

ANALISI DELL'INDAGINE INPS SULLO SMART WORKING DEL 2021

di Paola Biasi, Luca Sommario

Analysis of the INPS 2021 Survey on Smart Working

Il presente lavoro analizza i risultati della seconda indagine sullo *smart working* realizzata da INPS tra i suoi dipendenti, dal 5 novembre al 6 dicembre 2021. L'indagine, condotta su base volontaria, è volta a indagare l'atteggiamento dei dipendenti nei confronti del lavoro agile in relazione a diverse dimensioni (professionale e personale) coinvolte dall'adozione dello *smart working*. Una parte del lavoro, inoltre, analizza la relazione tra *smart working* e produttività dell'ente, attraverso un modello OLS con effetti fissi.

Emerge una buona propensione dei dipendenti verso lo *smart working* in modalità ibrida. Sono particolarmente apprezzati: il bilanciamento vita personale/lavoro, la riduzione di tempi e costi di spostamento verso la sede di lavoro, e un maggior tempo da dedicare alla famiglia/sfera personale. Le criticità emerse riguardano il senso di isolamento e la mancanza di confine tra vita privata e lavoro. La relazione tra indice di produttività e *smart working* non risulta statisticamente significativa.

Parole chiave: *smart working*, lavoro agile, pubblica amministrazione.

The paper analyses the results of the second survey on smart working, carried out by INPS among its staff members, from 5 November to 6 December 2021. The survey, implemented on a voluntary basis, was aimed at investigating the attitude of the staff towards smart working in relation to the various (professional and personal) dimensions involved in the adoption of smart working. Furthermore, a section of the essay analyses the relationship between smart working and the productivity of the institution, through an OLS model with fixed effects.

The survey outlines a high level of propensity of the staff towards smart working in hybrid mode. The following aspects are particularly appreciated: work-life balance, reduction of commuting time and cost, and increase in the amount of time to devote to family/personal sphere. The critical issues that emerged concern the sense of isolation, and the lack of separation between work and family life. The relationship between the productivity index and smart working is not statistically significant.

Keywords: smart working, public administration.

1. INTRODUZIONE

La pandemia da Covid-19 ha costretto la popolazione mondiale a una mutazione repentina e forzata delle abitudini quotidiane. Misure di distanziamento sociale e di con-

Paola Biasi, Istituto nazionale della previdenza sociale (INPS), Direzione centrale Studi e ricerche (DCSR), Via Ciro il Grande 21, 00144 Roma, paola.biasi@inps.it.

Luca Sommario, Istituto nazionale della previdenza sociale (INPS), Ufficio Estratto conto dipendenti pubblici, Viale A. Ballarin 42, 00142 Roma, luca.sommario@inps.it.

Codici JEL/JEL codes: J45, J28, H83.

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

tenimento della circolazione del virus, alternando vari gradi di restrizione, sono state adottate per rispondere all'esigenza di sanità pubblica sorta in seguito alla comparsa del coronavirus. Molte di queste restrizioni, al momento, sono già state eliminate o ridotte, altre scompariranno quando la situazione pandemica cesserà.

Tuttavia, alcuni effetti prodotti dalle nuove abitudini saranno con molta probabilità destinati a perdurare. Tra queste nuove abitudini possiamo annoverare sicuramente una nuova modalità di organizzazione del lavoro.

Lo *smart working*, che in Italia era poco utilizzato (Eurofound, 2017 e 2021; Osservatorio Smart Working POLIMI, 2019), è diventato improvvisamente uno strumento adottato in maniera massiccia e trasversale. Milioni di lavoratori abituati a recarsi giornalmente sul luogo di lavoro si sono ritrovati di colpo a dover lavorare rimanendo nella propria abitazione.

Ciò ha prodotto un'accelerazione del fenomeno già presente nel mondo del lavoro, ma che per una serie di motivi faticava a decollare.

La letteratura in merito individua nella presenza contemporanea di una molteplicità di fattori la possibilità di diffusione dello *smart working* in un Paese: struttura economica, innovazione tecnologica, predisposizione alla flessibilità e alla responsabilità, capacità manageriali nell'organizzazione del lavoro, e adeguata cornice giuridica (Eurofound, 2017; De Masi, 2020; Carbonara e Pellegrino, 2021). Laddove tali fattori sono assenti, anche solo parzialmente, si indebolisce il framework che ne sostiene la diffusione, riducendo pertanto il ricorso allo *smart working*. Ciò a dispetto anche dei vantaggi che vengono prospettati grazie alla sua adozione.

Spesso, infatti, il ricorso al lavoro agile è considerato un'opzione che può produrre risultati *win-win* per tutti gli attori in gioco (De Masi, 2020; Carinci e Ingrao, 2021; Butera, 2020), pur con la precisazione che possono presentarsi alcune criticità.

Un migliore *work-life balance* per i lavoratori, la riduzione dei costi necessari per la predisposizione del luogo di lavoro per i datori di lavoro, un minor impatto ambientale dovuto a una riduzione della mobilità delle persone, e il riequilibrio demografico tra centro e periferia (Corazza, 2022) sono alcuni dei benefici, individuali e collettivi, che il lavoro agile può determinare.

Invece, dilatazione della giornata (e settimana) lavorativa (Carinci e Ingrao, 2021; Eurofound, 2017), isolamento e riduzione delle relazioni sociali (Bloom *et al.*, 2015), perdita o diminuzione dell'apprendimento informale (Corazza, 2022), interazione negativa con la distribuzione diseguale dei carichi familiari (Di Tecco *et al.*, 2021), e perdita del confine tra lavoro e vita privata sono alcune delle criticità che possono emergere a seconda del contesto specifico in cui ci si trova.

Il tutto suggerisce che possa esistere un punto di equilibrio tra benefici e criticità, ma che tale equilibrio dipenda dal contesto concreto in cui si opera. Esso, pertanto, non potrà mai essere unico né immutabile.

Il presente lavoro si inserisce nel solco di tale letteratura, aggiungendosi ad altre (poche) indagini effettuate sullo *smart working* nel settore pubblico (Cellini *et al.*, 2021; Canal *et al.*, 2022; Di Mascio *et al.*, 2021; Giuzio e Rizzica, 2021), con la specificità che, rispetto alle analisi a noi note che riguardano perlopiù enti con una *mission* peculiare come gli enti pubblici di ricerca, la presente analisi esamina un grande ente (l'INPS) in cui finalità e attività operative sono quelle tipiche della pubblica amministrazione italiana. L'analisi, inoltre, tiene conto della percezione che i lavoratori hanno della propria produttività, comparandola con una misura oggettiva di misurazione della performan-

ce, utilizzata dall'ente per monitorare i flussi di lavorazione e produttività a livello di sede. Considerata la scarsa diffusione dello *smart working* nel settore pubblico prima del coronavirus, si tratta non solo di aggiungere il risultato di una nuova indagine al dibattito, ma anche di sviluppare in itinere una strumentazione capace di tener conto di tutte le sfaccettature che l'adozione dello *smart working* può avere in un'organizzazione pubblica complessa come l'INPS.

