

EVIDENZE EMPIRICHE SUL LAVORO AGILE EMERGENZIALE IN INAPP*

di Tiziana Canal, Valentina Gualtieri, Rosita Zucaro

Empirical Evidence on Smart Working during the Covid-19 Emergency at INAPP

Il lavoro analizza i risultati della prima indagine realizzata in INAPP sull'esperienza di lavoro agile emergenziale durante il periodo di pandemia di Covid-19. L'indagine è stata realizzata sui lavoratori dell'INAPP nella primavera del 2021 con l'obiettivo di rilevare potenzialità, criticità e lezioni apprese durante la prima esperienza "agile" seppure emergenziale, ed è stata strutturata utilizzando alcune aree di analisi che caratterizzano le condizioni abilitanti al lavoro agile: salute professionale e qualità della vita lavorativa, e salute organizzativa e digitale. I risultati sono positivi e incoraggianti: il personale ha ben gestito e apprezzato la maggiore flessibilità e autonomia nel proprio lavoro, risparmiato tempo negli spostamenti e migliorato i livelli di *work-life balance*. Tuttavia, meritano adeguata attenzione sia i rischi associati alla porosità dei confini fra vita lavorativa e vita privata, che quelli connessi al possibile isolamento sociale e professionale.

Parole chiave: lavoro agile emergenziale, lavoro da remoto, enti pubblici di ricerca.

The paper analyses the results of the first survey carried out at INAPP on smart working during the Covid-19 pandemic emergency. The survey was carried out among INAPP employees in the spring of 2021 with the aim of detecting potentialities, critical issues, and lessons learnt during the first pandemic emergency period, and was structured according to some areas of analysis that characterise the enabling conditions of smart working: occupational health and quality of working life, and organisational and digital health. The results are positive and encouraging: INAPP employees successfully managed and appreciated greater flexibility and autonomy in their work, benefitted from a reduction in commuting time, and improved the levels of work-life balance. However, the risks associated with the porosity of the boundaries between work and family life, as well as those associated with social and professional isolation, deserve adequate attention.

Keywords: smart working during Covid-19, remote working, public research organisations.

Tiziana Canal, Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (INAPP), Struttura mercato del Lavoro, Corso d'Italia 33, 00198 Roma, t.canal@inapp.org.

Valentina Gualtieri, Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (INAPP), Servizio statistico, Corso d'Italia 33, 00198 Roma, v.gualtieri@inapp.org.

Rosita Zucaro, Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (INAPP), Struttura mercato del lavoro, Corso d'Italia 33, 00198 Roma, r.zucaro@inapp.org.

* Le opinioni espresse sono personali e non rappresentano necessariamente quelle dell'istituto di appartenenza.

Codici JEL / JEL codes: J24, J45, K31, O38.

Pervenuto alla Redazione nel mese di giugno 2022, revisionato nel mese di luglio 2022, e accettato per la pubblicazione nel mese di agosto 2022 / Submitted to the Editorial Office in June 2022, reviewed in July 2022, and accepted for publication in August 2022.

1. INTRODUZIONE

In INAPP, il lavoro agile¹ è stato attuato per la prima volta nel marzo del 2020 quale strumento volto al contenimento e al contrasto del virus Covid-19, nei termini della normativa emergenziale² (Zoppoli, 2020; Spinelli, 2020; Esposito, 2020; Zucaro, 2020), e in una prima fase come “modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa” volta a “contemperare l’interesse alla salute pubblica con quello alla continuità dell’azione amministrativa”³. In tale contesto, emergenziale e sperimentale, si è ritenuto importante avviare un’indagine, rivolta ai dipendenti INAPP, con l’obiettivo di rilevare dati su potenzialità, criticità e lezioni apprese dall’esperienza di lavoro agile emergenziale sperimentata nel periodo marzo 2020-marzo 2021. L’indagine è stata denominata “Un anno di lavoro agile emergenziale”. Nella relativa fase di progettazione, a seguito di uno studio della letteratura, che ha fatto emergere limitate evidenze empiriche (Penna *et al.*, 2020; Reale *et al.*, 2020), è stato stabilito che la stessa, oltre a costituire un prodotto di ricerca, potesse essere al contempo uno strumento di lavoro per la periodica implementazione del modello organizzativo agile, garantendone monitoraggio e relativo aggiornamento, essendo stata realizzata nell’ambito dei lavori del gruppo di lavoro INAPP dedicato alla redazione del primo Piano organizzativo del lavoro agile (POLA)⁴.

L’indagine è stata somministrata ai dipendenti dell’INAPP con tecnica CAWI e il questionario, strutturato e con risposte chiuse, è stato articolato in diverse sezioni, contenenti quesiti volti a rilevare le informazioni sugli elementi ricostruttivi di cui alle Linee guida della Funzione pubblica per l’elaborazione del citato piano⁵. Il questionario si compone, pertanto, delle aree di analisi che rappresentano le condizioni abilitanti al lavoro agile: salute organizzativa, salute professionale, salute digitale, cui si è pensato di aggiungere l’area qualità della vita lavorativa, in virtù della storica esperienza maturata in INAPP sul tema della qualità del lavoro⁶, nonché sulle finalità di conciliazione vita-lavoro esplicitamente contenute nelle norme di riferimento della fattispecie⁷.

¹ Come modello organizzativo flessibile, esisteva solo un’esperienza pregressa di telelavoro a partire dal 2017.

² Trattasi, come noto, di applicazione in 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’INAPP, 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’INAPP 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”.

³ Appare opportuno ricordare che il lavoro agile, ordinariamente inteso, è regolato dal II Capo della legge 81/2017, secondo cui costituisce una modalità di lavoro volta all’incremento della competitività/produttività e all’agevolazione della 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 dall’art. 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124.

⁴ Introdotto all’art. 14 della legge 124/2015 come modificato dall’art. 263, comma 4*bis*, lett. a), del D.L. 19 maggio 2020, n. 34, convertito con modificazioni nella legge 17 luglio 2020, n. 77. Il citato POLA è poi confluito nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), adottato nel luglio 2021 e introdotto dall’art. 6, comma 2, lett. b), del D.L. 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n. 113. Le amministrazioni pubbliche di cui all’art. 1, comma 2, del D.L. 30 marzo 2001, n. 165 (escluse le scuole di ogni ordine e grado e le istituzioni educative) con più di 50 dipendenti, devono redigere tale piano entro il 31 gennaio 2022, pubblicarlo sul proprio sito con aggiornamento annuale e inviarlo al Dipartimento della Funzione pubblica.

⁵ Le linee guida sul POLA sono state adottate con d.m. della Funzione pubblica il 9 dicembre 2020.

⁶ Cfr. <https://inapp.org/it/dati/qualitadellavoro>.

⁷ Il riferimento è all’art. 18 della legge 81/2017 e all’art. 14 della legge 124/2015 e relative modificazioni.

In riferimento alla consistenza e alle principali caratteristiche dei lavoratori INAPP, potenziali rispondenti all'indagine, al 31 dicembre 2020 i dipendenti risultavano pari a 404 unità (tenendo conto anche dei dipendenti in comando e aspettativa), con una età media di 51 anni e per il 66% donne. Queste ultime, inoltre, superavano la quota del 57% in tutti i profili professionali, ad esclusione nelle posizioni apicali del settore amministrativo, e rappresentavano il 74% dei tecnologi e il 72% del personale amministrativo.

La partecipazione all'indagine sull'esperienza di lavoro agile emergenziale è stata volontaria e anonima con un tasso di risposta del 70%. Il 70% dei rispondenti è di sesso femminile; il 67% ha un profilo professionale afferente alla ricerca; il 16% riveste ruoli di responsabilità o svolge attività che prevedono il coordinamento di altre persone.

