesso tempo dichiarazioni simili si riscontrano osservando le risposte fornite rispetto alla qualità delle attività svolte, decisamente migliorata (figura 6).

Un ultimo elemento da segnalare concerne i carichi di lavoro, che sono rimasti invariati per il 57% dei dipendenti, ma che sono aumentati per il 42% del personale dedicato alla ricerca e per il 38% degli amministrativi.

Tali evidenze richiedono, indubbiamente, ulteriori approfondimenti per verificare, ad esempio, se dietro tali dichiarazioni (diminuzione dei tempi di lavoro, aumento della qualità delle attività, ma dei carichi di lavoro) si possa rinvenire, ad esempio, un aumento della produttività.

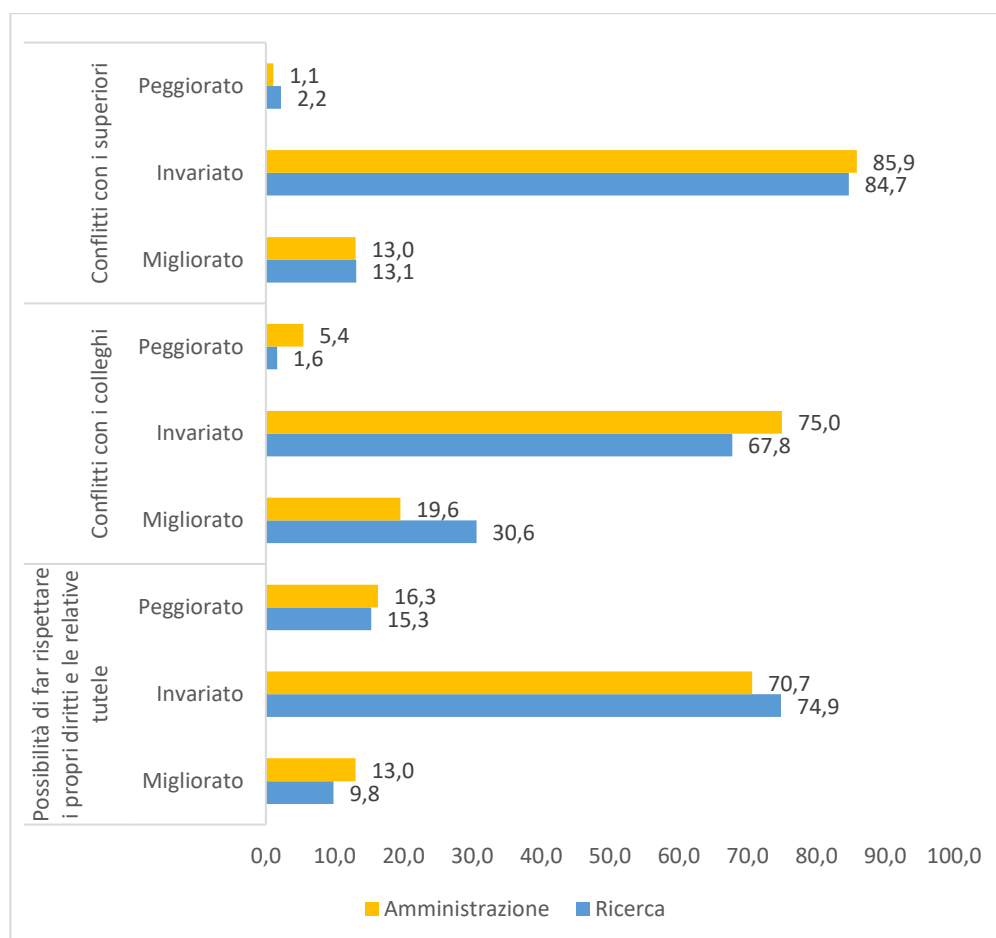
Figura 6. Tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi e qualità delle attività (val%)



Fonte: elaborazioni su dati dell'Indagine Inapp "Un anno di lavoro agile emergenziale", 2021

L'ultimo elemento indagato in questa sezione riguarda il conflitto e l'attinente possibilità di esercitare diritti e assicurarsi tutele. Al fine di garantire un buon clima sociale e un adeguato benessere organizzativo è necessario, infatti, che il clima lavorativo non sia troppo conflittuale e che anche da remoto siano garantiti i diritti e le tutele. Sul punto emerge, con un certo grado di certezza, che il lavoro a distanza non inasprisce i conflitti: sono residuali le percentuali di lavoratori che hanno dichiarato un peggioramento nei conflitti sia con i superiori che con i colleghi. Rimangono invariate soprattutto le situazioni conflittuali con i propri capi, per entrambi i profili (86% e 85%); mentre segnali di miglioramento si ritrovano nei rapporti fra pari, soprattutto fra il personale dedicato alla ricerca (31%).

Rispetto alla possibilità di far rispettare diritti e tutele – tema delicato in generale e ancor più complesso a distanza – se oltre il 70% degli amministrativi e quasi il 75% del personale dedicato alla ricerca non ha percepito variazioni, adeguata attenzione merita quel 15% di lavoratori che hanno dichiarato un peggioramento (figura 7).

Figura 7. Conflitti, diritti e tutele (val%)

Fonte: elaborazioni su dati dell'Indagine Inapp "Un anno di lavoro agile emergenziale", 2021

