

# **VERSO LO SMART WORKING?**

## **UN'ANALISI MULTIDISCIPLINARE DI UNA SPERIMENTAZIONE NATURALE**

a cura di  
*Rosita Zucaro*

**30**

**INAPPREPORT**

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.

Presidente: *Sebastiano Fadda*

Direttore generale: *Santo Darko Grillo*

Riferimenti

Corso d'Italia, 33

00198 Roma

Tel. + 39 06854471

[www.inapp.org](http://www.inapp.org)

La collana Inapp Report è curata da Pierangela Ghezzi.



INAPP

**VERSO LO SMART WORKING?**  
UN'ANALISI MULTIDISCIPLINARE  
DI UNA SPERIMENTAZIONE  
NATURALE

a cura di  
*Rosita Zucaro*

Il rapporto di ricerca presenta un'analisi interdisciplinare sulla diffusione massiva di forme di lavoro da remoto e ibride avutesi in ragione della pandemia e costituisce un ulteriore sviluppo di uno studio previsto dal PON SPAO, realizzato nel dicembre 2021. Il report contiene un'evoluzione di tali risultati in collegamento all'attività di ricerca di cui al PTA – approvato con determina del CDA Inapp del 3 marzo 2022 – relativamente al Progetto Smart working. Percorsi di ricerca per la regolazione, la misurazione e l'analisi, ed è stata svolta dal personale coinvolto afferente alla Struttura Mercato del lavoro, nonché, in ottica di collaborazione interna, anche con il personale delle Strutture Economia civile e processi migratori e Sistemi formativi.

Questo testo è stato sottoposto con esito favorevole al processo di *peer review* interna curato dal Comitato tecnico scientifico dell'Istituto.

Responsabile Struttura Mercato del lavoro: *Valentina Cardinali*

Responsabile Operazione PON SPAO: *Manuel Marocco*

Testo a cura di *Rosita Zucaro*

Autori e autrici: *Francesca Bergamante* (par. 2.1); *Tiziana Canal* (par. 2.3); *Emiliano Mandrone* (par. 2.2); *Silvia Donà e Manuel Marocco* (cap. 4); *Silvia Donà* (cap. 10); *Giovanna Filosa* (parr. 6.1, 7.4); *Debora Gentilini* (parr. 6.2, 6.3, 6.4); *Giovanna Filosa e Sante Marchetti* (par. 7.5); *Sante Marchetti* (parr. 7.1, 7.2, 7.3); *Nicola Lettieri* (cap. 8); *Achille Pierre Paliotta* (cap. 9); *Massimo Resce* (cap. 3); *Rosita Zucaro* (Introduzione, capp. 1, 5, parr. 2.4, 2.5, Conclusioni).

Coordinamento editoriale: *Valeria Cioccolo e Paola Piras*

Editing grafico e impaginazione: *Mara Marincioni*

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

Testo chiuso a giugno 2022

Pubblicato a settembre 2022

Alcuni diritti riservati [2022] [INAPP].

Quest'opera è rilasciata sotto i termini della licenza Creative Commons Attribuzione – Non Commerciale – Condividi allo stesso modo 4.0 Italia License.

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)



ISSN 2533-1795

ISBN 978-88-543-0300-3

## Introduzione

Il presente studio costituisce un'elaborazione dell'attività di ricerca multidisciplinare dell'Inapp in ordine alle implicazioni dell'innovazione tecnologica sull'organizzazione, sulla qualità e sulla produttività/competitività del lavoro derivanti dalla massiva diffusione di forme di lavoro da remoto, più che di un reale smart working (Fadda 2021). Tale fenomeno, che in Italia ha avuto il suo esordio all'inizio della seconda decade degli anni Duemila, per il tramite di prime sperimentazioni attuate da alcune grandi aziende italiane.

La trasversalità che contraddistingue il citato istituto richiede un'analisi di tipo complesso, se obiettivo è indagarne a fondo la matrice sistemica, che lo caratterizza, ed è questo quindi l'approccio metodologico con il quale si è strutturato il report, qui introdotto.

Le riflessioni proposte sono tutte permeate da uno stesso prodromico presupposto che consiste nell'assunto secondo il quale la necessità pandemica abbia alterato la matrice ontologica dello smart working (Zucaro 2016), comportandone una massiva diffusione sostanziatasi in una mera remotizzazione del lavoro.

La pandemia ha quindi trasformato la possibilità di sperimentare modelli innovativi, mediati dalla scienza tecnologica – che procedeva comunque alquanto lentamente soprattutto nelle PMI e nelle PA (l'Italia era fanalino di coda in Europa secondo gli studi di settore, si veda Eurofound e ILO (2017)) – nell'imprescindibile *modus* attraverso cui garantire il proseguimento delle attività economiche e l'assolvimento delle funzioni pubbliche, che ha portato velocemente anche le realtà più riottose a 'provare' il lavoro a distanza.

Obiettivo generale del report è quindi fornire un quadro complessivo sul tema da una breve ricostruzione dello 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.

La metodologia di ricerca seguita si articola, quindi, in tre macroaree di analisi che osservano il fenomeno da diverse angolazioni e, in particolare, giuridica, economica, sociologica, psicologica e statistica.

Tale taglio marcatamente interdisciplinare lo rende un output di ricerca rivolto a un target trasversale, dai policy maker (legislatore ma anche Parti sociali) alla comunità scientifica, a operatori pratici della materia.

La trattazione sarà costantemente accompagnata da un'analisi congiunta 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 di analisi quantitative e qualitative in campi storici dell'Inapp.

La prima parte dello studio ha inizio con un capitolo contenente alcune riflessioni definitorie di carattere tecnico-giuridico, passando poi alla ricostruzione del contesto che ha condotto all'introduzione normativa del lavoro agile in Italia.