Per quanto attiene alle caratteristiche familiari, il 13% degli intervistati vive solo, mentre circa il 70% convive con un coniuge/partner. Fra questi ultimi, il 63% dichiara la presenza di figli (da uno a tre o più figli) e nel 48% dei casi si tratta di figli al di sotto dei 18 anni. Inoltre, più del 76% delle lavoratrici intervistate e quasi il 72% dei lavoratori partecipanti all'indagine hanno 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 quattro ore al giorno nella cura di figli minori.

Le risposte fornite da coloro che hanno partecipato all'indagine consentono di proporre alcune riflessioni su quello che sostanzialmente è stato un laboratorio involontario sul lavoro agile, caratterizzato dai numerosi vincoli imposti dalla fase pandemica. Nelle pagine a seguire, si presentano, pertanto, i principali risultati dell'indagine⁸, cui seguono alcune brevi riflessioni conclusive.

2. L'ESPERIENZA DI LAVORO AGILE EMERGENZIALE: COMPETENZE, CAPACITÀ E QUALITÀ DELLA VITA LAVORATIVA

L'elevato e improvviso utilizzo del lavoro agile in INAPP ha evidenziato da un lato un'organizzazione del lavoro e un capitale umano inclini a tale modalità lavorativa (Canal *et al.*, 2022), dall'altro la necessità di progettare strumenti ad hoc per misurare gli effetti del lavoro agile sui lavoratori e sul modello organizzativo adottato. Al riguardo, l'impiego della salute professionale quale area d'analisi utilizzata nella survey, ha consentito di osservare in primo luogo gli effetti "micro" del lavoro agile emergenziale, ossia i suoi impatti diretti sul lavoratore rispetto alle capacità e alle competenze utilizzate. La salute professionale è, infatti, la dimensione che più attiene alle *skills* e alle 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). In particolare, alcune capacità sono ritenute essenziali, o meglio abilitanti, al lavoro agile e non ancora sufficientemente diffuse nel settore pubblico: la capacità di lavorare per obiettivi, per progetti e per processi e la capacità di auto-organizzarsi (Presidenza del Consiglio dei Ministri, 2020).

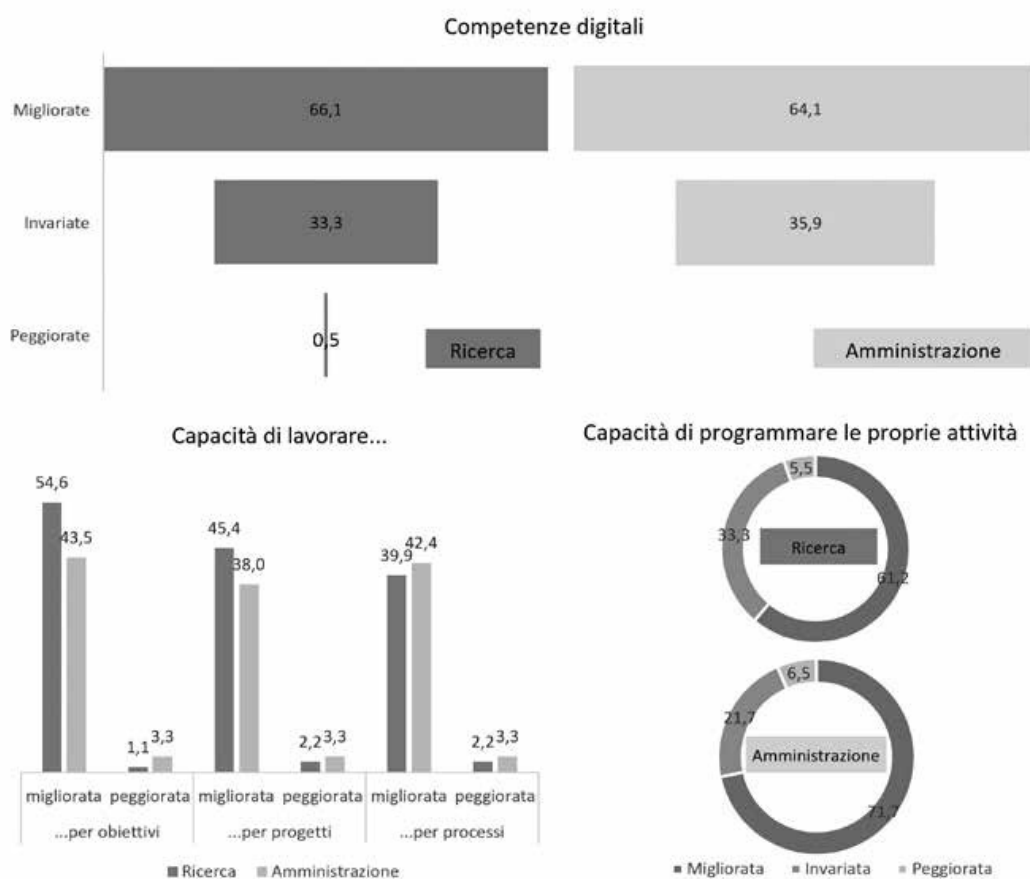
La rilevazione condotta in INAPP ha fornito un quadro interessante al riguardo, evidenziando consistenti miglioramenti⁹ durante il lavoro agile emergenziale, per tutto il per-

⁸ Per approfondimenti, si rinvia a Canal *et al.* (2022).

⁹ Non disponendo di informazioni pregresse sull'efficienza e l'efficacia espressa dai dipendenti riguardo alle attività lavorative svolte in sede o da remoto, per l'indagine sono stati adottati quesiti comparativi nel tempo (con scale a cinque modalità) necessari a rilevare il miglioramento/peggioramento o l'aumento/diminuzione di specifici aspetti.

sonale¹⁰, sia rispetto alle competenze digitali che riguardo alle diverse capacità messe alla prova nel corso di questo primo anno di sperimentazione forzata. Nello studio emerge come la pandemia abbia rappresentato un importante input alla digitalizzazione di diverse attività che in parte già prevedevano l'utilizzo di strumenti informatici, ma che il distanziamento sociale, nel renderli necessari, li ha resi consueti. Il 64% degli amministrativi e il 66% del personale di ricerca ha dichiarato, infatti, di aver migliorato, nel periodo osservato, le proprie competenze digitali. Allo stesso tempo, la capacità di programmare le proprie attività, migliorata per quasi il 72% degli amministrativi e per il 61% dei profili professionali dediti alla ricerca, accentua un'attitudine, tipica nel settore della ricerca (Reale *et al.*, 2020; Penna *et al.*, 2020; Cinque *et al.*, 2020), probabilmente già sviluppata ed esercitata in passato. Interessanti, infine, le evidenze che riguardano il nucleo del "lavoro smart", ovvero la resa del lavoro organizzato e basato sui compiti individuali in favore dell'utilizzo della capacità di lavorare per obiettivi, progetti e processi, aspetti decisamente migliorati fra i ricercatori, ma anche fra gli amministrativi (FIG. 1).

Figura 1. Competenze e capacità durante l'esperienza di lavoro agile emergenziale per profilo professionale (valori percentuali)



Fonte: elaborazioni su dati dell'indagine INAPP "Un anno di lavoro agile emergenziale" (2021).

¹⁰ Le analisi sono presentate disaggregando i dati fra personale dedicato alle attività di ricerca e quello impegnato nelle attività amministrative. Fra i primi sono inclusi: dirigenti di ricerca/tecnologi, primi ricercatori/tecnologi, ricercatori/tecnologi e collaboratori tecnici di ricerca; nel personale amministrativo sono presenti: dirigenti amministrativi, funzionari amministrativi, collaboratori di amministrazione, operatore tecnico e operatore amministrazione.