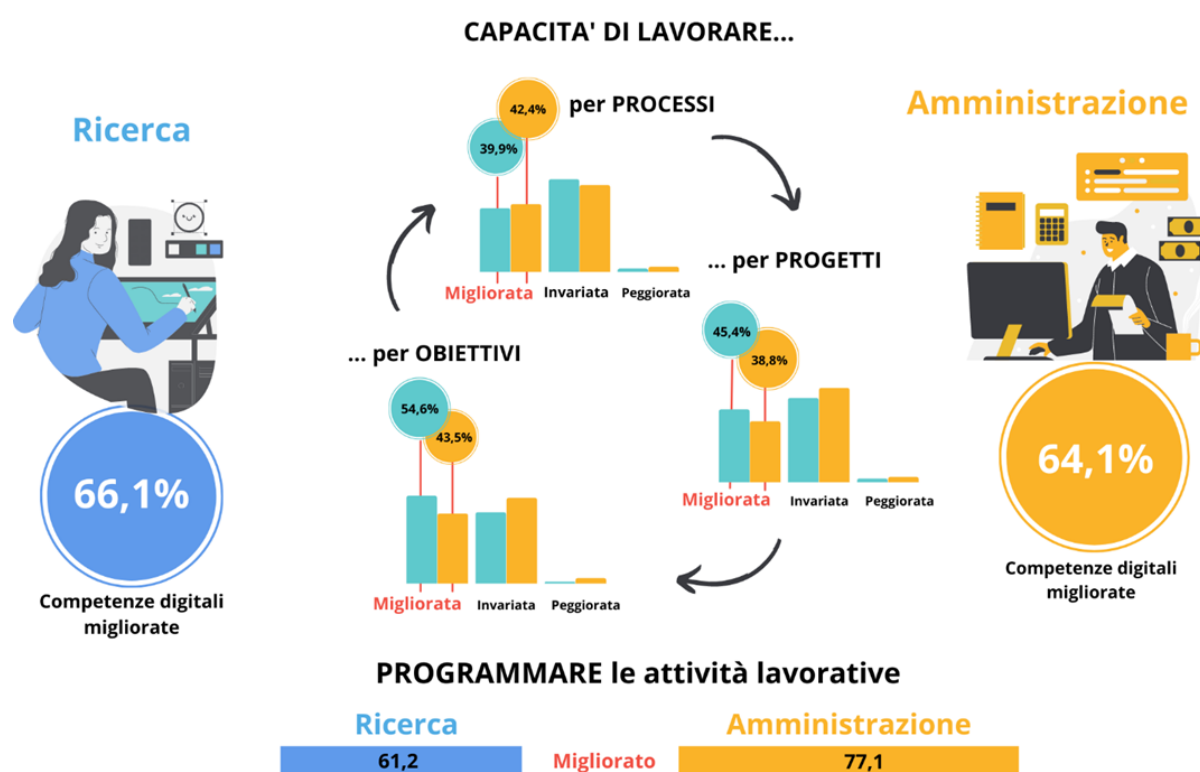
3.2 La salute professionale

La salute professionale è la dimensione che più attiene alle competenze e abilità, intese come capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione, attitudine verso l'innovazione e uso delle tecnologie digitali (Presidenza del Consiglio dei Ministri 2020). Affinché tale dimensione sia sostenuta è necessario che l'amministrazione sia in grado di mappare le competenze del personale e rilevare i relativi fabbisogni formativi, per implementare quelle competenze, ritenute abilitanti (capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, capacità di auto-organizzarsi) e non sufficientemente diffuse (Presidenza del Consiglio dei Ministri 2020).

La rilevazione condotta in Inapp ha fornito un quadro interessante, al riguardo, evidenziando consistenti miglioramenti, durante il lavoro agile emergenziale, per tutto il personale, rispetto alla capacità di lavorare per processi, per progetti e per obiettivi. Le risposte fornite sia dai profili professionali dediti alla ricerca che da quelli di tipo amministrativo, suggeriscono un'attitudine al riguardo già sviluppata ed esercitata in passato, tipica nel settore della ricerca (Reale *et al.* 2020; Penna *et al.* 2020; Cinque *et al.* 2020). Il 77% degli amministrativi ha inoltre dichiarato di aver migliorato la programmazione delle attività lavorative, così come il 61% del personale dedicato alla ricerca (figura 8).

Le evidenze fin qui presentate mostrano i primi passi compiuti in Inapp verso quelle condizioni organizzative e professionali ritenute imprescindibili per il lavoro agile o ubiquo (Butera 2020): a) il superamento della concezione tayloristica del lavoro e dell'ufficio-fabbrica; b) lo sviluppo di organizzazioni basate su sistemi "sociotecnici" orientati a obiettivi produttivi e sociali e fondate sulle 4C¹²; c) il superamento di mansioni, posizioni e livelli e la ridefinizione del lavoro intorno ai ruoli e alle professioni (Butera 2020), o meglio alle professionalità. Tali condizioni, come già sottolineato, necessitano di una nuova cultura digitale (Fuggetta 2018) che mostra ad ogni modo in Inapp i primi segnali di miglioramento: il 64% degli amministrativi e il 66% del personale di ricerca ha dichiarato, infatti, di aver migliorato, nel periodo osservato, le proprie competenze digitali (figura 8). Quest'ultimo elemento positivo rilevato, meritevole d'approfondimento, è ulteriormente esplorato nel paragrafo successivo.

Figura 8. La salute professionale (val%)



Fonte: elaborazioni su dati dell'Indagine Inapp "Un anno di lavoro agile emergenziale", 2021

Complessivamente l'indagine ha mostrato risultati incoraggianti in termini di salute professionale, anche se ulteriori passi sono da compiere per il futuro. Affinché l'utilizzo del lavoro agile avvenga in una logica fattiva e proficua, l'Amministrazione dovrebbe ancor più investire nella valorizzazione delle risorse umane, anche attraverso adeguati percorsi di crescita e *reskilling*, che accompagnino il

¹² Cooperazione autoregolata, Condivisione delle conoscenze, Comunicazione estesa, Comunità performante (Butera 2020).

personale verso i cambiamenti organizzativi derivanti dalla transizione digitale e da un approccio al lavoro non più orientato a compiti e mansioni, ma strutturato in fasi, cicli e obiettivi. La formazione e la continua riqualificazione del personale dovrebbero assumere, quindi, la centralità di un diritto soggettivo del dipendente e il valore di un investimento organizzativo necessario e strategico. Quest'ultimo, come richiamato nel Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale¹³, non può essere assimilabile a una mera voce di costo, ma è necessario che le attività di apprendimento e formazione siano considerate come attività lavorative¹⁴. In tale direzione, nel nuovo Piano dei fabbisogni dell'Istituto è stata prevista un'apposita sezione per gli interventi destinati al lavoro agile, all'incremento delle conoscenze digitali del personale, nonché specifiche attività trasversali di formazione, per favorire nuovi comportamenti e stili manageriali.

3.3 La salute digitale

Per quanto da un punto di vista strettamente normativo, il legislatore già nel 2017 avesse indicato la tecnologia come eventuale e non quale requisito sostanziale per l'insorgenza della fattispecie – presumibilmente anche per operare un distinguo con l'antecedente storico rappresentato dal telelavoro – da un punto di vista empirico, il fattore tecnologico non solo è all'origine della fattispecie concreta, ma diviene elemento prioritario per un'ottimale implementazione.

Risultati empirici sembrano confermare pienamente suddetto assunto. Ad esempio, in un recente studio della Banca d'Italia viene evidenziato come la scarsa diffusione del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni sia associata a un ridotto livello di digitalizzazione dei servizi pubblici, anche in termini di composizione e competenze della forza lavoro coinvolta, in merito alle quali l'Italia si colloca particolarmente in basso all'interno del panorama europeo. Tale dato è particolarmente significativo, atteso che laddove i dipendenti pubblici presentano capacità digitali più elevate, l'adozione del lavoro agile è stata maggiormente consistente (Giuzio e Rizzica 2021).