Si ritiene, infine, utile sottolineare che questo lavoro illustra i risultati della seconda indagine effettuata dall'INPS sullo *smart working*, dopo la precedente effettuata a luglio 2020 (INPS, 2021); mentre la prima riguardava il periodo del primo (quasi totale) lockdown, la seconda si situa in un arco temporale in cui la maggior parte del personale aderisce allo *smart working* in modalità ibrida (circa due o tre giorni a settimana), una situazione molto più vicina a quello che potrebbe essere il nuovo standard in fase post-pandemica.

2. QUADRO DI RIFERIMENTO

La presente analisi si basa sui dati raccolti nell'ambito della rilevazione della soddisfazione dell'utente “*Internal customer satisfaction 2021 – indagine sullo smart working*”, avviata con messaggio Hermes n. 3763 del 3 novembre 2021. Tutti i dipendenti dell'ente sono stati invitati a compilare il questionario dal 5 novembre al 6 dicembre 2021, un periodo caratterizzato da una situazione diversa rispetto a quella di adozione dello *smart working* in fase di emergenza acuta, oggetto di analoga indagine nel luglio del 2020.

L'evoluzione della normativa sullo *smart working* ha segnato nel corso del 2021 l'adozione, a marzo, del Piano organizzativo del lavoro agile (POLA)¹, che ha fornito indicazioni e modalità operative di attuazione del lavoro agile, determinando in otto il numero delle giornate mensili di svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile, fatte salve le disposizioni a tutela dei lavoratori fragili.

In linea, dunque, con quanto statuito dal POLA, l'indagine evidenzia (TAB. 1) che quasi il 60% del campione nei mesi precedenti l'avvio della rilevazione ha lavorato a distanza mediamente due giorni la settimana (modalità ibrida).

¹ L'art. 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'art. 263 del D.L. 19 maggio del 2020, n. 34 (convertito dalla legge 17 luglio 2020, n. 77), ha introdotto l'obbligo per le amministrazioni di redigere il POLA prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60% dei dipendenti (percentuale diminuita al 15% in base all'art. 11bis del D.L. 22 aprile 2021, n. 52, convertito con la legge 17 giugno 2021, n. 87) possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera. Il POLA, essendo una sezione del Piano della performance, è stato adottato con deliberazione del Consiglio di amministrazione del 24 marzo 2021, n. 31.

Tabella 1. Incidenza del numero medio di giornate lavorate da remoto per diverse categorie di lavoratori

Caratteristiche dei rispondenti	Giornate lavorate da remoto in media a settimana nell'ultimo mese					
	Zero %	Uno %	Due %	Tre %	Quattro %	Cinque %
Genere						
Donne	8,94	11,06	63,66	5,91	2,61	7,82
Uomini	14,56	15,14	52,76	7,19	2,49	7,87
Totali	11,2	12,7	59,28	6,42	2,56	7,84
Contesto lavorativo						
Agenzia	10,07	13,14	58,53	6,31	3,24	8,7
Sede operativa	11,18	10,9	61,98	5,79	3,03	7,12
Sede regionale	18,27	18	50	6,13	1,47	6,13
Direzione centrale	6,35	14,39	57,88	8,89	1,38	11,11
Totali	11,2	12,7	59,28	6,42	2,56	7,84
Fascia d'età						
Minore di 35 anni	5,85	9,93	71,28	7,09	1,42	4,43
Tra 35 e 55 anni	9,57	12,37	60,77	7,22	3,08	6,98
Maggiore di 55 anni	14,02	13,66	55,08	5,48	2,3	9,47
Totali	11,2	12,7	59,28	6,42	2,56	7,84
Profilo						
Personale operativo	9,88	9,42	62,37	6,71	2,88	8,74
Posizione organizzativa	15,61	21,97	50,74	6,16	1,27	4,25
Professionisti	18,07	25,3	50,6	1,2	1,2	3,61
Management	21,15	56,73	13,46	0,96	1,92	5,77
Totali	11,2	12,7	59,28	6,42	2,56	7,84

3. LE CARATTERISTICHE DEI RISPONDENTI

Un dato rilevante è quello della partecipazione all'indagine: su 24.070 dipendenti (popolazione) hanno risposto all'indagine 5.511, pari al 22,89%. La percentuale di adesione, sebbene dimezzata rispetto al 2020, risulta comunque superiore rispetto a quella del 2019.

Il tasso di partecipazione, come rappresentato nella Figura 1, si è abbassato su tutto il territorio nazionale rispetto allo scorso anno: si va da un minimo di 12,30% (Friuli Venezia

Giulia) a un massimo di 28,39% (Trentino-Alto Adige). Unica eccezione è la Direzione generale, con un tasso di adesione del 40%.

Figura 1. Tasso di partecipazione per Regione



Al fine di analizzare quanto il campione dei partecipanti all'indagine sia rappresentativo della popolazione di riferimento (dipendenti INPS), è stata effettuata una comparazione per caratteristiche demografiche (genere, contesto lavorativo², fascia d'età, territorio e profilo contrattuale), calcolando l'incidenza di specifici sottogruppi sul totale.