Pertanto, se per un verso il lavoro agile emergenziale è apparso, soprattutto nel primo periodo pandemico, come una mera trasposizione delle attività “dall’ufficio all’abitazione”, le evidenze rilevate in termini di salute professionale, e, come sarà mostrato più avanti, quelle relative alla salute organizzativa, potrebbero far presagire i primi passi dell’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 4C¹¹; e *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. D’altro canto, i dipendenti INAPP, soprattutto fra i profili attinenti alla ricerca, hanno dichiarato un’elevata attitudine all’innovazione dei processi già prima della pandemia, aspetto ulteriormente cresciuto durante l’esperienza di lavoro agile emergenziale per il 65% dei ricercatori e per il 62% degli amministrativi (FIG. 2). Tali risultati ribadiscono quanto sottolineato anche in altri studi, ossia che gli enti pubblici di ricerca presentano una marcata attitudine al ricorso al lavoro agile (Cinque *et al.*, 2020; Penna *et al.*, 2020; Reale *et al.*, 2020). Laddove la prestazione lavorativa può essere flessibile, delocalizzata e destrutturata, con una disciplina contrattuale dell’orario di lavoro che già assicura ampi livelli di autonomia, soprattutto per i ricercatori e tecnologi, il lavoro agile rappresenta un’opportunità importante per tutti i dipendenti, non solo per i ricercatori. Come rilevato, infatti, anche in altri contesti (INPS, 2021; 2022; 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, l’esigenza 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 istituzionale.

Complessivamente, le evidenze sulla salute professionale sono incoraggianti, anche se ulteriori passi sono da compiere per il futuro. Affinché l’utilizzo del lavoro agile avvenga in una logica produttiva e vantaggiosa, sono essenziali un continuo investimento e la valorizzazione delle risorse umane, anche attraverso adeguati percorsi di crescita e *reskilling*, che supportino i cambiamenti organizzativi connessi alla transizione digitale, unitamente a un approccio al lavoro strutturato in fasi, cicli e obiettivi.

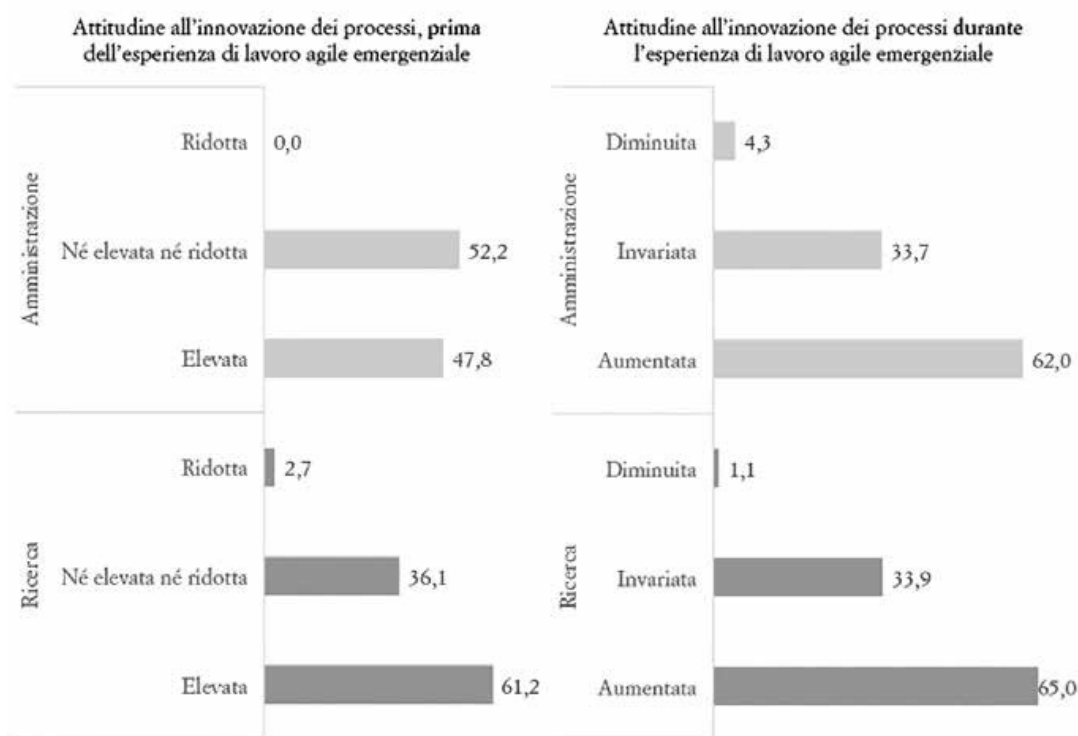
L’analisi degli effetti sui lavoratori, tuttavia, non è esauriente se non si prende in considerazione anche la dimensione della qualità della vita lavorativa. È stato quindi importante osservare come lo *smart working* abbia influenzato sia specifici aspetti quotidiani (ad esempio, la riduzione dei tempi di spostamento e la variazione dei costi individuali), sia la qualità della vita lavorativa nel suo complesso, in termini di salute fisica, *work-life balance*, potenziale stress, qualità delle relazioni lavorative e sociali, e ipotetico isolamento.

Rispetto alla quotidianità, è emerso che l’83% del personale ha dichiarato di risparmiare ogni giorno un tempo tutt’altro che esiguo (superiore ai 30 minuti) negli spostamenti casa-lavoro, a cui si associano ovviamente i relativi risparmi in termini di costi (il 21% risparmia mensilmente tra i 31 e i 50 euro, il 18% tra 51 e 100 euro e il 14% oltre 150 euro). In generale, si tratta di un “salvadanaio economico e temporale” da poter investire in altre attività, i cui effetti si traducono anche in termini di miglioramento psicofisico, riduzio-

¹¹ Cooperazione autoregolata, condivisione delle conoscenze, comunicazione estesa e comunità performante (Butera, 2020).

ne dei disagi e dello stress da pendolarismo, con evidenti ricadute positive in termini di produttività, qualità della vita lavorativa, nonché minore pressione ambientale e maggiore qualità del territorio (Felici *et al.*, 2022).

Figura 2. Attitudini all'innovazione dei processi prima e durante l'esperienza di lavoro agile emergenziale (valori percentuali)



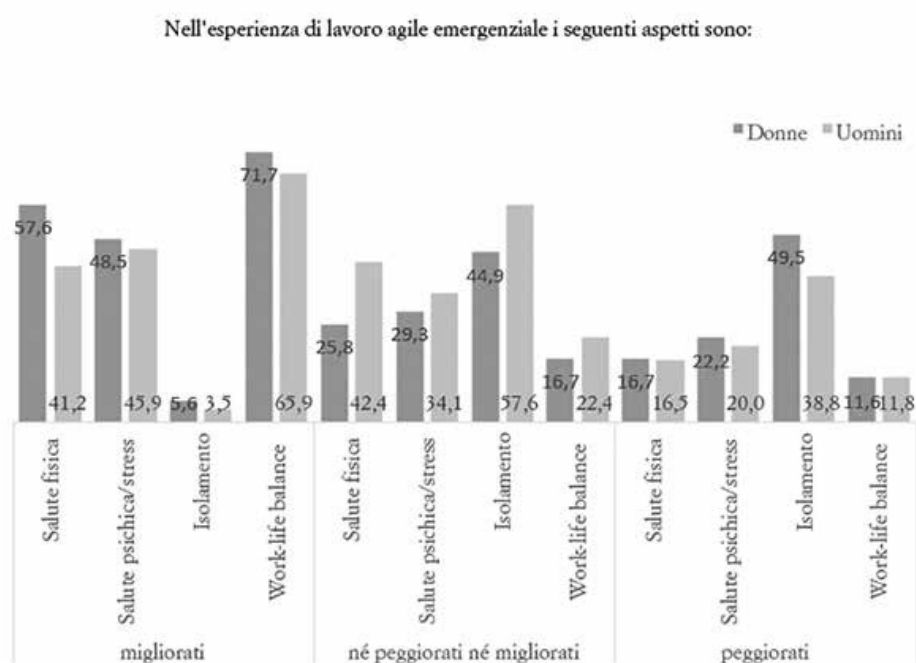
Fonte: elaborazioni su dati dell'indagine INAPP "Un anno di lavoro agile emergenziale" (2021).