Questo contesto di arretratezza digitale, unitamente alla citata scarsa propensione all'innovazione, si presenta come fortemente in linea rispetto alla constatazione che prima della pandemia, il 'lavorare agilmente' nel settore pubblico costituisse un'eccezione, più accentuata che nel privato. In linea con tale osservazione la circostanza che anche durante l'emergenza epidemiologica, a fronte di un potenziale utilizzo pari a circa il 53%, l'uso effettivo sia stato solo del 30%, con divari territoriali considerevoli, secondo quanto rilevato nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Come accennato nelle linee guida del POLA tra gli ambiti di architettura dello stesso, figura la salute digitale, delineata in una serie di indicatori di cui le PA devono valutare l'effettivo possesso o lo stato di avanzamento, per procedure a implementazione, miglioramenti e/o aggiornamenti.

Innanzitutto, viene rilevato che occorre verificare la disponibilità di accesso in sicurezza agli applicativi e ai dati di interesse per l'esecuzione del lavoro, con l'utilizzo di opportune tecniche di criptazione dati e VPN.

Si evidenzia, poi, che occorre un indicatore inerente al monitoraggio per la verifica dell'effettiva presenza di funzioni applicative di 'conservazione' dei dati/prodotti intermedi del proprio lavoro per i

¹³ Sottoscritto il 10 marzo 2021 dal Governo e le Confederazioni sindacali maggiormente rappresentative <<https://bit.ly/3Hq2yID>>. Per approfondimenti si rinvia a Zucaro 2021.

¹⁴ *Ibidem*.

dipendenti che lavorino dall'esterno della sede abituale dell'amministrazione (Presidenza del Consiglio dei Ministri 2020).

Quest'ultima deve inoltre verificare la disponibilità di software che consentano – all'interno di un modello di lavoro per flussi – di operare anche su una singola fase del processo lasciando all'applicativo l'onere della gestione dell'avanzamento del lavoro, nonché dell'eventuale sequenza di approvazione di sottoprodotti da parte di soggetti diversi, nel caso di flussi procedurali complessi con più attori (Presidenza del Consiglio dei Ministri 2020).

L'amministrazione deve inoltre verificare la compatibilità di soluzioni e sistemi informatici, telematici e di telecomunicazione, in proprio possesso, rispetto agli obiettivi di attuazione dell'agenda digitale, oltre a incrementare la diffusione delle competenze digitali delle lavoratrici e dei lavoratori (Presidenza del Consiglio dei Ministri 2020).

Nelle linee guida si evidenzia infine che la VPN e gli altri strumenti di criptazione dati non possono ritenersi sufficienti in termini di cybersicurezza, ma è opportuno che siano inseriti in un contesto più ampio di gestione della sicurezza del patrimonio informativo dell'amministrazione che verta su:

- una specifica formazione informatica del personale coinvolto (spesso questi ultimi costituiscono infatti l'anello debole della catena);
- la presenza di un CISO (*Chief Information Security Officer*, responsabile per la sicurezza informatica e la gestione dei rischi legati all'adozione delle tecnologie digitali) e di un DPO (*Data Protection Officer*, figura chiave prevista nel Regolamento generale sulla protezione dei dati - GDPR per la protezione del patrimonio informativo aziendale);
- l'adozione di una strategia di DLP (*Data Loss Prevention*, ad esempio attraverso procedure automatizzate di backup e di disaster recovery).

Nell'architettura della survey per quanto attiene a questo aspetto, in questa prima fase, si è cercato di mappare la macro-area qui descritta attraverso due indicatori, modulati sulle specifiche caratteristiche dell'ente:

- la possibilità di accesso a documentazione e banche dati;
- la valutazione sull'utilizzo della VPN per accedere da remoto al PC dell'ufficio;

In merito al primo aspetto è opportuno sin da subito evidenziare che il personale della ricerca e quello dell'amministrazione, non risultano sempre allineati.

In riferimento all'utilizzo delle piattaforme web (teams, skype, one-drive ecc.) si rileva un significativo miglioramento sia nella amministrazione (80%) che nella ricerca (76%). Infatti, nonostante come si evince dal POLA gli strumenti fossero nella disponibilità dell'Inapp già dal 2018, non erano stati però generalmente utilizzati prima della pandemia.

In riferimento invece all'accesso agli atti amministrativi (determine, delibere ecc.) fra il personale dedicato alla ricerca quasi il 59% non ha percepito variazioni al riguardo, a fronte del 62% dei dipendenti con profilo amministrativo. Quest'ultimo inoltre dichiara nel 28% dei casi un miglioramento, elemento indubbiamente positivo, considerato che tali atti sono essenziali nello svolgimento delle procedure d'Istituto.

Nell'accessibilità di banche dati bibliografiche, funzione prioritaria per un Ente pubblico di ricerca, è il feedback del personale di ricerca a rilevare prevalentemente lo stato dell'arte, in quanto si tratta di attività che non riguarda generalmente l'organico amministrativo: dai dati emerge che tale accesso è