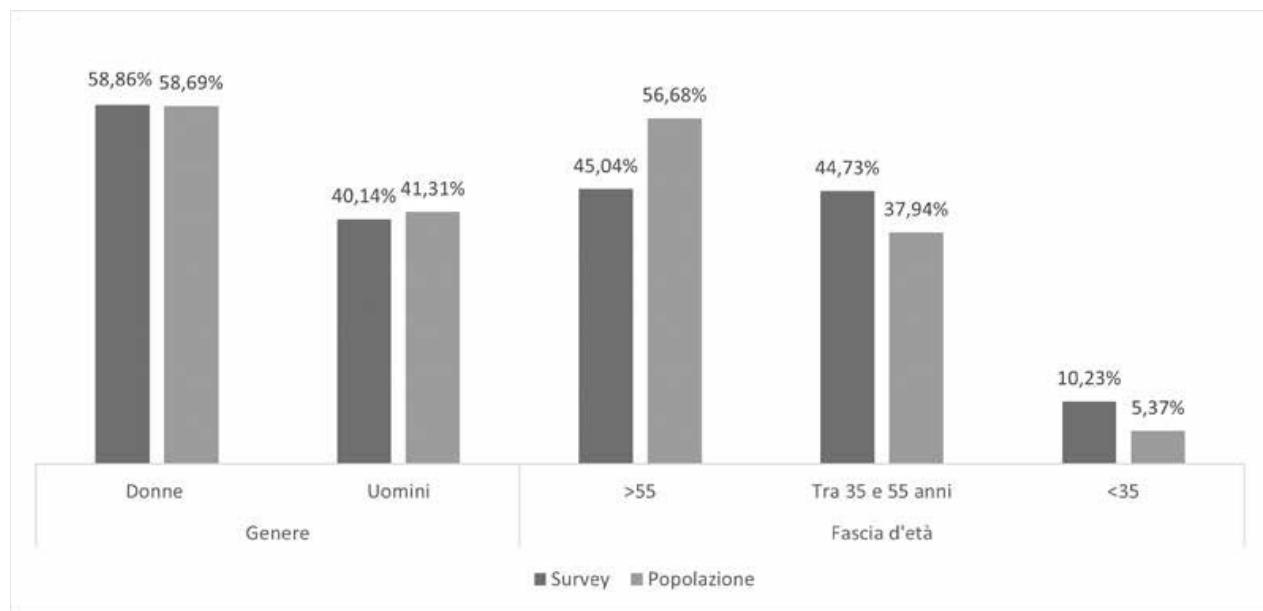
² Per "Agenzie" si intendono le Agenzie di produzione; nelle "Sedi regionali" sono state comprese le Direzioni regionali e le Direzioni di coordinamento metropolitano; nella "Direzione generale" sono stati ricompresi anche i Coordinamenti professionali; nelle "Strutture operative" sono ricomprese le Filiali metropolitane, le Direzioni provinciali e le Agenzie complesse.

La figura 2 confronta l'incidenza per genere e per età nel campione dei rispondenti e nella popolazione. Relativamente al genere, la partecipazione femminile all'indagine (59,86%) è leggermente superiore rispetto all'effettiva presenza delle donne nell'ente (58,69%). Gli uomini, invece, sono stati meno inclini a partecipare (40,14% del campione vs. 41,31% dei dipendenti).

Rispetto alla fascia d'età, i dati accentuano le tendenze già rilevate nel 2020. Infatti, gli ultra55enni, pari al 56,68% dei dipendenti INPS, risultano sottorappresentati nel campione (45,04%). Al contrario, la fascia d'età 35-55 anni e gli under 35 sono sovrarappresentati nel campione.

La struttura per età, e il peso delle differenti fasce sul campione, è un elemento, quindi, da tener presente nella lettura dei risultati.

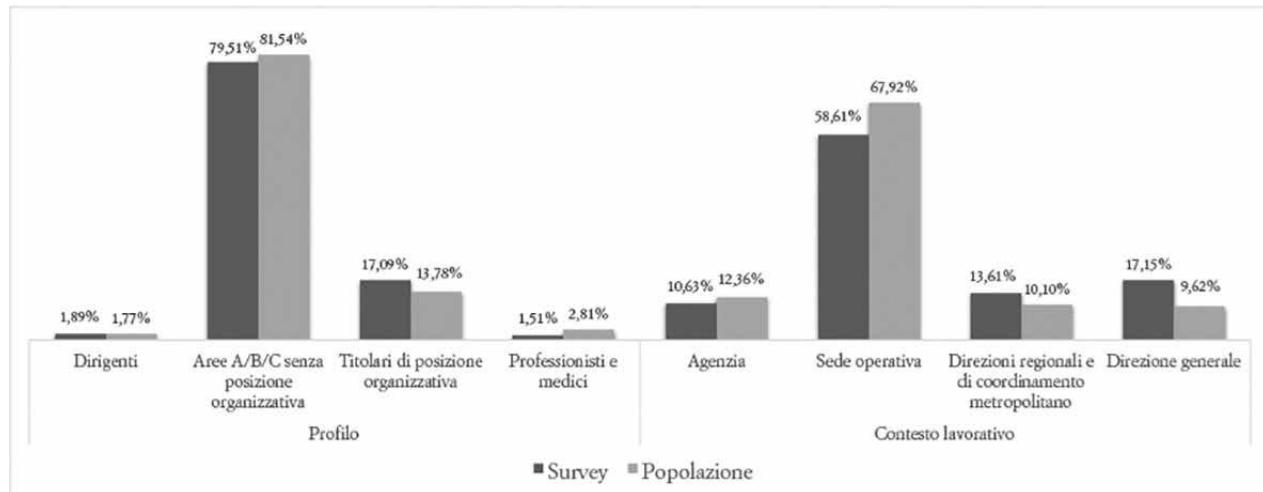
Figura 2. Confronto survey e popolazione (per genere e fascia di età)



Per quanto attiene all'inquadramento professionale (FIG. 3), si nota una sostanziale continuità con le evidenze del 2020: maggiore partecipazione dei titolari di posizioni organizzative (17,09%) rispetto all'incidenza misurata nella popolazione generale (13,78%), mentre si rileva il contrario per i dipendenti delle aree A/B/C non titolari di posizione organizzativa (79,51% nel campione rispetto all'81,54% nella popolazione).

