



VERSO LO SMART WORKING?

**Un'analisi multidisciplinare
di una sperimentazione naturale**

Executive Summary

Settembre 2022

Presentazione

Il report presenta un'analisi pluridisciplinare sulla diffusione massiva di forme di lavoro da remoto e ibride avutesi con la pandemia. Tale evento ha rappresentato una fase storica nella quale si è passati dall'opportunità della sperimentazione di modelli organizzativi innovativi, mediati dalla scienza tecnologica, a una repentina necessità imprescindibile di lavorare in 'luoghi e tempi virtuali'. Tale assunto ha orientato la ricostruzione e l'esame del contesto, sulla cui base sono stati tratti elementi volti all'elaborazione di prime policy in superamento di una mera remotizzazione del lavoro verso un'implementazione strategica dello smart working, valorizzandone le opportunità e arginandone i nodi critici.

Obiettivi

L'attività di ricerca contenuta nel presente lavoro delinea lo stato dell'arte in materia di modelli di flessibilità oraria e organizzativa agevolati dall'evoluzione tecnologica, che hanno avuto nell'ultimo biennio una vertiginosa diffusione, con specifico riguardo soprattutto al lavoro agile semplificato. La ricostruzione del fenomeno avviene nel complesso dialogo tra le diverse matrici di osservazione dello stesso. Sono stati raccolti nel report, in modo unitario, gli asset individuati come principali temi di sviluppo del lavoro agile emergenziale verso un reale smart working. Una base di analisi generale su cui proseguire le attività di ricerca attraverso specifici focus di approfondimento articolati sulle criticità individuate, ma anche sulle potenzialità da valorizzare e in alcuni casi totalmente da esplorare. Nella fase attuale si auspica l'avvento di una nuova matrice di opportunità dell'innovazione, sulla quale sono state quindi tratte le prime riflessioni e indicazioni di sviluppo.

Obiettivo è, infatti, un'attività di policy advise ancorata su un'analisi a 360° del fenomeno, mettendo a sistema anche i dati raccolti sul punto da un'indagine storica dell'Inapp, ovvero Inapp-PLUS, condotta su oltre 45mila lavoratori e lavoratrici, nonché lo studio sulle evidenze tratte dal cd. repository del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, relativo alle richieste di accesso al regime fiscale agevolato del premio di risultato nella contrattazione di secondo livello (l. n. 208/2015), su cui la Struttura Mercato del lavoro dell'Inapp ha sviluppato consolidato know-how. Obiettivo generale del report è quindi fornire un quadro complessivo sul tema dallo scenario pregresso allo stravolgimento delle ondate pandemiche, cui segue quale obiettivo specifico la proposizione di policy utili al superamento di tale fase verso un'implementazione a regime e strategica della modalità ibrida smart.

Metodologia

La metodologia di ricerca seguita si articola in tre macroaree di analisi che osservano il fenomeno da diverse angolazioni, e in particolare giuridica, economica, sociologica, psicologica e statistica. Infatti, la trasversalità che contraddistingue il citato istituto richiede un'analisi di tipo complesso, in quanto obiettivo è indagarne a fondo la matrice sistemica, che

lo caratterizza, ed è questo, quindi, l'approccio metodologico con il quale è stato strutturato l'intero report.

La trattazione è costantemente accompagnata da un esame congiunto di fonti normative e di contrattazione collettiva, valorizzando il portato strategico di tale relazione per il tema oggetto di esame, attraverso però la lente di osservazione costante delle analisi quantitative e qualitative contenute nello studio.

L'ottica di necessità e non di opportunità - come era, invece, in precedenza allo shock pandemico - ha quindi costituito l'inevitabile lente di osservazione con la quale sono stati interpretati i formanti giuridici, economici ed organizzativi, nonché lette le evidenze empiriche tratte dall'indagine PLUS e dal repository del Ministero del Lavoro sulla contrattazione decentrata.

Risultati

Da tale primo bilancio è emerso che nell'analisi non si possa prescindere dalla matrice emergenziale cui il fenomeno nella sua veste attuale non è solo strettamente connesso, ma ne è anche profondamente influenzato.

Emerge dal lavoro di ricerca come l'imposizione unilaterale e non concertata, unitamente all'applicazione restrittiva in conseguenza del combinato disposto con le norme sul distanziamento sociale, siano stati elementi mutativi della definizione originaria dell'istituto. Le stime rilevate nell'indagine Inapp-PLUS hanno restituito una valutazione in prevalenza positiva (meno del 10% della popolazione lavorativa si è espressa in termini nettamente negativi), dando luogo a un bilancio nel complesso incoraggiante verso l'implementazione di un reale smart working.

Ciò appare significativo per un prosieguo ordinario del lavoro agile, soprattutto in quanto percezione registrata durante una fase 'a ribasso' dell'istituto e in molti contesti senza esperienza pregressa sul punto, aspetti che hanno dato luogo a forme di home working pandemico, secondo una prevalente definizione data dalla letteratura.