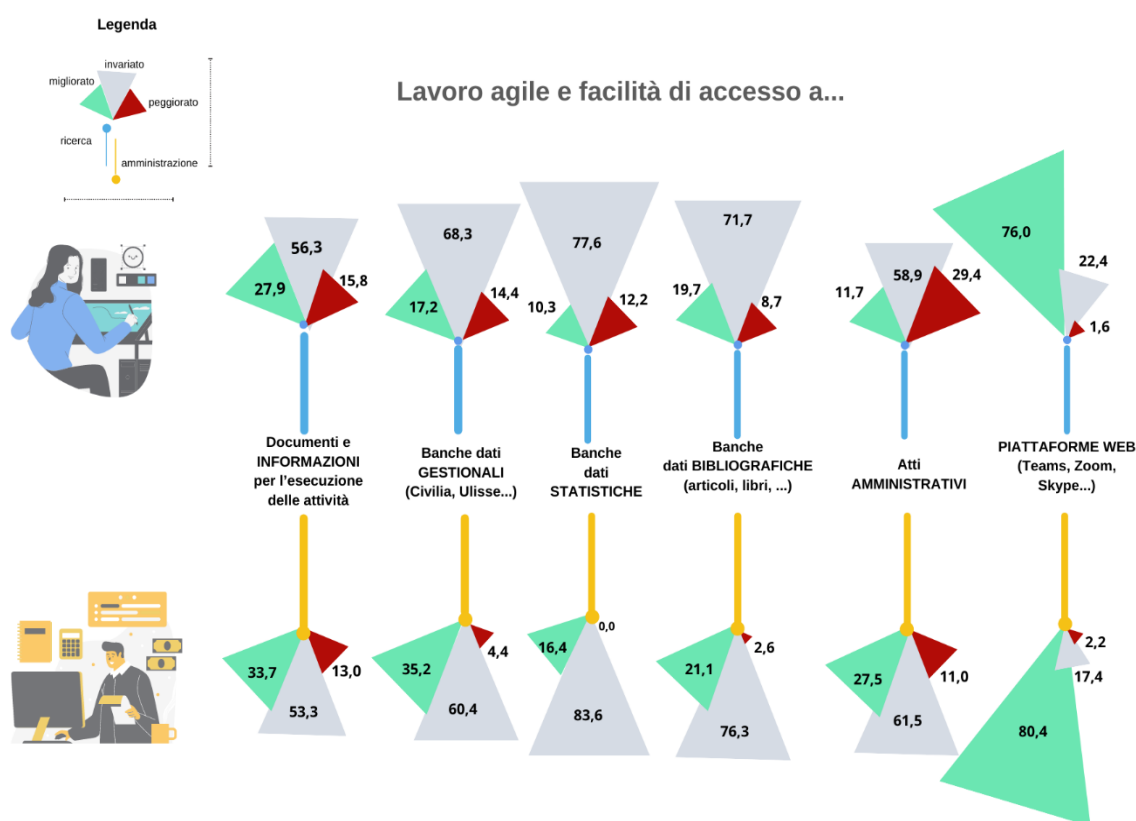
migliorato per quasi il 20% del personale dedicato alla ricerca, mentre solo un 9% ne rileva un peggioramento.

In ordine all'accessibilità alle banche dati statistiche il 78% del personale impegnato nella ricerca indica che è rimasto invariato, il 10% indica un miglioramento, mentre il 12% lamenta un peggioramento.

Passando alle banche dati gestionali, che nel caso dell'Inapp, sono ad esempio degli applicativi utilizzati per la rilevazione delle presenze, piuttosto che per la registrazione e la condivisione di documenti (determine, atti protocollati ecc.) e procedure (bandi di gara, missioni, pagamenti ecc.) si ha che per il 35% degli amministrativi vi è stato un miglioramento (il dato per il personale della ricerca si attesta al 17%), mentre per il 4% si è registrato un peggioramento.

In riferimento invece a un più generico accesso a documenti e informazioni per l'esecuzione delle attività è interessante evidenziare che vi è stato tendenzialmente un miglioramento per il 33,7% dei profili amministrativi e per il 27,9% di quelli della ricerca. Poco più della metà, in entrambi i casi (56,3% il 53,3%), ritiene tale aspetto invariato. La modalità da remoto non sembra quindi comprimere la circolazione delle informazioni rispetto al contesto di un Ente di ricerca, secondo quanto emerge dal caso specifico dell'Inapp (figura 9).

Figura 9. L'accesso digitale (val%)

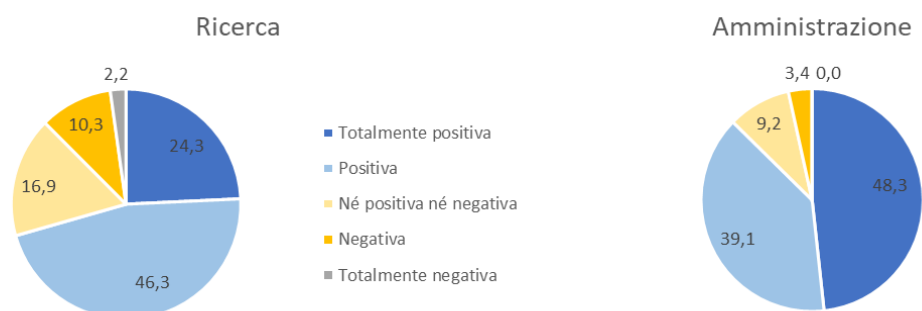


Fonte: elaborazioni su dati dell'Indagine Inapp "Un anno di lavoro agile emergenziale", 2021

Riguardo, invece, all'utilizzo della VPN e all'accesso da remoto al proprio PC istituzionale, i giudizi sono decisamente buoni, soprattutto per gli amministrativi (87,4% contro il 70,6% del personale dedicato

alla ricerca) (figura 10), a confermare quanto sia opportuno investire in tale direzione anche per consentire di gestire in sicurezza il patrimonio informativo dell'amministrazione.

Figura 10. Utilizzo della VPN e accesso da remoto al PC dell'ufficio (val%)



Fonte: elaborazioni su dati dell'Indagine Inapp "Un anno di lavoro agile emergenziale", 2021

3.4 La qualità della vita lavorativa

Il lavoro contribuisce sempre di più alla definizione dei progetti di vita degli individui e riempie la quotidianità delle persone, anche oltrepassando i confini privati e influenzando la sfera personale. In tale prospettiva il lavoro agile può essere un buono strumento per armonizzare vita lavorativa e vita privata, infatti il legislatore, ha previsto fra le sue finalità "incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro", obiettivi che si trovano su un piano paritario e in una logica *win-win*, che presenta vantaggi sia per il datore di lavoro che per le imprese (Timellini 2018). La condizione emergenziale ha in parte snaturato tali aspetti, contemplando un lavoro per fasi, cicli e obiettivi dall'oggi al domani e prevedendo una conciliazione dei tempi, ma anche degli spazi, limitata e governata dalla didattica a distanza e dalla contenuta, quando non confinata, vita sociale. Anche per questi motivi è stato importante osservare come lo smart working abbia influenzato sia specifici aspetti quotidiani (ad esempio la riduzione dei tempi di spostamento e la variazione dei costi individuali), sia la qualità della vita lavorativa nel suo complesso.

Per quanto attiene ai quesiti afferenti al tema della conciliazione vita-lavoro, aspetto che si ricorda aver dato avvio alla sperimentazione del lavoro agile (Zucaro 2016), l'indagine ha mostrato esiti alquanto interessanti. In ordine al lavoro di cura, l'attività complessa nella quale si declina è stata articolata con riferimento ai vari possibili beneficiari cui può essere direzionata distinguendo, quindi, tra genitoriale, parentale e categoria trasversale della disabilità.