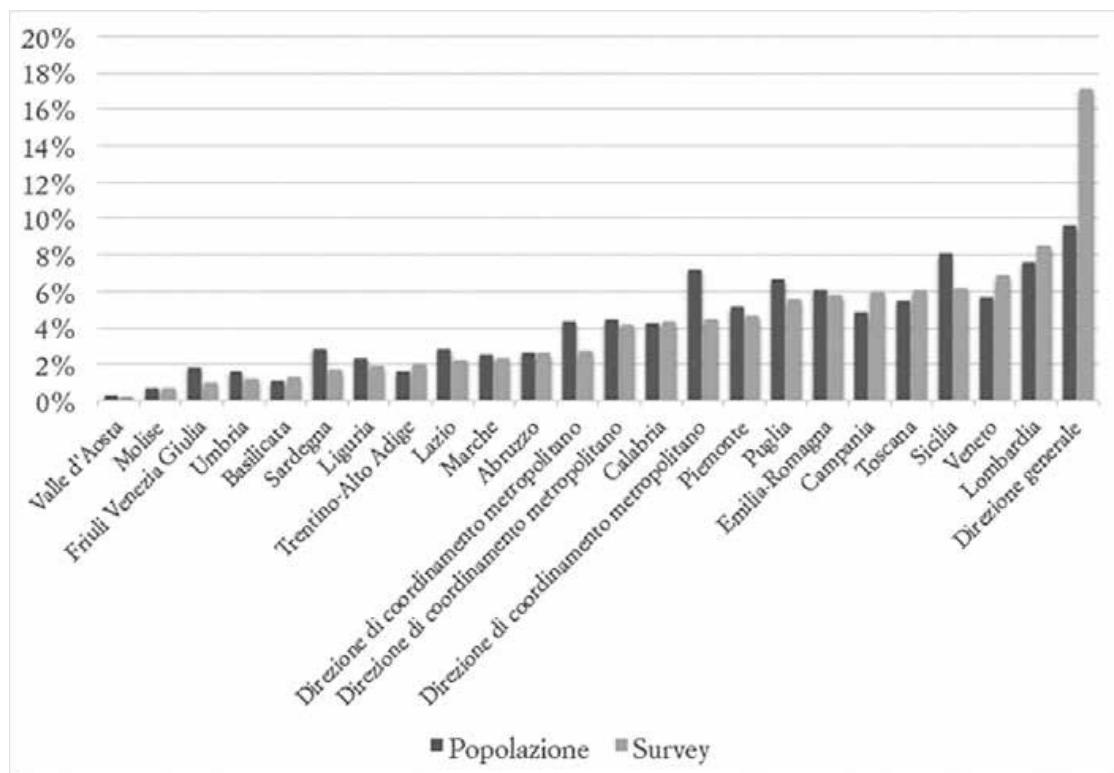
Con la premessa che trattasi di numeri molto esigui, si nota una leggerissima sovrarappresentazione dei dirigenti; di senso inverso è l'incidenza dei professionisti e medici.

Figura 3. Confronto survey e popolazione (per profilo professionale e contesto lavorativo)



Anche il confronto a livello regionale conferma in gran parte le peculiarità emerse lo scorso anno: la partecipazione del personale in servizio presso la Direzione generale (17,15%) è stata decisamente più elevata rispetto alla consistenza effettiva sul totale (9,62%), le Direzioni di coordinamento metropolitano di Roma e Milano hanno confermato un tasso di risposta più basso, mentre quella di Napoli si è quasi allineata alla consistenza effettiva (FIG. 4).

Figura 4. Confronto survey e popolazione e percentuale per territorio



In conclusione, le leggere differenze emerse in relazione a tutte le dimensioni analizzate mostrano una partecipazione all'indagine senza particolari disallineamenti rispetto alle caratteristiche della reale popolazione dei dipendenti. Trattandosi di un'indagine ad adesione volontaria, non può escludersi che i rispondenti siano contraddistinti da caratteristiche non osservabili differenti rispetto a chi non lo ha fatto, ad esempio in termini di maggiore sensibilità al tema dello *smart working*. Pur non essendo chiaro a priori che tipo di distorsione ciò potrebbe creare, è bene tener presente questo aspetto e non generalizzare automaticamente i risultati che evidenzieremo a tutta la popolazione dei dipendenti INPS.

4. L'ESPERIENZA DELLO SMART WORKING

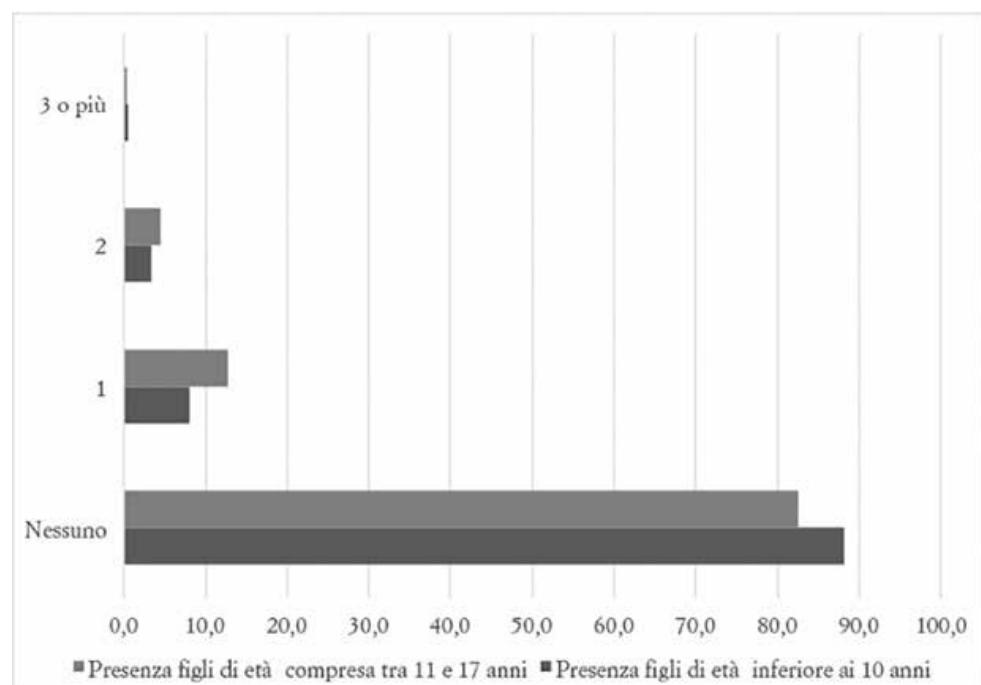
4.1. Spazi, attività e relazioni

I risultati emersi relativamente al contesto in cui ha operato lo *smart worker* INPS (spazi disponibili e modalità di svolgimento dell'attività lavorativa) sono positivi e confermano quanto rilevato nell'indagine del 2020. Infatti, l'85% dei rispondenti ha potuto utilizzare in maniera esclusiva una stanza per lavorare in modalità agile (nel 2020 il dato era pari al 64,7%).

Relativamente al contesto familiare, come evidenziato in figura 5, il 68,2% ha dichiarato di abitare con non più di due conviventi e l'88,1% di non avere figli con età inferiore a 10 anni (valore che scende all'82% per figli con età tra gli 11 e i 17 anni).

Il 75% del campione vive in un nucleo in cui nessun familiare ha bisogno di cure; infine, per il 68% degli intervistati, le eventuali interruzioni lavorative legate alla cura dei figli e dei familiari non costituiscono una difficoltà lavorativa (solo il 25,7% dei rispondenti, infatti, si dichiara d'accordo o totalmente d'accordo con l'idea che costituiscano uno svantaggio dello *smart working*).

