

# **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

## Conclusioni

L'analisi interdisciplinare, condotta nel presente report, ha consentito di trarre un primo trasversale bilancio sulla massiva diffusione del lavoro agile emergenziale, avutasi in ragione della pandemia, e inevitabilmente a essa connessa e da essa influenzata. L'analizzata ottica di necessità e non di opportunità – come era, invece, in precedenza allo spartiacque pandemico – ha quindi costituito l'inevitabile lente di osservazione con la quale sono stati interpretati i formanti giuridici, economici e organizzativi, nonché lette le evidenze empiriche tratte dall'indagine PLUS e dal repository del Ministero del Lavoro sulla contrattazione decentrata, storici asset di studio per l'Inapp.

Pertanto, l'imposizione unilaterale e non concertata, nonché l'applicazione restrittiva per il combinato disposto con le norme sul distanziamento sociale, sono stati elementi che hanno mutato la definizione originaria dell'istituto, come messo in evidenza in particolare nella prima parte dello studio.

Nello specifico le stime rilevate dagli oltre 45.000 lavoratrici e lavoratori coinvolti nell'indagine Inapp-PLUS, hanno restituito una valutazione in prevalenza positiva, laddove una percezione nettamente negativa è stata espressione di meno del 10% della popolazione lavorativa. Elemento significativo in termini di potenzialità del lavoro agile, atteso che tale percezione è stata registrata in costanza anche di momenti fortemente costringenti, che hanno dato luogo, come si è visto, a quella forma definita in letteratura di home working pandemico.

Tali evidenze discendenti dall'esplosione emergenziale, con le citate applicazioni restrittive e repentine del caso su un substrato prevalentemente impreparato, possono comunque leggersi come un bilancio nel complesso incoraggiante verso l'implementazione di un reale smart working, il quale non è negativo o positivo di per sé, e la differenza è proprio nella concreta, strategica e proattiva attuazione.

Pertanto, ruolo significativo ai fini di una corretta realizzazione di tale modalità può essere in capo alle relazioni industriali, e alla contrattazione collettiva in un

dialogo virtuoso tra i livelli della stessa nel quadro definitorio della normativa di riferimento, come si è visto nel corso del report.

In merito, però, come illustrato nel capitolo dedicato all'analisi sull'utilizzo da parte delle aziende dell'indicatore 'smart working/lavoro agile' al fine di ottenere gli incentivi fiscali, introdotti con la legge di Bilancio 2016 in relazione al salario di produttività, oggi premio di risultato, sono emerse delle polarizzazioni, che è interessante evidenziare brevemente in queste osservazioni conclusive.

Un primo elemento da sottolineare afferisce a come il ricorso all'indicatore in esame appaia una prerogativa delle imprese medio grandi e ad alta intensità di conoscenza, anche in ragione della più frequente presenza in detti contesti di più attive relazioni industriali, oltre a costituire realtà che già in pre-pandemia avevano avviato prime sperimentazioni in materia, quale fattore di cambiamento strategico aziendale, o all'interno di percorsi di welfare contrattuale e appunto di innovazione aziendale. Inoltre, il forte squilibrio territoriale che si riscontra nella contrattazione collettiva registra una quasi totale carenza nel Sud e nelle Isole, rilevando un'ulteriore area di analisi, ovvero quella dei legami tra aree interne e smart working, su cui l'Inapp ha già iniziato a effettuare studi.

Nella sezione seconda, dedicata all'emergere di nuovi diritti e alle nuove forme di esercizio di diritti consolidati si è rilevato, in riferimento a quest'ultimo ambito, come la sperimentazione epidemiologica abbia messo in evidenza la questione dell'esercizio da remoto dei diritti sindacali e della forte influenza che ha ancora su di essi la dicotomica strutturazione della disciplina di protezione del lavoro. Si rileva comunque una buona capacità di resilienza delle Parti sociali durante l'emergenza, le quali hanno dimostrato di saper reperire soluzioni operative in grado di conciliare l'esercizio dei diritti sindacali con il distanziamento fisico e quindi con la mancanza di un luogo fisico di esecuzione dell'attività lavorativa.