In termini più generali, invece, le evidenze empiriche delineano un quadro complesso e sfaccettato che mostra un netto miglioramento del *work-life balance*, sia per le donne che per gli uomini, a conferma delle opportunità che il lavoro agile può offrire in tale senso. Nello specifico, il 72% delle donne e il 66% degli uomini dichiara, infatti, che la conciliazione vita-lavoro è migliorata o molto migliorata durante l'esperienza di lavoro agile emergenziale (FIG. 3). La simmetria di genere nelle risposte è indubbiamente da associare agli elevati livelli di istruzione e alla tipologia contrattuale dei rispondenti che, in alcuni casi, si rivelano elementi determinanti nel *work-life balance* più dell'appartenenza di genere (Canal, 2012; Canal e Gualtieri, 2017), in controtendenza con quanto evidenziato dalla letteratura generalmente sul tema. Altro elemento decisamente migliorato è la salute, sia fisica (per il 57,6% delle donne e il 41,2% degli uomini) che psichica (per il 49% delle donne e il 46% degli uomini). Nel complesso, i risultati confermano quanto rilevato negli studi in cui si sottolinea come il lavoro agile migliori i livelli di *work-life balance* e il benessere dei lavoratori e delle lavoratrici (Zucaro, 2016).

La principale criticità emersa attiene invece al cosiddetto "effetto guscio", ossia l'isolamento percepito nell'esperienza di lavoro agile emergenziale, costituendo l'elemento

maggiormente peggiorato nel periodo osservato, sia per le donne (50%) che per gli uomini (39%). Dall'altra parte però, si rileva che elevate erano le percentuali, soprattutto fra gli uomini (58%), di coloro che già vivevano una condizione lavorativa caratterizzata da scarsi scambi sociali. Tale aspetto merita ulteriori analisi e approfondimenti, atteso che l'isolamento sociale e professionale connesso alle minori possibilità di sviluppo e carriera professionale figura fra i rischi del lavoro da remoto riconosciuti già da tempo in letteratura (Charalampous *et al.*, 2019).

Figura 3. Fattori che delineano la qualità della vita lavorativa durante l'esperienza di lavoro agile emergenziale (valori percentuali)



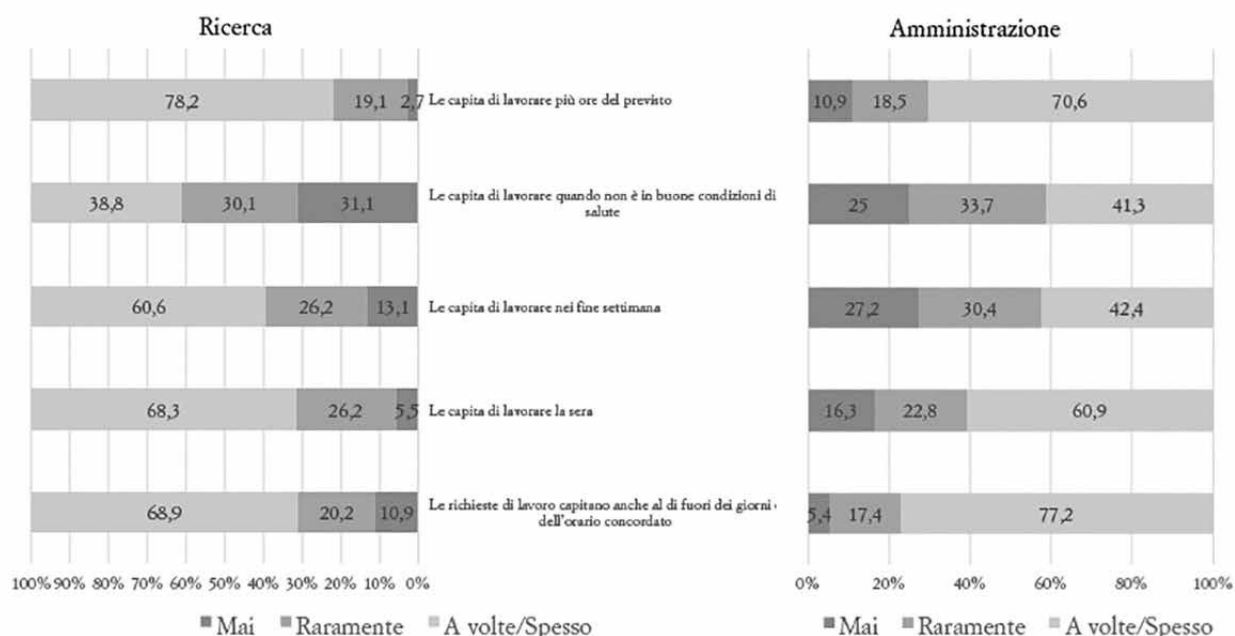
Fonte: elaborazioni su dati dell'indagine INAPP "Un anno di lavoro agile emergenziale" (2021).

Ulteriore criticità riconosciuta dagli studi in materia afferisce alla *time porosity* (Genin, 2016; Messenger *et al.*, 2017), ossia l'allentamento dei confini fra vita lavorativa e vita privata, cui corrisponde la nuova area di tutela del diritto alla disconnessione (Zucaro, 2021), in merito alla quale 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%).

Oggetto di futuro approfondimento sarà connettere tali evidenze con i carichi di lavoro, per verificare se si tratti di forme di disfunzione organizzativa e/o di *overworking*, o se invece ciò costituisca una libera scelta compiuta in base a preferenze e disponibilità, aspetti che la flessibilità del lavoro agile è in grado di garantire e che sono già ontologicamente connessi all'attività di ricerca, oltre che contrattualmente consolidati.

Gli amministrativi, invece, paiono in maggiore difficoltà rispetto alle richieste che giungono 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 affermato altresì di lavorare più ore del previsto (il 62% dei ricercatori e il 49% degli amministrativi), elemento che merita ulteriori analisi, atteso 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 (FIG. 4).

Figura 4. Fattori che identificano la porosità del lavoro durante l'esperienza di lavoro agile emergenziale (valori percentuali)



Fonte: elaborazioni su dati dell'indagine INAPP "Un anno di lavoro agile emergenziale" (2021).

3. L'ARCHITETTURA ORGANIZZATIVA E DIGITALE DEL LAVORO AGILE EMERGENZIALE

Un'organizzazione del lavoro orientata alla riduzione dei livelli gerarchici, in cui vi è alta partecipazione e condivisione delle decisioni, nonché un 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). Affinché si segua

tale direzione, è importante monitorare e potenziare la dimensione della salute organizzativa, cui fa principalmente riferimento l'architettura organizzativa e strumentale, che deve sostenere e abilitare lo svolgimento delle attività lavorative in modalità agile. Il richiamo 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).

In questa parte del lavoro, l'attenzione è posta, quindi, su questioni inerenti all'ambiente di lavoro, ossia agli elementi che fanno riferimento ad aspetti organizzativi, i quali possono influire sulle condizioni di lavoro e sulla capacità di svolgere efficacemente la propria attività lavorativa anche da remoto. 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), elementi che identificano la salute digitale, su cui verrà posta attenzione nell'ultima parte del paragrafo. Oltre ad analizzare le risposte date dai lavoratori in ambito di salute organizzativa, verranno presentati quindi anche i dati riferiti alla salute digitale, misurata rispetto alla possibilità di accedere, mediante sistemi informativi e gestionali, a informazioni necessarie per lo svolgimento delle attività.