Figura 5. Presenza nel nucleo familiare di figli minori



Non sono state inserite domande circa la dotazione tecnologica e l'accesso a internet da parte dei dipendenti, ma già dall'edizione precedente di questa indagine, effettuata nel 2020, emergeva che quasi il 90% degli intervistati godeva di una connessione stabile. Tenuto conto che l'INPS ha proceduto a una distribuzione di un numero ragguardevole di notebook tra il 2020 e il 2021, è ragionevole supporre che la percentuale di chi ha utilizzato strumenti messi a disposizione dall'INPS sia superiore a quella emersa dall'indagine 2020 (53%). Pertanto, si conferma che per i dipendenti l'esecuzione di lavoro da remoto, sotto l'aspetto tecnico-organizzativo, appare poco problematica.

Tabella 2. Effetti del lavoro a distanza sul senso di solitudine e isolamento

Caratteristiche	Uno svantaggio del lavorare a distanza è un senso di solitudine e isolamento				
	Sono fortemente in disaccordo	Non sono d'accordo	Sono parzialmente d'accordo	Sono totalmente d'accordo	Non so
	%	%	%	%	%
Genere					
Donne	16,46	36,77	34,65	10,91	1,21
Uomini	19,39	35,49	31,51	11,89	1,72
Totale	17,64	36,25	33,39	11,30	1,42
Contesto lavorativo					
Agenzia	20,82	38,23	29,18	11,26	0,51
Sede operativa	17,96	35,11	34,43	11,30	1,21
Sede regionale	13,33	37,87	33,73	13,07	2,00
Direzione centrale	17,99	37,67	32,17	9,95	2,22
Totale	17,64	36,25	33,39	11,30	1,42
Fascia d'età					
Minore di 35 anni	24,47	30,67	30,50	13,83	0,53
Tra 35 e 55 anni	18,17	38,01	33,75	8,92	1,14
Maggiore di 55 anni	15,55	35,78	33,68	13,09	1,89
Totale	17,64	36,25	33,39	11,30	1,42
Profilo					
Personale operativo	18,35	35,97	32,70	11,36	1,62
Posizione organizzativa	13,91	38,00	35,56	11,89	0,64
Professionisti	19,28	36,14	31,33	12,05	1,20
Management	20,19	32,69	44,23	2,88	0,00
Totale	17,64	36,25	33,39	11,30	1,42

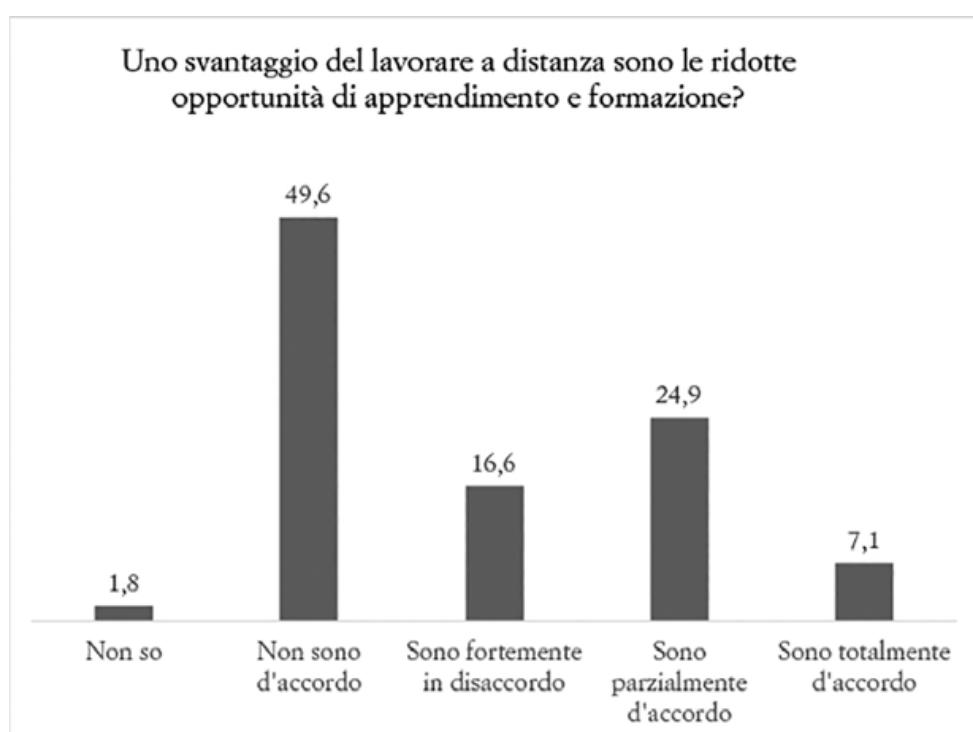
Meno nette sono invece le conclusioni, almeno per certi aspetti, emerse dalle risposte relative agli effetti dello svolgimento del lavoro agile sulle comunicazioni e relazioni tra colleghi e all'interno del nucleo familiare.

Rispetto ai rapporti con il proprio responsabile, per l'88% dei rispondenti la frequenza delle verifiche sul lavoro svolto a distanza è rimasta invariata.

Più delicato appare invece l'aspetto relazionale con i colleghi: infatti, circa il 61% (il 42% è parzialmente d'accordo e il 19,2% è totalmente d'accordo) concorda con l'affermazione che il lavoro a distanza crea lo svantaggio di mancanza di interazione tra colleghi; tuttavia, più della metà dei rispondenti (il 54%) si dice in disaccordo o in forte disaccordo con l'idea che il lavoro a distanza produca un senso di solitudine o isolamento (TAB. 2).

Nella figura 6, si evidenzia che non sembrano esserci particolari criticità riguardo alla dimensione che attiene all'aspetto professionale: il 66% ritiene che con lo *smart working* non si siano ridotte le opportunità di apprendimento e formazione, e il 59% che non sia compromessa la visibilità e l'opportunità di carriera.