Dall'analisi emerge però una necessità ormai non più procrastinabile in ordine alla garanzia di effettività di istituti giuridici che si intende proiettare nel mondo virtuale, affinché la tecnologica non sia foriera di nuove forme di processi di disintermediazione, già da tempo in corso, a detrimento delle tutele del lavoratore e della lavoratrice, soprattutto in ordine alle emergenti esigenze sul punto, che come visto possono anche porsi in negativa contrapposizione ai primi registrati miglioramenti in termini di competitività e produttività legati a forme di lavoro da remoto. Il riferimento è al trattato tema del diritto alla disconnessione, per la cui effettività ruolo prioritario hanno i fattori di carattere organizzativo, i quali presentano una evidente incidenza in termini di possibili forme di *overworking* tecnologico, con l'aumento dei vari rischi psicosociali del

caso, come sottolineato in più parti dell'elaborato. Peraltro, trattasi dell'approccio in linea con il quadro europeo in evoluzione e l'illustrata specifica proposta di direttiva sul punto, nonché con il Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile.

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, e che porrebbe il sistema italiano maggiormente in linea con il quadro multilivello.

Passando al nodo della tutela della salute e sicurezza dello smart worker, l'analisi condotta ha evidenziato come la disarticolazione spazio-temporale, che caratterizza la prestazione lavorativa svolta in modalità agile, imponga un ripensamento dei relativi obblighi. Al riguardo è emerso che tassello fondamentale è rappresentato dalla formazione, da svolgersi nel perseguimento dell'obiettivo di accrescere la 'consapevolezza prevenzionistica' dei lavoratori 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. Peraltro, questa sembra la direzione verso cui si è orientata la contrattazione collettiva aziendale, la quale sta riaffermando un proprio ruolo da protagonista, come previsto peraltro all'interno del citato Protocollo. L'analisi qualitativa sulla casistica contrattuale, condotta in tale capitolo, ha pertanto consentito di rilevare come la parte datoriale sia tenuta a promuovere per tutti i fruitori del lavoro agile percorsi formativi utili ad incrementare non solo specifiche competenze tecniche, ma anche organizzative e digitali, nell'intento di consentire un efficace e sicuro utilizzo dei device, oltre al garantire necessarie pari opportunità. In particolare, gli accordi aziendali si sono concentrati sull'individuazione e previsione di modalità organizzative in grado di arginare forme di *burnout* e di isolamento, che costituiscono rischi emersi con maggior forza durante la pandemia, come si è visto su più fronti all'interno dello studio. Si suggerisce quindi anche al policy maker di proseguire le indagini su tali rischi al fine di verificare se sono 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 in tale ottica 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, che l'emergenza ha solo portato all'emersione.

Nel report si rileva che anche la sindrome *burnout* potrebbe derivare non solo da caratteristiche legate al tipo di lavoro svolto o al contesto organizzativo (carichi di lavoro, clima eccessivamente competitivo ecc.), ma da predisposizioni individuali (Eurofound 2018), tali da avere un effetto moltiplicatore sulle variabili organizzative: ambizione, atteggiamento competitivo, 'fuga' nel lavoro da parte dei manager per evitare ad esempio carichi familiari (De Masi 2020). Inoltre, alcuni di questi carichi, come la didattica a distanza dei figli, durante la pandemia, per motivi prevalentemente culturali hanno gravato soprattutto sulla componente femminile della forza lavoro (Pastori *et al.* 2020; Cardinali 2020), accentuandone la sensazione di isolamento, forme di *burnout* o di stress-lavoro correlato.

Nel report si evidenzia l'importanza di valorizzare anche un approccio psicosociale per elaborare delle ipotesi anche a partire da quel peculiare punto di osservazione, ovvero la relazione individuo-contesto (Avallone 2021), atteso che alcuni tratti individuali possono colludere o confliggere con caratteristiche del contesto organizzativo a prescindere che il lavoro sia in presenza o da remoto. Per esplorare a fondo quanto si evince in ordine alla complessa intersezione tra caratteristiche individuali, contesto organizzativo e situazione sociale (pandemia *in primis*) nell'attuazione del lavoro agile, sono necessarie ulteriori ricerche di natura qualitativa in tale ambito, da condividersi con policy maker e operatori del settore.