Nell'ambito della ricerca INAPP, sono stati posti quesiti volti a rilevare informazioni su quanto sia variata la capacità di confronto tra lavoratori e di avere un raffronto/feedback dal proprio superiore e più in generale sulla capacità di condivisione delle informazioni. A questi quesiti ne sono stati affiancati altri necessari a verificare se il lavoro da remoto abbia acuito (o meno) i conflitti e la capacità di far valere i propri diritti, nonché domande riferite alla capacità di delega, poste in modo distinto al personale che svolge ruoli di responsabilità/coordinamento e ai lavoratori nel loro complesso. Infine, sempre nell'ambito della dimensione organizzativa, è stata indagata l'influenza dello svolgimento di attività lavorative in modalità agile sui tempi di lavoro per il raggiungimento di un obiettivo prefissato e sulla qualità delle attività svolte.

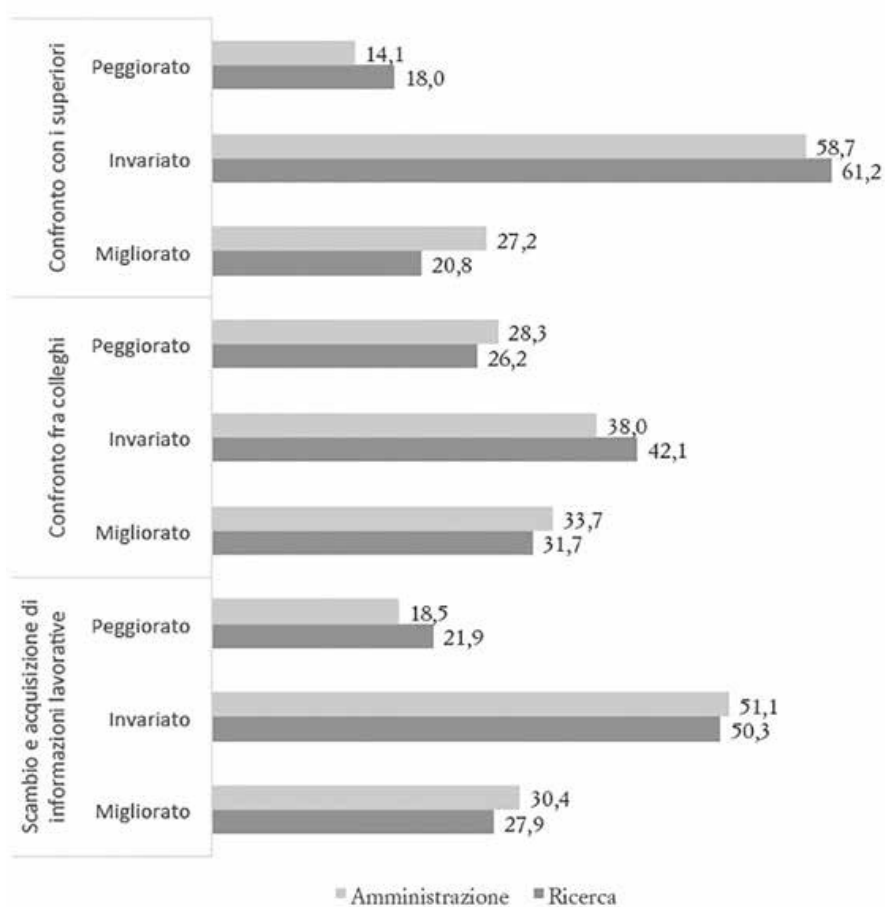
Passando ai risultati, per il 59% degli amministrativi e per il 61% del personale che si occupa di ricerca le possibilità di confronto non sono mutate (FIG. 5). Allo stesso tempo, per il 27% degli amministrativi e per il 21% del personale dedicato alla ricerca, la possibilità di confronto con i superiori è invece migliorata, mentre quote ridotte in entrambi i profili (14% e 18%, rispettivamente) dichiarano 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. Mentre le percentuali di coloro che segnalano miglioramenti per entrambi i profili sono comunque più alte (34% e 32%, rispettivamente), anche se 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 di aver migliorato i flussi informativi (il 30% degli amministrativi e quasi il 28% del personale di ricerca).

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 necessario (Butera, 2020). Tutto ciò è avvenuto con numerose

riunioni e incontri da remoto e che tutti i dipendenti hanno valutato nel complesso positivamente, considerandoli: *a*) efficienti, ovvero focalizzati sull'obiettivo (per il 94,6% degli amministrativi e il 93,45% del personale dedicato alla ricerca); *b*) efficaci e di giusta durata (per l'85,9% degli amministrativi e l'82,5% del personale dedicato alla ricerca); e *c*) 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 durante l'esperienza di lavoro agile emergenziale (valori percentuali)



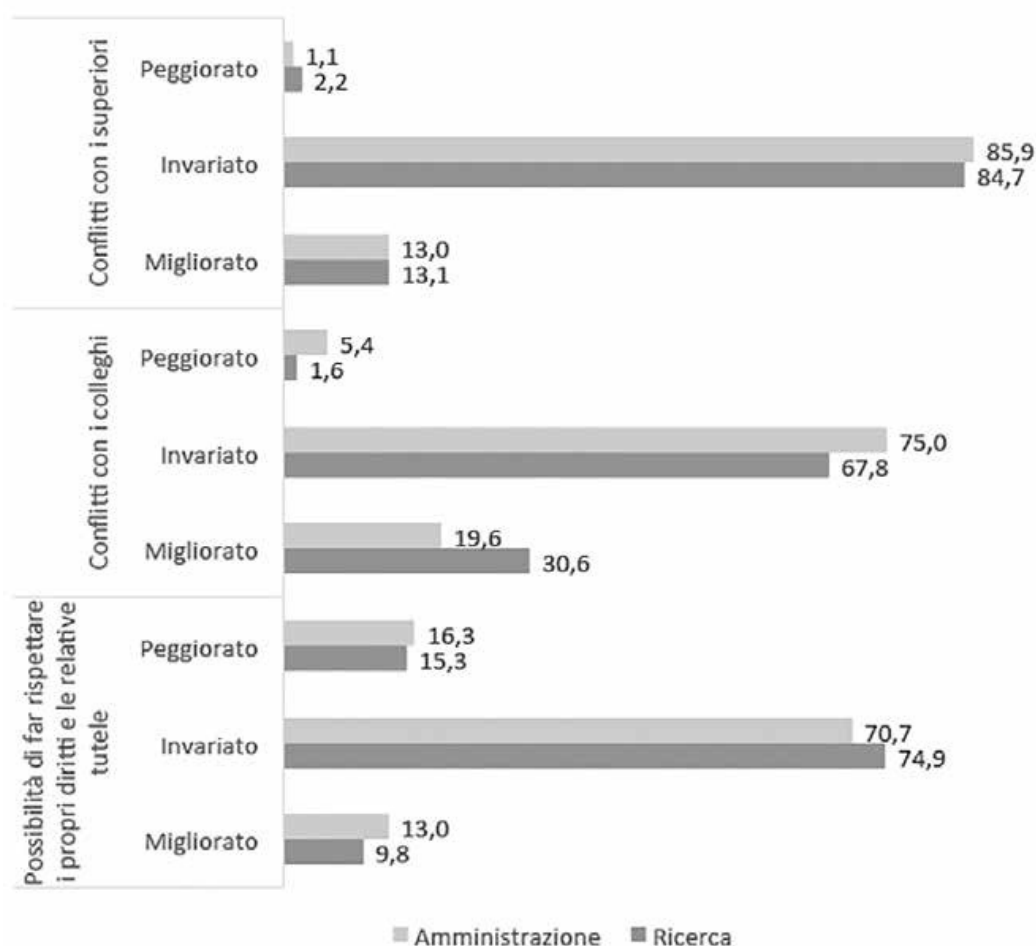
Fonte: elaborazioni su dati dell'indagine INAPP "Un anno di lavoro agile emergenziale" (2021).