Premessa la tassonomia di riferimento, il secondo e il terzo capitolo ricostruiscono lo stato dell'arte attraverso analisi a carattere quantitativo.

*In primis* lo scenario è delineato con le evidenze empiriche emerse dall'indagine Inapp-PLUS, da cui vengono tratti dati significativi sulle modalità organizzative introdotte, gli strumenti e sistemi di monitoraggio/controllo utilizzati, nonché sulla potenziale estensione delle attività realizzabili a distanza nelle organizzazioni più tradizionali, operando una prima distinzione tra settore pubblico e privato.

Il terzo capitolo analizza invece il fenomeno con dati quantitativi inerenti la contrattazione collettiva, nello specifico verificando la presenza dello smart working nella contrattazione collettiva decentrata. Si è scelto quale campo di indagine il cd. repository del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali (MPLS), relativo alle richieste di accesso al regime fiscale agevolato del premio di risultato, di cui alla legge di Stabilità per il 2016 (legge n. 208/2015), valorizzando il know-how che la struttura Mercato del lavoro dell'Inapp ha sviluppato sin dall'approvazione di tale nuova disciplina. In tale analisi viene quindi tracciato l'andamento storico dell'indicatore lavoro agile/smart working dal 2016 al 2021.

Ricostruito il contesto, la seconda parte del report è dedicata alla trattazione delle esigenze di regolazione che sono emerse prepotentemente con l'emergenza sanitaria. I nodi giuridici, che si è scelto di analizzare, afferiscono sia a nuove modalità per l'esercizio di diritti già riconosciuti nell'ordinamento sia a forme di tutela di diritti emergenti e al diritto a non subire trattamenti deteriori se si è lavoratori agili, concludendo con una riflessione sui rischi psico-sociali e i profili di salute e sicurezza.

In particolare, il capitolo quarto è incentrato sulle nuove modalità di esercizio dei diritti sindacali, con riferimento soprattutto al diritto di assemblea, mettendo in evidenza potenzialità e criticità.

A seguire il capitolo cinque affronta il tema della disconnessione analizzando il contesto italiano anche alla luce dell'evolvente quadro europeo in materia. Infine, la parte seconda si conclude con un'analisi della disciplina in materia di salute e sicurezza che, come sottolineato da più parti, ha costituito, e rappresenta tuttora, uno degli aspetti più controversi, grimaldello della resistenza all'introduzione di un nuovo modello organizzativo *smart*, e imponendo di rileggere i criteri di valutazione dei rischi di sorveglianza e vigilanza sul lavoratore nel passaggio dalla supervisione diretta alla gestione per fasi, cicli e obiettivi.

La terza e ultima parte, date le premesse di contesto e regolazione, in termini di prime lezioni apprese, apre a possibili scenari evolutivi di modelli di lavoro ibrido, mediati dagli sviluppi tecnologici, o da innovativi *working patterns* nella relazione persona/lavoratore e organizzazione, o anche in ordine a emergenti modi di 'vivere' il contesto di lavoro, con riferimento all'influenza avuta della modalità *smart* rispetto ad esempio ai tirocini, con l'avvento dello *smart training* e alle intersezioni tra i due sistemi. Un'analisi di prospettiva con uno sguardo però anche ai più insidiosi rischi, tra cui quelli esponenzialmente destinati ad aumentare.

Nello specifico la parte terza si apre con una riflessione sulla riorganizzazione del lavoro impressa dallo *smart working* indagata con un approccio da psicologia delle organizzazioni, mettendo in evidenza come tali processi non debbano riguardare solo prassi e procedure lavorative, ma anche le relazioni tra i vari elementi del sistema e dei modelli culturali alla base.

Nel capitolo successivo il focus è invece sul ruolo centrale della tecnologia delle informazioni e della comunicazione (ITC - Information and Communications Technology) nell'implementazione di un lavoro agile quale elemento da sviluppare in superamento di una mera remotizzazione del lavoro. I passi avanti compiuti dai settori di frontiera della *computer science* possono infatti offrire importanti spunti di sviluppo per l'innovazione dei modelli di gestione e organizzazione del lavoro.

A seguire il capitolo nono presenta un'analisi sul cyberspazio e la sicurezza digitale, uno tra i temi maggiormente esplosi con lo shock epidemiologico, laddove previamente all'emergenza sanitaria la questione non riceveva neanche un espresso riconoscimento giuridico all'interno del testo normativo di riferimento, o meglio, era contenuto in 'formule' risalenti e non identificative con immediatezza del fenomeno e delle sue pervasive insidie. Oggi, invece, è

destinatario di una prima disciplina specifica, contenuta nel recente Protocollo sul lavoro agile siglato nel dicembre 2021, come si vedrà nel testo.

Il capitolo conclusivo è infine dedicato a un tema solo apparentemente distante quale i tirocini, atteso che non costituiscono propriamente un vero e proprio rapporto di lavoro. Si è ritenuto però di interesse l'inserimento di una relativa analisi in ragione delle prospettive rispetto ai contesti di lavoro che ambiscono a essere pienamente smart. Infatti durante la pandemia i due fenomeni si sono interrelati dando luogo all'istituto dello smart training.

Il report termina con alcune prime riflessioni conclusive sull'impatto del lavoro agile emergenziale sui contesti lavorativi, proponendo alcuni percorsi evolutivi di ricerca sia nei temi qui già affrontati sia su altri in riferimento ai quali sono già in corso focus specifici di approfondimento, soprattutto per una fase totalmente successiva alle strette restrizioni pandemiche. Le prime indicazioni di policy contenute nel testo sono proprio volte ad aprire possibili direzioni strategiche indirizzate all'implementazione e allo sviluppo di un reale e virtuoso smart working proiettato 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'evoluzione 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.