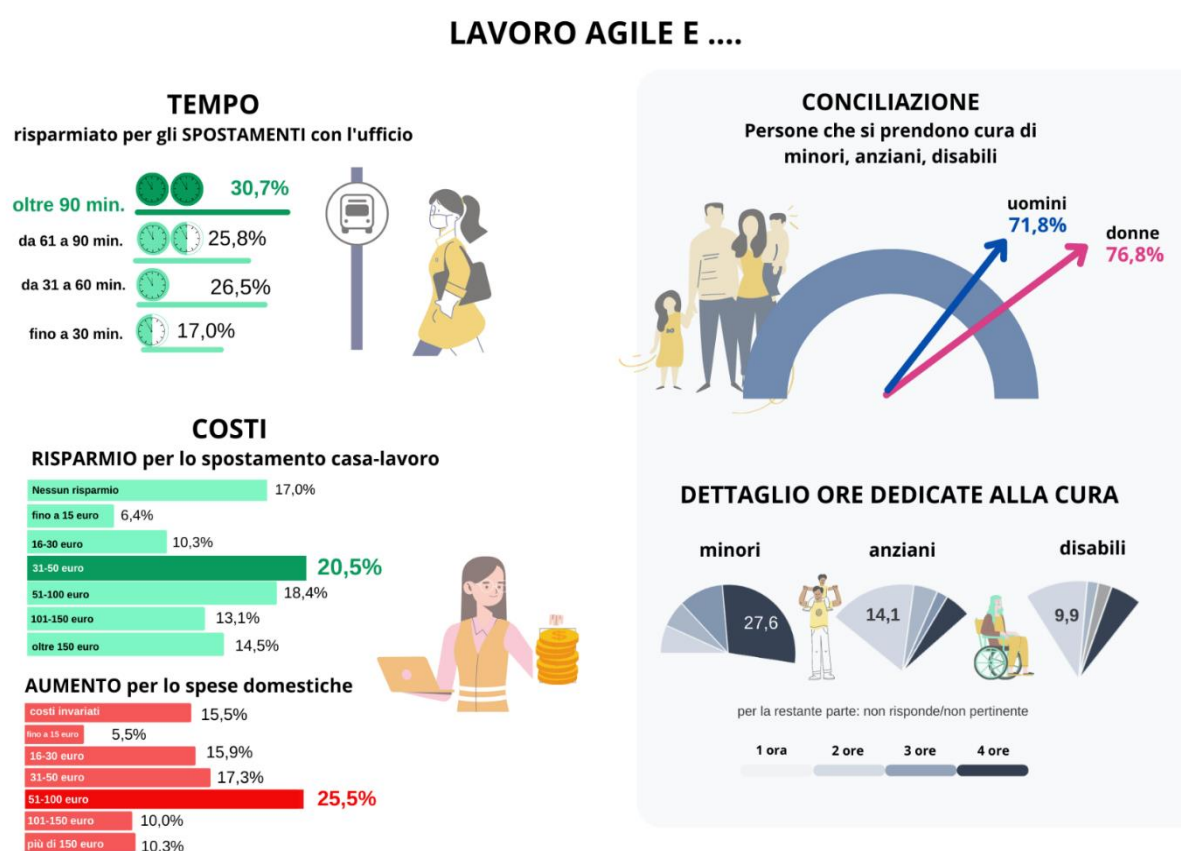
Un primo dato da evidenziare è inerente all'osservazione per cui tra il personale Inapp appare esserci una notevole propensione alla condivisione dei carichi di cura, atteso che oltre il 70% degli uomini (72%) e delle donne (77%), dichiara di prendersi cura della prole, di un genitore anziano e/o di disabile. Oltre ai tempi dedicati al lavoro di cura, in riferimento al tragitto casa-lavoro è emerso che l'83% del personale ha dichiarato di risparmiare quotidianamente un tempo tutt'altro che esiguo (superiore ai 30 minuti), e nello specifico il 31% oltre 90 minuti, il 26% tra 31 e 60 minuti, infine sempre il 26% tra 61 e 90 minuti; un 'salvadanaio temporale' non solo da poter investire in molteplici attività, ma con un'incidenza anche in termini di miglioramento psicofisico, riducendo i disagi e lo stress da

pendolarismo, con evidenti ricadute positive in termini di produttività e qualità della vita e del lavoro, e anche di impatto ambientale (figura 11)

A tale indicatore si connette una correlata forma di risparmio inerente ai costi degli spostamenti casa lavoro, in merito al quale si è rilevato che il 21% dei dipendenti ha dichiarato di risparmiare mensilmente tra i 31 e i 50 euro, il 18% tra 51 e 100 euro e il 14% oltre 150 euro.

Di riflesso, in ordine al quesito afferente a un possibile aumento dei costi relativi alle utenze, in un lavoro a distanza articolatosi durante l'emergenza in lavoro per lo più da casa stante la normativa emergenziale, si rileva che il 26% ne stima un incremento rientrante in un range compreso tra i 51 e i 100 euro mensili e solo il 10% li ritiene superiori ai 150 euro.

Figura 11. Lavoro agile e work-life balance (val%)



Fonte: elaborazioni su dati dell'Indagine Inapp "Un anno di lavoro agile emergenziale", 2021

La quantità e la qualità delle ore che una persona dedica quotidianamente al lavoro retribuito influenza significativamente l'organizzazione degli impegni personali e familiari e le opportunità di scambio sociale, incidendo nel complesso sul benessere personale. Al riguardo l'indagine Inapp ha rilevato quanto la salute fisica, lo stress, la carenza di relazioni lavorative e sociali (isolamento) e il work-life balance siano migliorati o peggiorati durante l'esperienza di lavoro agile emergenziale.