Al fine di garantire un buon clima sociale oltre a un adeguato benessere organizzativo, è necessario che il clima lavorativo non sia troppo conflittuale e che anche da remoto siano garantiti i diritti e le tutele. Dall'analisi dei risultati su questo aspetto 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 (FIG. 6). Rimangono invariate soprattutto le situazioni conflittuali con i propri capi, per entrambi i profili (86% e 85%); mentre segnali di miglioramento si rinvencono 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 il quasi il 75% del personale

dedicato alla ricerca non ha percepito variazioni, adeguata attenzione e un approfondimento in analisi future merita quel 15% di lavoratori che ha dichiarato un peggioramento al riguardo.

Figura 6. Conflitti, diritti e tutele durante l'esperienza di lavoro agile emergenziale (valori percentuali)



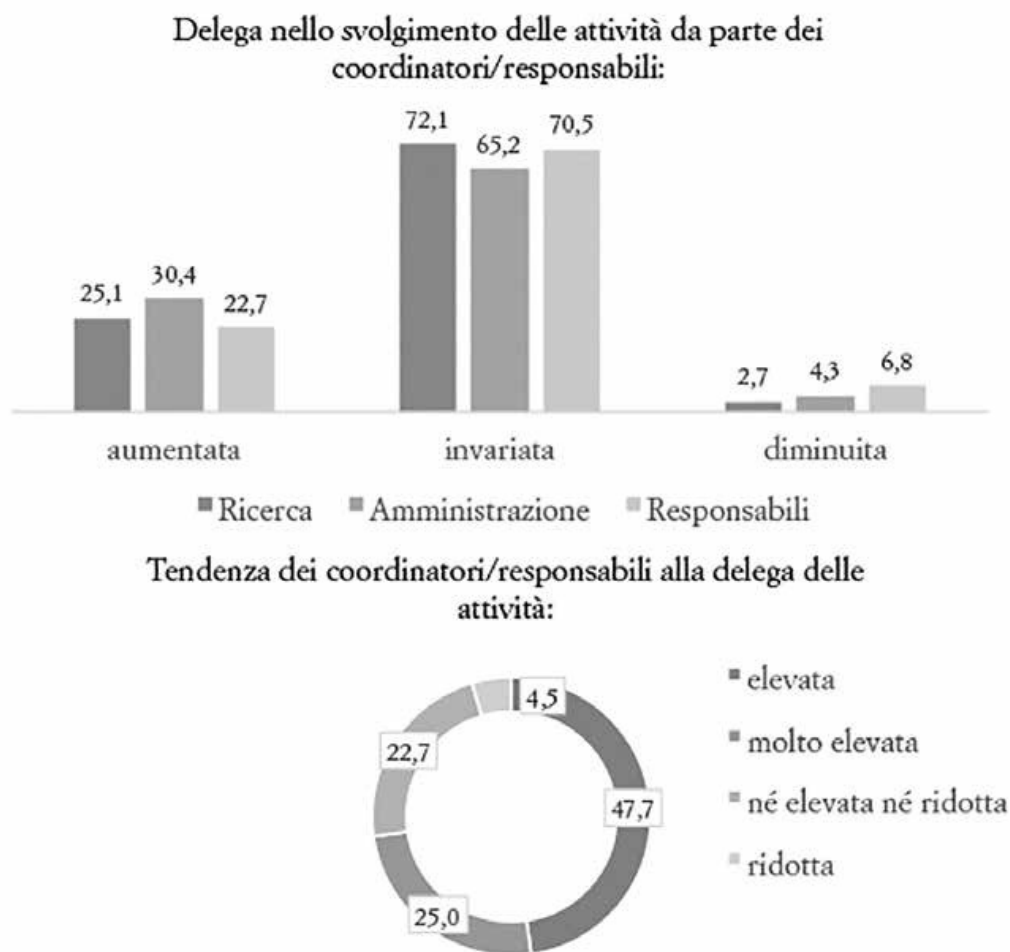
Fonte: elaborazioni su dati dell'indagine INAPP "Un anno di lavoro agile emergenziale" (2021).

Sulla capacità di esercizio della delega, considerando l'assetto organizzativo dell'INAPP, che prevede un modello gerarchico con vari livelli di responsabilità/coordination, sono stati posti quesiti sia sulla tendenza alla delega da parte di chi ricopre ruoli di responsabilità, sia su quanto l'esperienza di lavoro agile emergenziale abbia potuto modificare tale tendenza. 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 responsabili¹² a

¹² Ossia di quanti hanno dichiarato di ricoprire ruoli di responsabilità o di svolgere attività che prevedono il coordinamento di altre persone, nel complesso il 16% dei rispondenti.

delegare le attività, sia se tale propensione, misurata sia sui responsabili stessi che su tutti i lavoratori, sia aumentata o diminuita durante l'esperienza di lavoro agile.

Figura 7. Esercizio della delega durante l'esperienza di lavoro agile emergenziale: il punto di vista dei lavoratori e dei responsabili (valori percentuali)



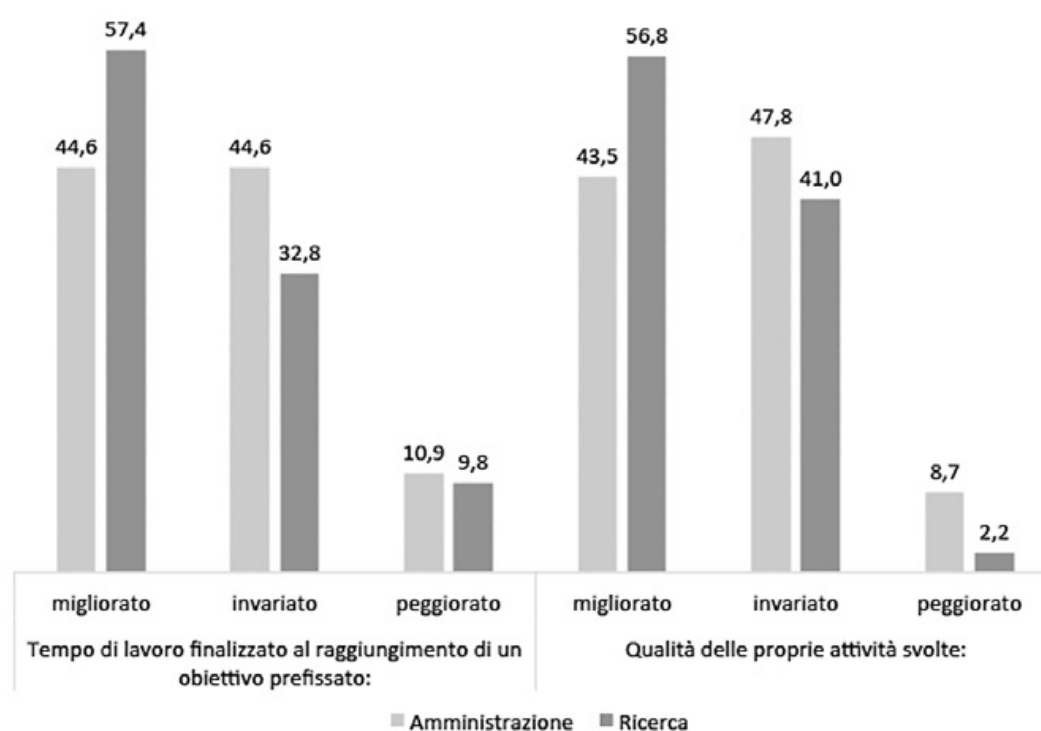
Fonte: elaborazioni su dati dell'indagine INAPP "Un anno di lavoro agile emergenziale" (2021).