In tale iter di ricerca si è proceduto tenendo costantemente conto delle polarizzazioni emerse tra tipologie e dimensioni delle imprese, tra pubblico/privato nonché rispetto ai più marcati squilibri sociali e territoriali, come ad esempio la quasi totale carenza nel Sud e nelle Isole dell'utilizzo dello smart working/lavoro agile quale indicatore opzionato nelle istanze per l'ottenimento dei benefici connessi al premio di risultato nella contrattazione di secondo livello.

Rispetto al versante dei diritti del lavoratore agile, la sperimentazione in tempo di pandemia ha messo in evidenza la questione dell'esercizio da remoto dei diritti sindacali, sui cui si è comunque rilevata una buona capacità di resilienza delle Parti sociali attraverso la predisposizione di prime soluzioni operative; mentre in riferimento ai diritti emergenti, esigenza primaria attiene alla tutela del diritto alla disconnessione, per la cui effettività si

ritiene che in primo luogo occorra attenzionare i fattori di carattere organizzativo. Peraltro, trattasi di un approccio in linea con il quadro europeo in evoluzione, nell'ambito del quale è stata presentata una specifica proposta di Direttiva, nonché con il Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile, entrambi emanati nel 2021.

In tal senso si è ritenuto significativo e condivisibile, anche in ottica ripristinatoria della genesi dell'istituto, il rinvio compiuto da tale ultimo accordo interconfederale alla contrattazione collettiva. Si ritiene, infatti, che tale aspetto possa aprire anche a eventuali scenari volti al superamento dei confini del lavoro agile quale unico campo di applicazione del diritto alla disconnessione, nel solco di quanto sembra stia avvenendo oltre i confini nazionali, ponendo il nostro sistema maggiormente in linea con il quadro multilivello.

Sul versante salute e sicurezza dello smart worker, si è evidenziato come la disarticolazione spazio-temporale determini un necessario ripensamento dei relativi obblighi, con un ruolo fondamentale della formazione su competenze organizzative e digitali, oltre che più propriamente tecniche. L'obiettivo perseguito deve essere l'accrescimento della 'consapevolezza prevenzionistica' del lavoratore e della lavoratrice agili in merito ai nuovi rischi per la salute, derivanti dalle specifiche modalità tecniche e organizzative della prestazione da remoto e dalle apparecchiature tecnologiche utilizzate per l'attività lavorativa. Dall'analisi qualitativa degli accordi aziendali si è rilevata una presenza più cospicua rispetto al passato di clausole relative alla previsione di modalità organizzative in grado di arginare forme di burnout e di isolamento, quali rischi emersi con maggior forza durante la pandemia. Le analisi inducono a ritenere che in particolare per quanto attiene alla sindrome di burnout, la medesima potrebbe derivare da caratteristiche legate al tipo di lavoro svolto o al contesto organizzativo, ma anche da predisposizioni individuali, tali da avere un effetto moltiplicatore sulle variabili organizzative. Nel report si è peraltro evidenziata l'importanza di valorizzare anche un approccio psicosociale volto a elaborare ipotesi comprensive di quel peculiare focus di osservazione, ovvero la relazione individuo-contesto.

La formazione adeguata e mirata è inoltre centrale per fronteggiare i rischi inerenti alla cybersecurity, in quanto dallo studio si deduce chiaramente come l'aumento di forme di lavoro da remoto abbia comportato un pericoloso effetto moltiplicatore degli attacchi in tal senso. Dalla prima analisi effettuata, anche attraverso gli studi di caso illustrati, può trarsi che da un punto di vista generale non esista un approccio alla sicurezza delle informazioni strategiche, che possa essere ritenuto efficace per ogni tipologia di impresa e di contesto di lavoro. Variano, infatti, sia il livello di formalizzazione organizzativa, che la dimensione aziendale, oltre al valore dei relativi asset e i vincoli esterni di carattere normativo.

Rimanendo sempre sul versante della tecnologia, sono svariate le potenzialità ancora poco esplorate o totalmente inesplorate, anche a causa del rilavato processo più di remotizzazione del lavoro che di reale reingegnerizzazione dei *working patterns*. Le intelligenze artificiali e le tecnologie più innovative stanno già mostrando di poter alimentare sviluppi in termini di

efficacia delle attività lavorative, della produttività individuale, nonché della qualità della vita professionale/lavorativa e personale dei dipendenti.

Tali nuove traiettorie si legano però alla raccolta e all'elaborazione dei dati con il rischio di tradursi in forme di controllo troppo penetranti o pervasive con un effetto totalmente antitetico alla ratio dell'istituto. Fondato timore è che si acuiscono le problematiche legate alla necessità delle IA (intelligenze artificiali) di essere continuamente alimentate attraverso nuovi dati, ma anche per la natura estremamente ampia delle inferenze che si possono produrre a partire dai dati stessi. Strettamente connesso a tale nodo critico è il tema della privacy e della protezione dei dati personali, che assume rilevanza centrale in tutti quei casi nei quali le tecniche di intelligenza artificiale sfruttano dati che afferiscono alla sfera di riservatezza del lavoratore (come, ad esempio, nell'analisi del *sentiment*).