I percorsi formativi sono fondamentali anche in tale processo e, oltre a doversi adattare alla modalità agile, dovranno necessariamente approfondire i rischi riguardanti la pirateria informatica e la cybersecurity, in quanto dallo studio qui effettuato si deduce chiaramente come l'adozione massiva dello smart working emergenziale abbia comportato un pericoloso effetto moltiplicatore degli attacchi informatici. La gravosità di tale fenomeno è facilmente evincibile anche dalle ingenti risorse che il Piano nazionale di ripresa e resilienza ha destinato sia alla transizione digitale, che alla resilienza cibernetica nazionale con l'istituzione dell'Agenzia nazionale sulla cybersecurity.

Dalla prima analisi effettuata, anche attraverso gli studi di caso illustrati, può trarsi che da un punto di vista generale, non esiste un approccio alla sicurezza delle informazioni strategiche che possa essere ritenuto efficace per ogni tipologia di impresa e di contesto di lavoro. Infatti, vi sono una serie di fattori che variano a seconda del singolo contesto e in particolare afferiscono al livello di formalizzazione organizzativa, alla dimensione aziendale, al valore dei relativi asset e ai vincoli esterni di carattere normativo. I policy maker devono quindi interrogarsi non solo sulle decisioni da prendere in termini di sicurezza,



soprattutto in relazione alle informazioni strategiche, ma anche sulle persone, che dovranno occuparsene e sul budget da allocare al riguardo.

Come messo in evidenza, le realtà che vengono individuate come maggiormente esposte sono le PMI e la PA, le quali non possono più prescindere dall'adozione di un protocollo di sicurezza cibernetica improntato su un modello di risk management. La centralità del tema emerge peraltro anche dal Protocollo nazionale sul lavoro agile, che ha fornito per la prima volta un indirizzo specifico sul tema.

Rimanendo sempre sul versante della tecnologia, è emerso nella sezione terza che la stessa può aprire a significative opportunità su molti versanti, potenzialità ancora inesplorate, anche a causa di un processo più di remotizzazione del lavoro che di reale reingegnerizzazione dei processi (Fadda 2021).

Le varie forme di intelligenza artificiale stanno, infatti, già mostrando di poter alimentare sviluppi in termini di efficacia delle attività lavorative, della produttività individuale nonché della qualità della vita professionale/lavorativa oltre che personale dei dipendenti. Dalla prima analisi qui presentata, su cui sono già stati avviati ulteriori sviluppi, emerge che una combinazione adeguata delle euristiche e delle nuove tecnologie (dalla realtà aumentata, al machine learning a Internet of things in genere) possa contribuire a rendere effettivamente – sia consentito il gioco di parole – più smart lo smart working. Se l'intelligenza artificiale coincide con la capacità di problem solving, di adattarsi a situazioni nuove e di comprendere i processi reali, allora un utilizzo corretto delle tecnologie può contribuire a rendere il lavoro agile più efficace, più adattivo e, soprattutto, più radicato nella comprensione dei processi sia del settore privato che pubblico.

Per tale approdo, step prodromico è la digitalizzazione dei processi di lavoro e di tutto ciò che ad essi si riferisce, risultato che, come si ricava dal presente studio, è ancora ben lungi dall'essere totalmente conseguito, soprattutto nelle PMI e nelle PA. Ulteriori profili problematici afferiscono a questioni che riguardano, in termini generali, ogni forma di connessione tra l'intelligenza artificiale, le tecnologie digitali e il mondo del lavoro. *In primis* il tema inerente alla raccolta ed elaborazione dei dati e il rischio che queste si traducano in forme di monitoraggio troppo penetranti o in pervasive modalità di controllo, con un impatto negativo sulla qualità della vita e del lavoro, e quindi totalmente antitetico alla *ratio* dell'istituto.

In tale contesto, le tecniche di IA possono acuire le problematiche, e questo non solo per la necessità che esse hanno 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 legato

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*).

Ulteriore conclusione cui si perviene è, pertanto, che in 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 che esula dal luogo di lavoro per legarsi anche a temi sociali quali la sostenibilità ambientale ed energetica, centrali nel PNRR, ma ancor di più necessarie nell'attuale gravissima contingenza storica. Se non si interpreta correttamente questo passaggio cruciale, il rischio è ormai non più semplicemente la perdita di un'opportunità, ma un'implosione del sistema stesso.