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 nel periodo emergenziale (FIG. 7). 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 amministrativi, 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%). Quest'ultimo dato sollecita ulteriori approfondimenti per il futuro, poiché, se le prestazioni connesse alle attività di ricerca sono generalmente flessibili e non routinarie, e prevedono ampi margini di autonomia, la spe-

rimentazione 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 (INAPP, 2022; Giuzio e Rizzica, 2021; Reale *et al.*, 2020; Della Ratta-Rinaldi *et al.*, 2021; INPS, 2021; Cinque *et al.*, 2020).

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 (FIG. 8).

Figura 8. Tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi e qualità delle attività durante l’esperienza di lavoro agile emergenziale (valori percentuali)



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 e aumento della qualità delle attività, ma anche dei carichi di lavoro) si possa rinvenire, ad esempio, un aumento della produttività.

Come premesso, un elemento di contesto rilevante e necessario al fine di una corretta esecuzione dell'attività lavorativa in circostanze che prevedono lo svolgimento del lavoro in modalità agile pertiene alla salute digitale.

Per quanto, da un punto di vista strettamente normativo, il legislatore, già nel 2017, abbia indicato la tecnologia come eventuale e sostanziale requisito per l'adozione di questa modalità di lavoro – 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 dell'adozione concreta di tale modalità di lavoro, ma diviene elemento prioritario per un'ottimale implementazione.

Risultati empirici sembrano confermare pienamente questo 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 agile" 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) 2021.

La salute digitale, declinata in una serie di indicatori di cui le pubbliche amministrazioni devono valutare l'effettivo possesso o lo stato di avanzamento, per procedere a implementazione, miglioramenti e/o aggiornamenti, è essenziale nelle organizzazioni *smart*. 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 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).

Nella pianificazione e predisposizione del questionario d'indagine INAPP, in questa prima occasione d'indagine e per quanto attiene a questo aspetto, si è cercato di mappare la macroarea poc'anzi descritta attraverso indicatori, modulati sulle specifiche caratteristiche dell'ente, e inerenti principalmente la possibilità di accesso a documentazione e banche dati.

L'analisi delle risposte a domande sui cambiamenti riscontrati durante l'esperienza di lavoro agile emergenziale nella possibilità di accesso a strumenti di lavoro (piattaforme Web, documenti e informazioni per l'esecuzione del proprio lavoro, atti amministrativi e banche dati di varia natura) evidenzia che il personale della ricerca e quello dell'amministrazione non risultano sempre allineati.

In riferimento all'utilizzo delle piattaforme web (Teams, Skype, OneDrive ecc.), si rileva un significativo miglioramento sia nell'amministrazione (80%) che nella ricerca (76%) (FIG. 9). Infatti, nonostante gli strumenti fossero nella disponibilità dell'INAPP già dal 2018, non erano stati generalmente utilizzati prima della pandemia. Rispetto, 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 dell'ente.

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 un'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.

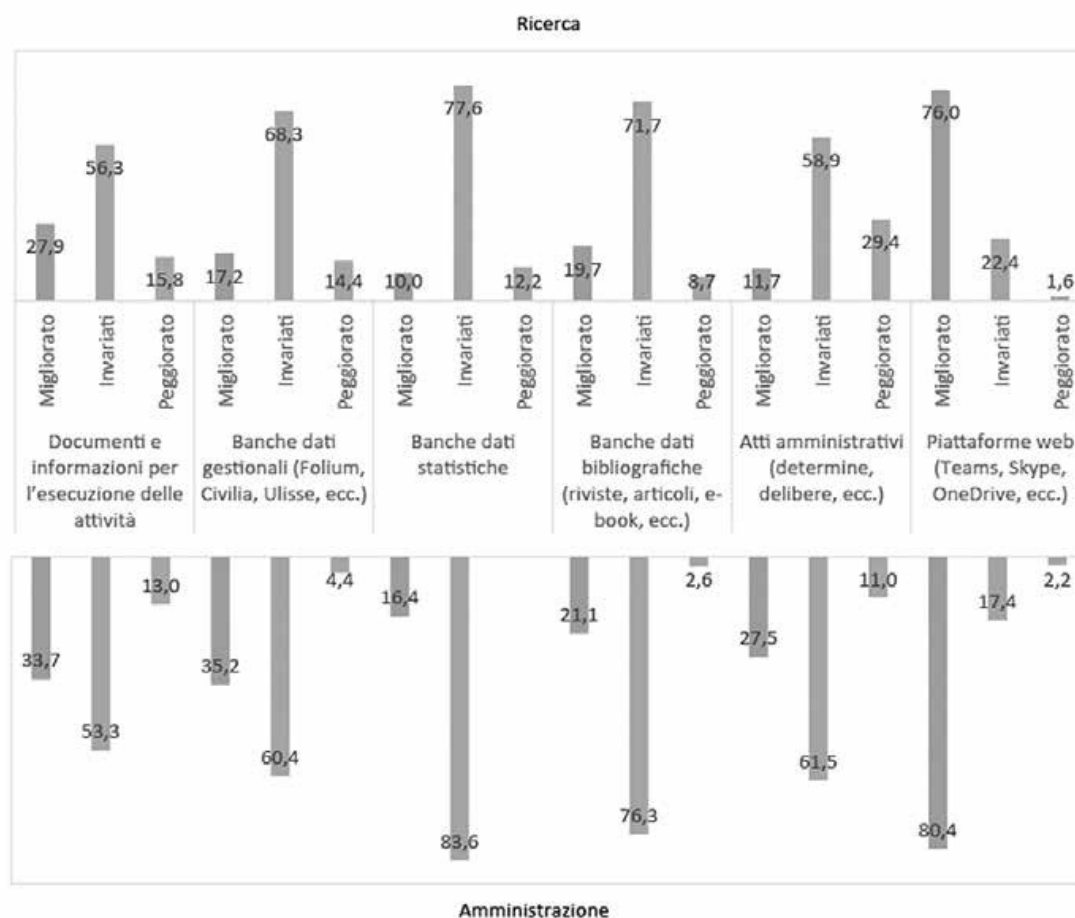
In ordine all'accessibilità alle banche dati statistiche, il 78% del personale impegnato nella ricerca indica che è rimasto invariato, il 10% indica un miglioramento, mentre il 12% lamenta un peggioramento.

Passando alle banche dati gestionali, che, nel caso dell'INAPP, sono ad esempio degli applicativi utilizzati per la rilevazione delle presenze, oppure 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 34% dei profili amministrativi e per il 28% di quelli della ricerca. Poco più della metà, in entrambi i casi (56% e 53%, rispettivamente), ritiene tale aspetto invariato.

La modalità lavorativa da remoto non sembra quindi comprimere la circolazione delle informazioni rispetto al contesto di un ente di ricerca, almeno per quanto attiene allo specifico caso dell'INAPP. Infatti, laddove i rispondenti dichiarano un cambiamento, rispetto a una situazione invariata nella comparazione pre-durante la pandemia, tale cambiamento risulta più frequentemente nella direzione del miglioramento.

Figura 9. Accesso a strumenti di lavoro durante l'esperienza di lavoro agile emergenziale (valori percentuali)



Fonte: elaborazioni su dati dell'indagine INAPP "Un anno di lavoro agile emergenziale" (2021).

4. RIFLESSIONI CONCLUSIVE E QUESTIONI APERTE

L'emergenza sanitaria dovuta al Covid-19 ha indotto gli enti di ricerca pubblici, come l'INAPP, a doversi necessariamente confrontare, in molti casi purtroppo per la prima volta, con la modalità di lavoro agile, seppur emergenziale e semplificata, al fine di continuare a svolgere le proprie attività e compiere le proprie funzioni di interesse pubblico.