Figura 6. Effetti del lavoro a distanza sulle opportunità di apprendimento e formazione

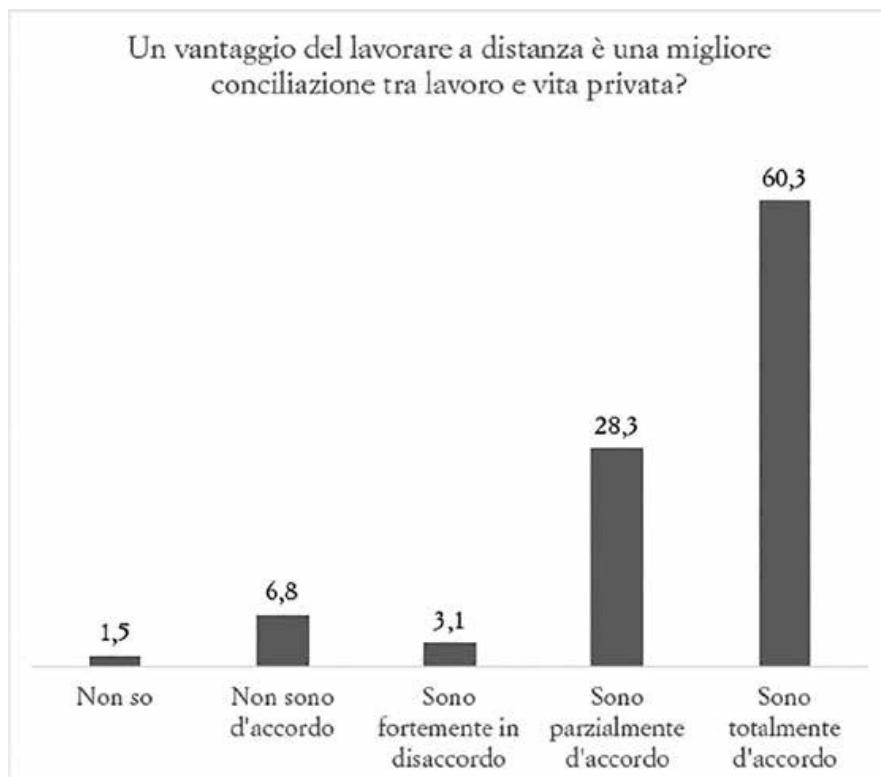


4.2. Bilanciamento vita professionale-lavoro

La possibilità di bilanciare il proprio tempo in modo più adeguato e funzionale tra lavoro ed esigenze personali o familiari è un aspetto che riscontra un apprezzamento importante tra i partecipanti all'indagine, senza differenze significative per i diversi sottogruppi in cui viene disaggregato il campione.

L'88,6% del campione è d'accordo (parzialmente il 28,3% e totalmente il 60,3%) sul fatto che il lavoro a distanza consenta una migliore conciliazione tra lavoro e vita privata (FIG. 7).

Figura 7. Effetti del lavoro a distanza sulla conciliazione tra lavoro e vita privata



Come evidenziato nella tabella 3, questo beneficio è confermato dalle seguenti ulteriori risultanze: l'83,2% (parzialmente 32,6% e totalmente il 50,6%) ha dichiarato un notevole miglioramento del proprio benessere personale, e l'85,8% di quello generale.

Un ulteriore vantaggio, in termini di migliore conciliazione delle esigenze lavorative con quelle personali, è la maggior disponibilità di tempo legata all'eliminazione/riduzione dei tempi di spostamento per recarsi a lavoro.

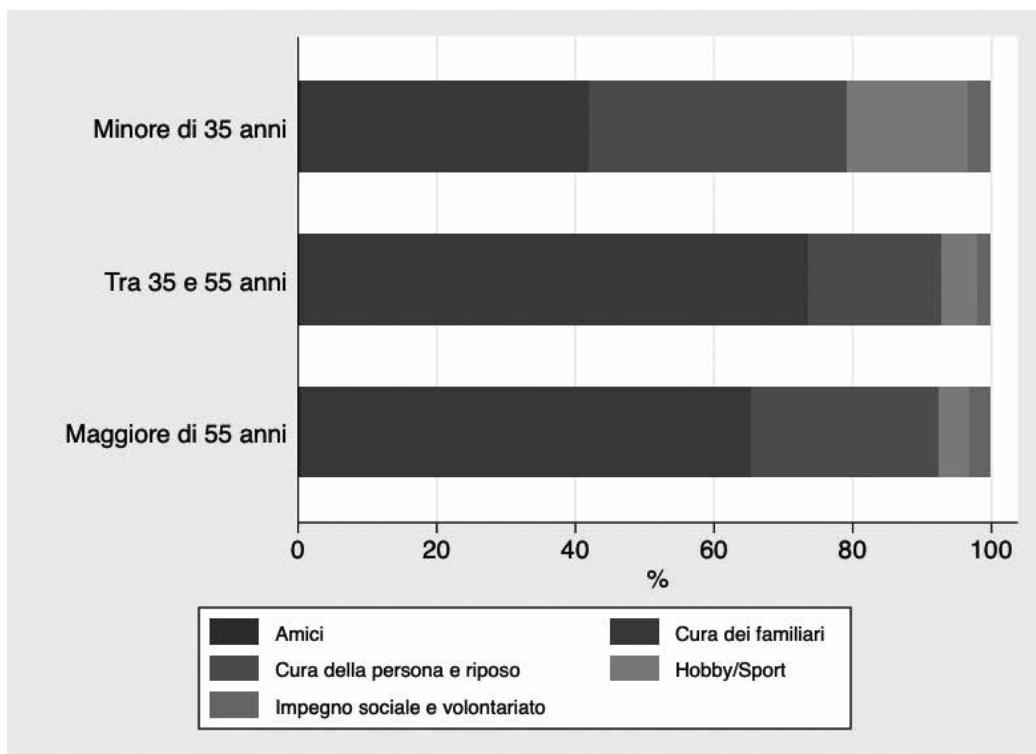
L'87,4% (parzialmente d'accordo il 27,5% e totalmente d'accordo il 59,9%) concorda con l'idea che un beneficio del lavoro agile è la possibilità di trasferirsi, anche momentaneamente, in luogo diverso da quello di lavoro.

Inoltre, il 77% (parzialmente d'accordo il 38,3%, totalmente d'accordo il 38,7%) ritiene vantaggioso lo *smart working* perché si ha più tempo da dedicare alle cose che piacciono, così come l'87% circa dei partecipanti (parzialmente d'accordo il 37,6%, totalmente d'accordo il 49,5%) concorda con l'idea che lo *smart working* permetta di avere più tempo da dedicare alla famiglia (TAB. 3).