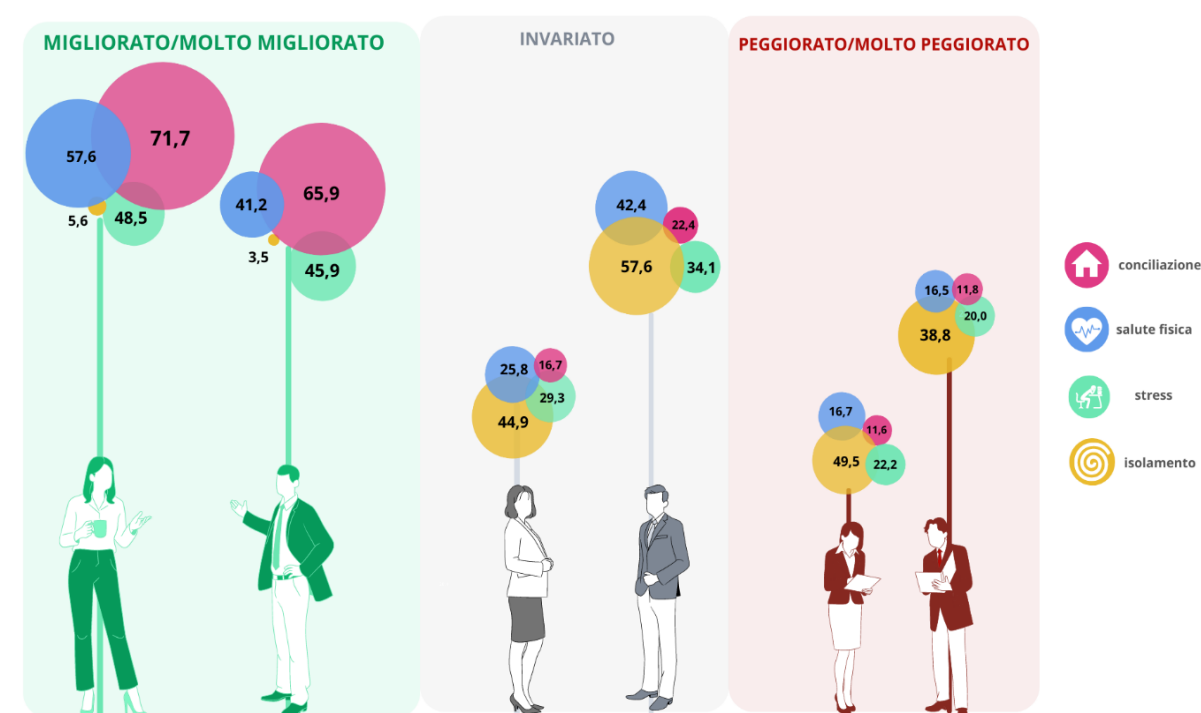
Le risposte fornite delineano un quadro complesso e sfaccettato che mostra un netto miglioramento nel work-life balance, sia per le donne che per gli uomini, a conferma delle opportunità che il lavoro agile può offrire al riguardo: il 72% delle donne e il 66% degli uomini dichiarano che la conciliazione

vita-lavoro è migliorata o molto migliorata durante l'esperienza di lavoro agile emergenziale (figura 12). La simmetria di genere nelle risposte, rilevata nelle dichiarazioni sulla distribuzione dei carichi di cura, è indubbiamente da mettere in relazione con gli elevati livelli d'istruzione e con la tipologia contrattuale dei rispondenti che, in alcuni casi si rivelano elementi determinanti nel work-life balance (Canal 2012; Canal e Gualtieri 2017) più dell'appartenenza di genere, in controtendenza con quanto evidenziato da altri studi (Del Boca *et al.* 2020; Cardinali 2021).

Altro elemento migliorato per oltre la metà delle donne (58%) e il 41% degli uomini è la salute fisica che, associata alla diminuzione dello stress (per il 49% delle donne e il 46% degli uomini), consente di avvalorare la analisi¹⁵ che sottolineano come il lavoro agile migliori i livelli di work-life balance e benessere dei lavoratori e delle lavoratrici (Zucaro 2016; Casillo 2018).

L'ultimo aspetto da considerare riguarda l'isolamento, il cosiddetto 'effetto guscio'. L'indagine rivela, al riguardo, luci e ombre, poiché se è vero che è l'elemento che più è peggiorato nel periodo osservato, sia per le donne (50%) che per gli uomini (39%), elevate sono anche le percentuali, soprattutto fra gli uomini (58%), che già vivevano una condizione lavorativa caratterizzata da scarsi scambi sociali. Tale aspetto, merita indubbiamente di essere approfondito in futuro, considerato che fra i rischi del lavoro agile si cita spesso l'isolamento sociale e professionale e il relativo rischio connesso alle minori possibilità di sviluppo e carriera professionale (Charalampous *et al.* 2019).

Figura 12. La qualità della vita lavorativa (val%)

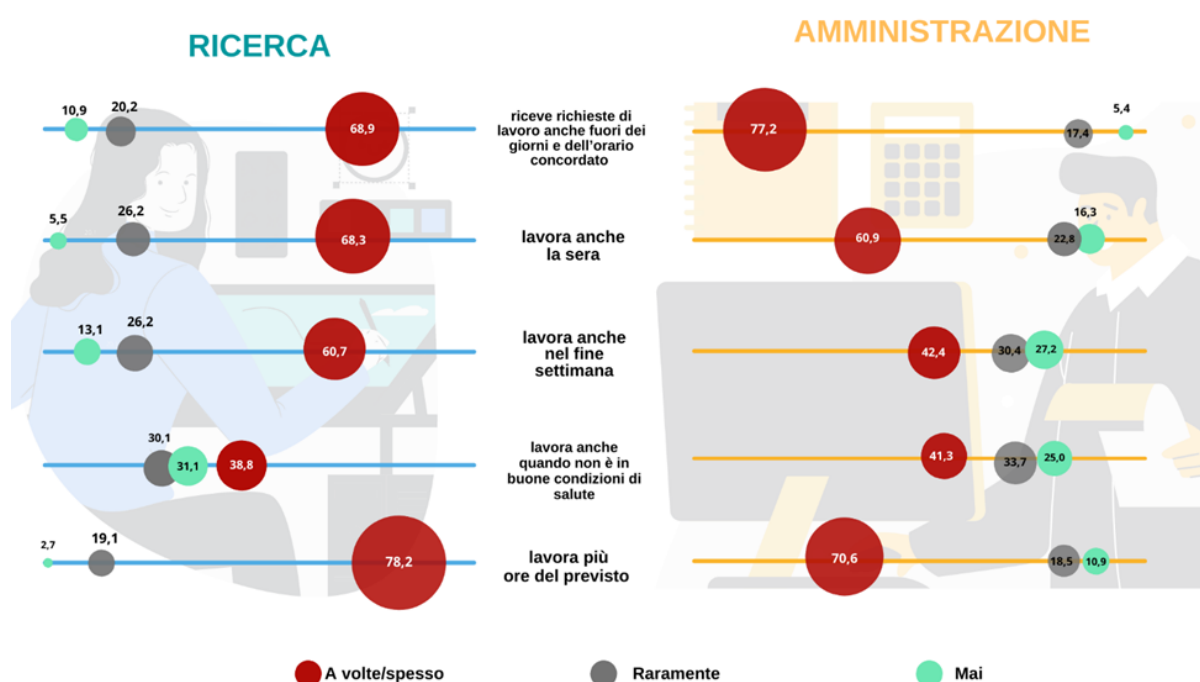


Fonte: elaborazioni su dati dell'Indagine Inapp "Un anno di lavoro agile emergenziale", 2021

¹⁵ Con specifico riguardo alla Pubblica amministrazione si rinvia alla nota 3.