Le valutazioni espresse sul primo anno di lavoro agile sono state complessivamente positive per l'84% dei dipendenti dell'ente. Allo stesso tempo, il 97% delle lavoratrici e dei lavoratori ritiene tale modello organizzativo compatibile con le proprie mansioni e attività lavorativa, esprimendo un generale apprezzamento per una maggiore flessibilità e autonomia, per un concreto risparmio di tempo negli spostamenti oltre a un effettivo miglioramento dei livelli di *work-life balance*.

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. Infine, consistenti miglioramenti sono stati evidenziati rispetto all'utilizzo delle competenze digitali, alla diffusione della delega da parte dei responsabili e alla capacità di lavorare per obiettivi, per progetti e per processi. Riguardo a questi ultimi aspetti, appare necessario sottolineare che, se 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), in particolare per la propensione al lavoro per obiettivi e per progetti, ben più ampia e complessa è la questione se affrontata in termini di "lavoro per processi". Questo presuppone, infatti, la presenza di un'organizzazione ben strutturata tra fasi primarie e secondarie, integrate e interdipendenti, che richiedono una cultura organizzativa e digitale articolata ed esperta. Indubbiamente, la scelta, nella pubblica amministrazione, di includere il POLA nel PIAO è stata avveduta e lungimirante, e potrebbe facilitare un reale cambiamento organizzativo nella pubblica amministrazione, ma solo qualora non si traduca in un adempimento burocratico o in una semplice adozione di nuove procedure standard (Della Rocca *et al.*, 2021).

I risultati qui esposti, pertanto, possono, essere proposti per animare un dibattito utile a 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; Zucaro, 2020). Occorre tuttavia tenere presenti le importanti differenze di carattere organizzativo e produttivo, in termini di servizi offerti, tra enti pubblici di ricerca e pubblica amministrazione nel suo complesso: la facile adattabilità delle attività svolte negli enti pubblici di ricerca a modalità di lavoro che prevedono un modello organizzativo agile non è detto che si coniughi con la stessa facilità al comparto della pubblica amministrazione nel suo complesso, ove vi è una maggiore eterogeneità nella tipologia di servizi erogati e il lavoro non è sempre facilmente riconducibile a modelli che prevedono la definizione di processi, obiettivi e risultati.

L'indagine, a ogni modo, ha consentito di evidenziare anche aspetti delicati e potenziali criticità di cui tenere conto nell'adozione del lavoro agile, ovvero la necessità di porre attenzione sia ai rischi connessi alla porosità dei confini fra vita lavorativa e vita privata (Genin, 2016), che al possibile isolamento sociale e professionale (Charalampous *et al.*, 2019).

La fase emergenziale ha rappresentato per tutta la pubblica amministrazione un laboratorio ampio, ma involontario, caratterizzato da numerosi vincoli e ridotta esperienza. Superata tale fase e sedimentate le lezioni apprese da tale esperienza emergenziale, che ha imposto cambiamenti radicali nel concepire il luogo di lavoro e il lavoro stesso, occorrerà stimolare una riflessione più ampia, focalizzandosi sulle azioni da compiere al fine di consentire un effettivo adeguamento a un nuovo modo di lavorare, che sembra destinato a restare.

Di qui l'importanza essenziale di promuovere azioni formative rivolte innanzitutto ai dirigenti su temi complessi come: l'organizzazione per processi, che può richiedere una ridefinizione della gerarchia aziendale; iniziative rivolte ai lavoratori e finalizzate ad aumentarne la capacità di autovalutazione nell'ottica di modelli organizzativi per obiettivi; e soluzioni per limitare possibili effetti perversi come la perdita di socialità dettata dall'isolamento e l'indeterminatezza dei confini tra vita professionale e privata. Sono queste tra le questioni più urgenti su cui attivarsi al fine di continuare un percorso di virtuoso cambiamento organizzativo e culturale.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- 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*, Franco Angeli ("Studi organizzativi, n. 1"), Milano, pp. 141-65.
- CANAL T. (2012), *Paternalità e cura familiare*, ISFOL ("Osservatorio ISFOL, n. 1"), Roma, pp. 95-111 (shorturl.at/chpG8).
- CANAL T., GUALTIERI V. (2017), *Genitorialità e work life balance. Non solo questioni di genere*, "Sinappsi", VII, 1, pp. 35-69 (shorturl.at/oyP28).
- 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, INAPP, Roma, <https://oa.inapp.org/xmlui/handle/20.500.12916/3444>.
- 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, 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, 2, pp. 259-74 (shorturl.at/jvzGY).
- 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", 62, 2, pp. 487-520.
- DELLA ROCCA G., FADDA S., GIOVANNONE M., PONZELLINI A. M. (2021), *The challenges and opportunities of smart working*, Working Paper n. 57/2021, ASTRIL.
- FELICI B., PENNA M., RAO M., ROBERTO R., ZINI A. (2022), *Smart Working: prospettive di cambiamento per la sostenibilità urbana. Un'analisi comparata in 4 province italiane*, Report Enea, consultabile open access su enea.it.
- GENIN E. (2016), *Proposal for a Theoretical Framework for the Analysis of Time Porosity*, "IJCLLIR", 32, 3, pp. 280-300.
- GIUZIO W., RIZZICA L. (2021), *Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le amministrazioni pubbliche*, Banca d'Italia, Eurosystem, Banca d'Italia Note Covid-19, 22 gennaio.
- INAPP (2022), *Il lavoro da remoto: le modalità attuative, gli strumenti e il punto di vista dei lavoratori*, a cura di F. Bergamante, T. Canal, E. Mandrone, R. Zucaro, INAPP Policy Brief, n. 26 (shorturl.at/ixEG5).
- INPS (2021), *Rapporto di Ricerca. Indagine sullo smart working*, INPS, Direzione centrale studi e ricerche (DCSR), n. 2 (shorturl.at/lyCV2).
- INPS (2022), *Analisi indagine smart working 2021*, INPS, Direzione centrale studi e ricerche (DCSR), Studi e Analisi, n. 4 (shorturl.at/pCDT1).
- MESSINGER J., VARGAS LLAVE O., GSCHWIND L., BOEHMER S., VERMEYLEN G., WILKENS M. (2017), *Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work*, Eurofound and the International Labour Office, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva, Geneva.
- 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*, Report Enea, consultabile open access su enea.it.
- PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI (2020), Dipartimento della Funzione Pubblica, *Linee guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance* (shorturl.at/mqQST).
- REALE E., FABRIZIO S., SPINELLO A. O. (2020), *Il lavoro agile negli enti pubblici di ricerca*, IRCrES Working Paper, n. 1.
- SPINELLI C. (2020), *Le potenzialità del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni: da modalità ordinaria di gestione dell'emergenza a volano per l'innovazione?*, "Lav. nelle p.a.", p. 21 ss.
- TIMELLINI C. (2018), *In che modo oggi il lavoro è smart? Sulla definizione di lavoro agile*, "Il lavoro nella giurisprudenza", 3, pp. 229-41.
- ZOPPOLI L. (2020), *Dopo la digi-demia: quale smart working per le pubbliche amministrazioni italiane?*, WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT, 421.
- ZUCARO R. (2016), *Lo smart working: strumento per la conciliazione vita-lavoro e la produttività*, in G. Alesandrini, *Smart working. Nuove skill e competenze*, Pensa Multimedia, Lecce, pp. 137-66.
- ZUCARO R. (2020), *Pubblica amministrazione e smart working, dalla disciplina ordinaria alla deroga emergenziale*, "Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni", 2, p. 87 ss.
- ZUCARO R. (2021), *Technology and New Emerging Rights. The Right to Disconnect in the Italian Framework and Comparative Perspective*, "Revista General de derecho publico comparado", 14, pp. 2-20.