Tabella 3. Vantaggi dello *smart working*

Domande	“Sono parzialmente d'accordo” e “Sono totalmente d'accordo” (percentuale su risposte valide)	“Non so”
Un vantaggio del lavorare a distanza è la disponibilità di più tempo da dedicare a ciò che mi piace	77,0%	2,6%
Un vantaggio del lavorare a distanza è la disponibilità di più tempo da dedicare alla famiglia	87,1%	2,2%
Un vantaggio del lavorare a distanza è una migliore conciliazione tra lavoro e vita privata	88,6%	1,5%
Un vantaggio del lavorare a distanza è l'incremento del benessere in generale	85,8%	2,8%
Il mio benessere è notevolmente migliorato grazie al lavoro a distanza	83,2%	3,0%
Un vantaggio del lavorare a distanza è la riduzione dei tempi e/o costi di spostamento	94,2%	1,1%
Un vantaggio del lavorare a distanza è l'opportunità di trasferirsi anche momentaneamente in un posto diverso dal luogo di lavoro	87,4%	6%

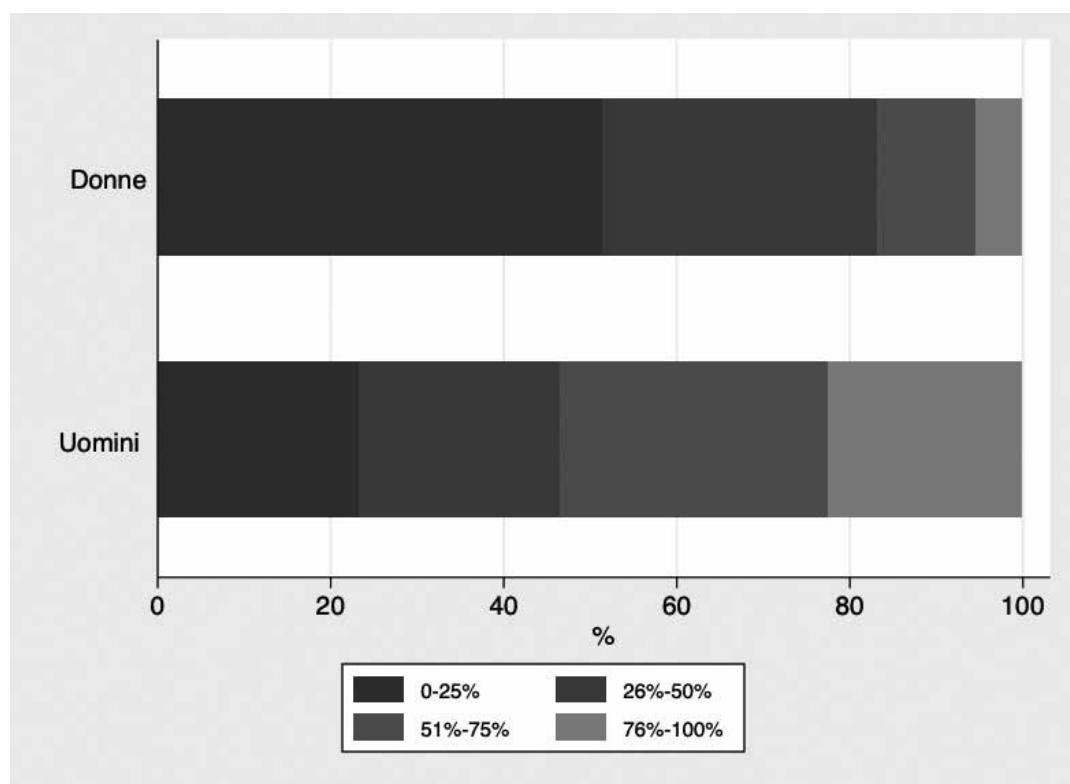
Figura 8. Tempo dedicato ad altre attività durante il periodo di lavoro a distanza (analisi per fascia d'età)



Alla cura della famiglia è stato dedicato il maggior tempo derivante dallo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile. Tale aspetto è maggiormente rilevante nella fascia d'età tra i 35 e i 55 anni (FIG. 8).

Non vi sono differenze sostanziali rispetto al genere, ma, nell'ottica del bilanciamento vita-lavoro, è interessante sottolineare come il 51% delle donne dichiari di avere una bassa collaborazione familiare nello svolgimento delle attività domestiche (tra lo 0% e il 25%), mentre la percentuale di uomini che si pone nel medesimo range è del 23% (FIG. 9).

Figura 9. Collaborazione dei componenti del nucleo al lavoro domestico (analisi per genere)



Emerge, tuttavia, per più della metà degli intervistati, la difficoltà di definire un confine chiaro tra lavoro e vita privata (TAB. 4): il 58,4% dei rispondenti concorda, parzialmente o totalmente, con l'idea che il lavoro agile recida tale confine (per l'indagine 2020, tale valore era circa del 60%).

Tabella 4. Effetti del lavoro a distanza sul confine tra vita privata e vita lavorativa

Uno svantaggio del lavorare a distanza è il venire meno del confine tra vita privata e vita lavorativa

Caratteristiche	Sono fortemente in disaccordo	Non sono d'accordo	Sono parzialmente d'accordo	Sono totalmente d'accordo	Non so
	%	%	%	%	%
Genere					
Donne	10,55	26,8	41,77	18,76	2,12
Uomini	13,88	27,94	36,12	19,03	3,03
Totalle	11,89	27,25	39,5	18,87	2,49
Contesto lavorativo					
Agenzia	15,19	30,03	34,98	18,09	1,71
Sede operativa	12,85	28,33	39,35	17,49	1,98
Sede regionale	8	25,07	40,67	23,73	2,53
Direzione centrale	9,63	23,6	41,9	20,21	4,66
Totalle	11,89	27,25	39,5	18,87	2,49
Fascia d'età					
Minore di 35 anni	20,04	31,74	36,17	11,35	0,71
Tra 35 e 55 anni	11,6	28,6	41,18	16,75	1,87
Maggiore di 55 anni	10,31	24,9	38,6	22,68	3,51
Totalle	11,89	27,25	39,5	18,87	2,49
Profilo					
Personale operativo	13,24	29,07	38,34	16,54	2,81
Posizione organizzativa	5,94	19,64	43,84	29,3	1,27
Professionisti	10,84	25,3	39,76	24,1	0
Management	9,62	21,15	49,04	18,27	1,92
Totalle	11,89	27,25	39,5	18,87	2,49