Infine, in merito ai possibili rischi che la letteratura ha mostrato (Genin 2016; Eurofound e ILO 2017) rispetto all'allentamento dei confini fra vita lavorativa e vita privata che il lavoro agile può comportare, è stato rilevato se durante l'esperienza di lavoro agile i dipendenti fossero stati impegnati anche quando non previsto (ad es. al di fuori dell'orario di lavoro o in cattive condizioni di salute). Le risposte fornite non mostrano significative differenze fra lavoratrici e lavoratori, mentre interessanti sono le dichiarazioni osservate in base al profilo professionale d'appartenenza. I dipendenti impiegati in attività di ricerca, infatti, con più frequenza rispetto agli amministrativi lavorano anche la sera (68% vs 61%) e nei fine settimana (61% vs 42%), sarebbe tuttavia importante capire se ciò sia in relazione ai carichi di lavoro, piuttosto che a scelte compiute in base alle proprie preferenze e disponibilità, che il lavoro agile può consentire in termini di flessibilità, in particolare nelle attività di ricerca. Gli amministrativi, invece, paiono in maggiore difficoltà rispetto alle richieste che giungono anche al di fuori dell'orario lavorativo concordato (77%). Inoltre, sia gli amministrativi che il personale dedicato alla ricerca hanno dichiarato di lavorare anche quando non sono in buone condizioni di salute (il 41% e 39%). Entrambi, infine, hanno dichiarato altresì di lavorare più ore del previsto (il 78% dei ricercatori e il 71% degli amministrativi), elemento degno d'attenzione considerato che la modalità agile non contempla il riconoscimento delle ore lavorative in eccesso, sia dal punto di vista retributivo che in termini di monte ore da poter fruire in riposi compensativi, oltre che in relazione a profili inerenti al diritto alla disconnessione (figura 13).

Figura 13. Porosità del lavoro e lavoro agile (val%)



Fonte: elaborazioni su dati dell'Indagine Inapp "Un anno di lavoro agile emergenziale", 2021

4. Brevi riflessioni conclusive e questioni aperte

Come visto l'Inapp, nonostante la presenza di numerose attività facilmente svolgibili in modalità 'agile', prima del 2020 non aveva intrapreso alcuna esperienza di lavoro agile, ma solo di telelavoro. L'emergenza sanitaria ha invece indotto l'Istituto a doversi necessariamente confrontare con tale modalità organizzativa, seppur semplificata, al fine di continuare a svolgere le proprie attività e compiere le proprie funzioni di interesse pubblico; una vera e propria prima sperimentazione, i cui iniziali esiti sono decisamente incoraggianti.

Le valutazioni espresse dai dipendenti sono state, infatti, complessivamente positive, con un generale apprezzamento per questa nuova modalità di lavoro motivato da una maggiore flessibilità e autonomia nello svolgimento dell'attività lavorativa, da un risparmio di tempo negli spostamenti e da migliori livelli di work-life balance.

Infatti, quasi l'84% dei dipendenti considera in positivo l'esperienza di lavoro agile, seppur emergenziale, e circa il 97% la ritiene compatibile con le proprie attività professionali.

Sono stati, inoltre, segnalati consistenti miglioramenti rispetto all'utilizzo delle competenze digitali, alla diffusione della delega da parte dei responsabili e alla capacità di lavorare per processi, per progetti e per obiettivi. L'ambiente lavorativo, anche a distanza, ha mantenuto spazi aperti di confronto, sia fra pari che con i responsabili, assicurando lo scambio di informazioni e il regolare confronto, ritenuti elementi necessari nel lavoro agile.

D'altro canto, gli Enti pubblici di ricerca si presentano come ambienti con una marcata attitudine al ricorso al lavoro agile (Cinque *et al.* 2020; Penna *et al.* 2020; Reale *et al.* 2020). Nel settore della ricerca, infatti, dove la prestazione lavorativa può essere flessibile, delocalizzata e destrutturata, con una disciplina contrattuale dell'orario di lavoro che già assicura ai ricercatori e tecnologi ampi livelli di autonomia nella determinazione dei tempi di lavoro, il lavoro agile potrebbe sortire effetti positivi per tutti i dipendenti, come evidenziato dai risultati dell'indagine. Come rilevato, infatti, anche in altri contesti (Inps 2021; Cinque *et al.* 2020), la necessità di definire obiettivi e risultati, insita nel lavoro agile, ha imposto anche a coloro che svolgevano mansioni più esecutive, di definire in modo più puntuale e pianificato le singole attività. Inoltre, con l'emergenza sanitaria e il distanziamento sociale, la necessità di svolgere quasi tutte le attività da remoto, ha accelerato la digitalizzazione dei processi interni sollecitando quel processo di innovazione e digitalizzazione della Pubblica amministrazione (Zoppoli 2020) auspicato e promosso a livello istituzionale¹⁶.

In generale nel lavoro, soprattutto per quanto attiene ai 'lavoratori della conoscenza', uno degli effetti inaspettati provocati dalla crisi sanitaria è stato la messa in discussione del modello lavorativo tradizionale fondato sulla presenza nonché la necessaria ricerca di modelli alternativi (anche ibridi), in grado di favorire lo svolgimento delle attività senza compromettere la salute pubblica (Butera 2020); ora nella fase di superamento dell'emergenza sarà invece fondamentale recuperare la matrice originaria dell'istituto di contemperamento tra esigenze di produttività/competitività e conciliazione vita-lavoro (Zucaro 2016).

¹⁶ Cfr. PNRR - Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, 2021 <<https://bit.ly/36Ngrsc>>.

I risultati qui esposti potranno, pertanto, essere utili per indirizzare i futuri step da compiere nella Pubblica amministrazione in generale, e negli Enti pubblici di ricerca in particolare, al fine di progettare nuove modalità organizzative orientate da sistemi di gestione, anche digitali, volti al raggiungimento di obiettivi e risultati, nel superamento di un approccio meramente burocratico, che spesso caratterizza la Pubblica Amministrazione nel nostro Paese (Zoppoli 2020).

Fra gli aspetti meno virtuosi di cui tenere conto, invece, dall'indagine è emersa la necessità di migliorare le infrastrutture digitali soprattutto in termini di cybersecurity e i rischi connessi sia alla porosità dei confini fra vita lavorativa e vita privata (Genin 2016) che al possibile isolamento sociale e professionale (Charalampous *et al.* 2019).