Conclusioni

La pandemia ha senza dubbio rappresentato uno spartiacque per il fenomeno dello smart working, con un'incidenza tale da richiedere una necessaria riflessione sullo stesso e sui molteplici impatti che ha sul mondo lavoro e sulla vita delle persone in generale, andando a incidere su stratificati paradigmi. La conclusione cui si perviene nel report è che l'emergenza abbia costituito una sorta di bolla che ha dato luogo a uno snaturamento dell'istituto. L'obiettivo cui tendere è quindi l'implementazione di un reale e virtuoso smart working, obiettivo che provocatoriamente dà anche il titolo a questo lavoro, in modo interrogativo. Si ritiene che la pandemia abbia agito da detonatore di un'eccezionale opportunità di sperimentazione su larga scala – rompendo gli argini di ritrosie innanzitutto di carattere culturale – ma non abbia ancora avviato un percorso verso un reale 'lavoro intelligente', valorizzando la matrice ibrida del modello organizzativo, nel perseguimento di un ottimale connubio tra lavoro in presenza e da remoto in relazione a produttività/competitività e *work-life balance*. La riorganizzazione del lavoro e la reingegnerizzazione dei processi produttivi sono alla base di tale percorso, costituendone un elemento precipuo che non può essere tralasciato qualora si voglia rendere lo smart working uno strumento di rivoluzione utile alla crescita del mercato del lavoro, partendo *in primis* dalla qualità del lavoro stesso.

Il policy maker deve confrontarsi con un sistema complesso in cui necessità ormai non più procrastinabile è la garanzia di effettività dell'esercizio digitale dei diritti sindacali, o la tutela del diritto alla disconnessione, comprimendo il rischio che la tecnologica possa essere foriera di rinnovate forme di disintermediazione, a detrimento delle tutele del lavoratore e della lavoratrice, o sia essa stessa generatrice di nuove forme di controllo, polarizzazione e discriminazione.

Occorre pertanto proseguire le indagini su tali rischi al fine di verificare se possano essere effettivamente riconducibili a caratteristiche intrinseche al lavoro agile o siano invece da collegarsi alle specificità della situazione pandemica, e in che termini e per quanto tempo

ancora, questa continuerà a produrre effetti. Si osservi come, ad esempio, la sensazione di isolamento potrebbe essere dovuta non solo o non tanto al fatto di non lavorare in ufficio, ma al distanziamento sociale imposto dal lockdown, oppure a dinamiche di esclusione precedenti all'introduzione del lavoro agile, e che la pandemia non ha fatto che portare all'emersione o accentuare.

Nel report si è pervenuti alla prima conclusione secondo cui un uso corretto di tale modalità possa avvenire attraverso la leva della contrattazione collettiva in un dialogo virtuoso tra i livelli della stessa nel quadro definitorio della normativa di riferimento.

Ulteriore conclusione è che in un'ottica evolutiva dello smart working occorrono degli interventi sistemici e sinergici in termini di policy che non utilizzino solo approcci tradizionali, ma anche nuovi modi integrati tra diverse discipline e con il supporto di innovative modalità di tutela, attraverso ad esempio modelli di 'tecnoregolazione'.

È infatti in corso una trasformazione talmente radicale nel paradigma del lavoro e delle attività nei contesti di lavoro – si pensi anche a quanto si è visto per l'esperienza dello smart training – che solo un'attenta, competente e visionaria elaborazione politica e culturale, trasversale e sistemica può essere in grado di trasformare il processo, ormai irreversibile, in un cambiamento migliorativo. Le prime indicazioni di policy contenute nel testo sono proprio volte ad aprire possibili direzioni strategiche volte all'implementazione e allo sviluppo di un reale e virtuoso smart working in quanto direzionato verso il miglioramento della qualità del tempo di vita e di lavoro unitamente a un incremento dei livelli di produttività e competitività, e che consenta anche un miglioramento generale in termini di sostenibilità del sistema paese, con possibili significativi scenari in termini di impatto ambientale ed energetico e di nuova geografia urbana dei luoghi.

L'Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (INAPP) è un ente pubblico di ricerca che si occupa di analisi, monitoraggio e valutazione delle politiche del lavoro, delle politiche dell'istruzione e della formazione, delle politiche sociali e, in generale, di tutte le politiche economiche che hanno effetti sul mercato del lavoro. Nato il 1° dicembre 2016 a seguito della trasformazione dell'Isfol e vigilato dal Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, l'Ente ha un ruolo strategico – stabilito dal decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 150 – nel nuovo sistema di governance delle politiche sociali e del lavoro del Paese. L'Inapp fa parte del Sistema statistico nazionale (SISTAN) e collabora con le istituzioni europee. Da gennaio 2018 è Organismo intermedio del PON Sistemi di Politiche attive per l'occupazione (SPA0) del Fondo sociale europeo delegato dall'Autorità di Gestione all'attuazione di specifiche azioni ed è Agenzia nazionale del programma comunitario Erasmus+ per l'ambito istruzione e formazione professionale. È l'ente nazionale all'interno del consorzio europeo ERIC-ESS che conduce l'indagine European Social Survey.

INAPP

Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche

Corso d'Italia, 33 – 00198 Roma

Tel. +39 06854471

www.inapp.org