Nel solco di questa prima sperimentazione, e nella costruzione di modelli per una più puntuale misurazione della modalità agile, con questo lavoro si propone una nuova metodologia basata su un'indagine diretta¹⁷, che potrebbe rappresentare un concreto supporto per le Pubbliche amministrazioni, e in particolare per gli Enti pubblici di ricerca, anche attraverso ulteriori sperimentazioni e specifiche rimodulazioni. Al riguardo l'indagine, che come già richiamato, costituisce uno strumento di lavoro volto alla periodica implementazione del POLA, oggi confluito nel PIAO, sarà condotta nuovamente a un anno di distanza dalla precedente (marzo 2022), mantenendo sostanzialmente gli stessi quesiti, solo in alcuni casi modificati in base alle evidenze emerse e all'esperienza fatta, al fine di monitorare e verificare l'andamento del lavoro agile in modo puntuale.

La fase emergenziale ha rappresentato un laboratorio involontario, caratterizzato da numerosi vincoli. Una riflessione più ampia, che coinvolga datore di lavoro, lavoratori e parti sociali, ma che tenga conto delle evidenze empiriche e degli studi realizzati negli ultimi anni, diviene ora non rinviabile.

¹⁷ L'indagine è stata ideata e realizzata durante l'elaborazione del primo Piano organizzativo del lavoro agile, a livello metodologico, pertanto, si è proceduto a strutturare la stessa, utilizzando le tre aree di analisi che caratterizzano le condizioni abilitanti al lavoro agile secondo le linee guida sul POLA (salute organizzativa, salute professionale, salute digitale) cui è stata aggiunta una quarta area dedicata alla qualità della vita lavorativa.

Bibliografia

- Bergamante F., Canal T., Mandrone E., Zucaro R. (2021), *Il lavoro da remoto. Le modalità attuative, gli strumenti e il punto di vista dei lavoratori*, Inapp Policy Brief n.26, Roma, Inapp <<https://bit.ly/3MvhO2z>>
- Butera F. (2020), Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza. Progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda, *Studi organizzativi*, n.1, pp.142-165
- Canal T. (2012), Paternità e cura familiare, *Osservatorio Isfol*, II, n.1, pp.95-111 <<https://bit.ly/3l2ttm9>>
- Canal T., Gualtieri V. (2017), Genitorialità e work life balance. Non solo questioni di genere, *Sinapsi*, VII, n.1, pp.35-69 <<https://bit.ly/3sOw5j5>>
- Cardinali V. (2021), *Dalla fase 1 alla fase 2: quale transizione per uomini e donne? Sintesi survey. Il lavoro di donne e uomini ai tempi di Covid. Una prospettiva di genere*, Inapp Working Paper n.56, Roma, Inapp <<https://bit.ly/3KpLRXC>>
- Charalampous M., Grant C.A., Tramontano C., Michailidis E. (2019), Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work. A multidimensional approach, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28, n.1, pp.51-73
- Cinque P., Falzetti P., Le Rose G. (2020), Smart working ed emergenza sanitaria. Una lettura prospettica a partire dall'esperienza dell'Invalsi del Covid-19, *Rivista Italiana di Public Management*, 3, n.2, pp.259-274 <<https://bit.ly/3HNyazV>>
- Del Boca D., Oggero N., Profeta P., Rossi M. (2020), Women's Work, Housework and Childcare, before and during COVID-19, *Review of Economics of the Household*, 18, pp.1001-1017
- Della Ratta-Rinaldi F., Gallo F., Sabbatini A. (2021), Il lavoro da remoto. Potenzialità e pratica prima e durante la pandemia da Covid-19, *Rassegna Italiana di Sociologia*, n.2, pp.487-520
- Esposito M. (2020), Smart work e pubblico impiego. Patti chiari, agilità lunga, in Martone M. (a cura di), *Il lavoro da remoto. Per una riforma dello smart work oltre l'emergenza*, Piacenza, La Tribuna, pp.147-158
- Eurofound, ILO (2017), *Working anytime, anywhere. The effects on the world of work*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, and Geneva, International Labour Office
- Fuggetta A. (2018), *Cittadini ai tempi di Internet*, Milano, Franco Angeli
- Genin É. (2016), Proposal for a Theoretical Framework for the Analysis of Time Porosity, *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 32, n.3, pp.280-300
- Giuzio W., Rizzica L. (2021), *Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia. Le amministrazioni Pubbliche*, Note Covid-19, 22 gennaio, Roma, Banca d'Italia
- Inps (2021), *Rapporto di Ricerca. Indagine sullo Smart Working*, Inps - Direzione Centrale Studi e Ricerche (DCSR) n.2, Roma, Inps <<https://bit.ly/3sPVHfq>>
- 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*, Roma, Enea

- Presidenza del Consiglio dei Ministri (2020), *Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance*, Roma, Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica <<https://bit.ly/3pN3MiU>>
- Reale E., Fabrizio S., Spinello A.O. (2020), *Il lavoro agile negli enti pubblici di ricerca*, CNR-IRCrES Working Paper n.1, Torino, CNR-IRCrES <<https://bit.ly/3hPzTKx>>
- Spinelli C. (2020), Le potenzialità del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni. Da modalità ordinaria di gestione dell'emergenza a volano per l'innovazione?, *Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni*, n.2, pp.21-34
- Timellini C. (2018), In che modo oggi il lavoro è smart? Sulla definizione di lavoro agile, *Il lavoro nella giurisprudenza*, 26, n.3, pp.229-241
- Tufo M. (2021), Il lavoro agile emergenziale. Un mosaico difficile da ricomporre tra poteri datoriali e diritti dei lavoratori, *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale: dottrina, giurisprudenza, legislazione*, 72, n.1, pp.41-60
- Zoppoli L. (2020), *Dopo la digi-demia. Quale smart working per le pubbliche amministrazioni italiane?*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona".IT n.421, Catania, CSDLE
- Zucaro R. (2021), La riorganizzazione del lavoro pubblico. Alla ricerca di una prestazione digitale, smart ed efficiente, *Lavoro Diritti Europa*, n.4, pp.1-13 <<https://bit.ly/3sVfQ3P>>
- Zucaro R. (2020), Pubblica amministrazione e smart working, dalla disciplina ordinaria alla deroga emergenziale, *Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni*, n.2, pp.81-108
- Zucaro R. (2016), Lo smart working. Strumento per la conciliazione vita-lavoro e la produttività, in Alessandrini G. (a cura di), *Smart working. Nuove skill e competenze*, Lecce, Pensa Multimedia, pp.137-166