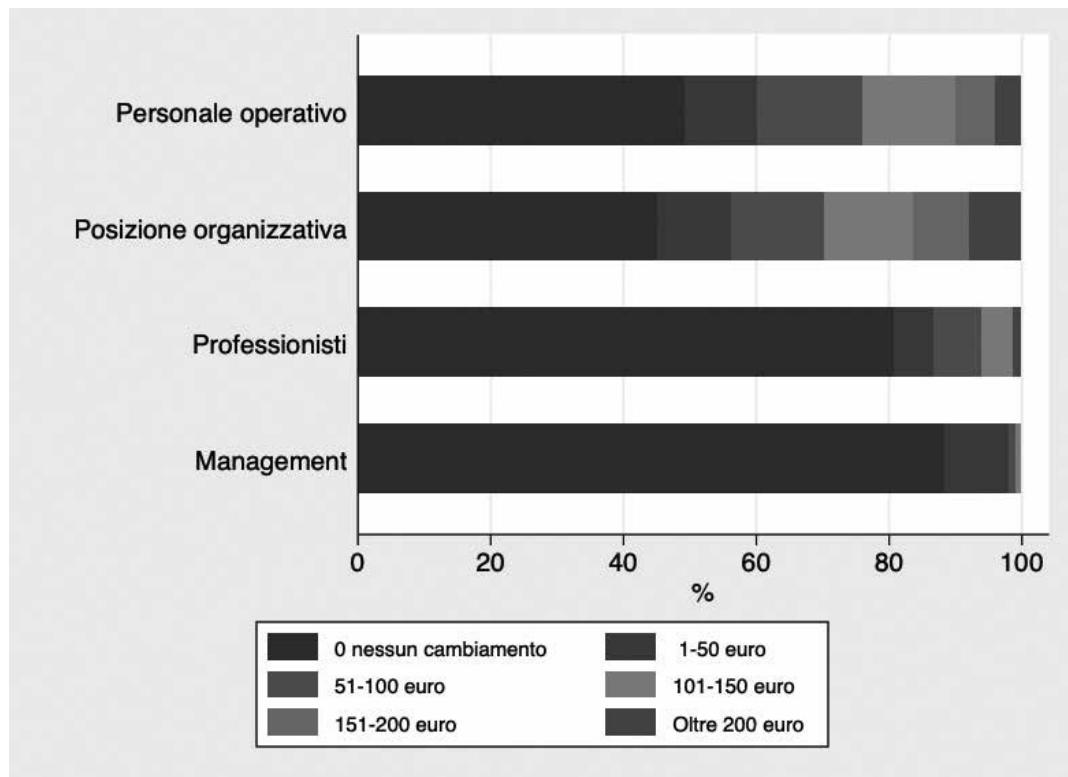
4.3. Costi e benefici monetari

La modalità di lavoro agile impatta anche su alcuni costi sostenuti dai lavoratori e sulla retribuzione percepita.

Per i dipendenti dell'INPS, le giornate di lavoro a distanza hanno precluso la possibilità di maturare alcune voci della retribuzione che, stando al quadro normativo vigente al momento della somministrazione del questionario, vengono generalmente riconosciute in virtù della presenza in ufficio (ad esempio, buoni pasto e straordinari).

Il 50% degli intervistati ha dichiarato di aver subito una diminuzione della retribuzione: tale riduzione si concentra principalmente nella fascia 1-150 euro. Relativamente al profilo, la diminuzione si concentra tra il personale operativo e i titolari di posizione organizzativa per tutti i range proposti (FIG. 10).

Figura 10. Effetti dello *smart working* sulla retribuzione mensile (analisi per profilo)



Circa il 73% del campione ha dichiarato che uno svantaggio del lavoro a distanza è l'aumento dei costi legati allo svolgimento della prestazione lavorativa da casa (utenze e attrezzature informatiche). Si registrano però differenze in base al profilo dei rispondenti: per il personale operativo, tale svantaggio è percepito dal 74% della categoria, mentre per i dirigenti tale percentuale scende al 42% (FIG. 11).

I risparmi determinati dall'esecuzione dell'attività di lavoro a distanza sono legati principalmente alla diminuzione del costo del trasporto per giungere sul luogo del lavoro: oltre il 74% dei rispondenti ha dichiarato che lavorare a distanza ha ridotto i costi annuali di trasporto. Per quasi il 31% degli intervistati, tale riduzione supera i 200 euro. Inoltre, il risparmio risente anche della distanza dall'abitazione rispetto al luogo di lavoro dichiarato dal rispondente, come emerge dalla figura 12.

Figura 11. Effetti dello *smart working* sull'aumento dei costi (riscaldamento, attrezzature informatiche ecc.) (analisi per profilo)

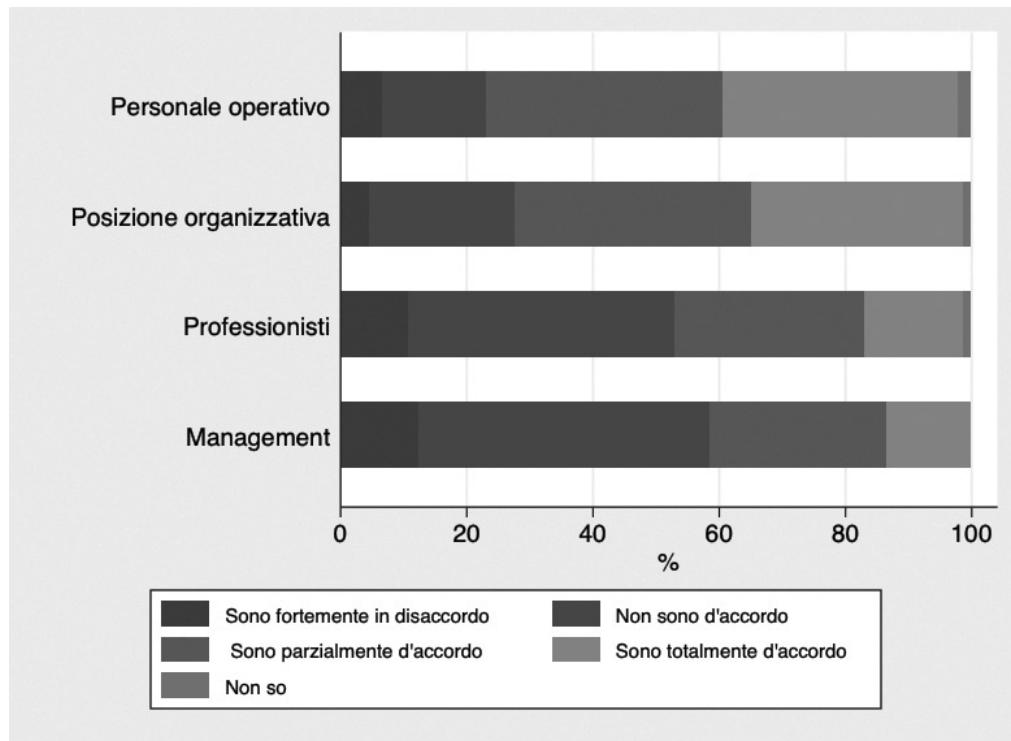
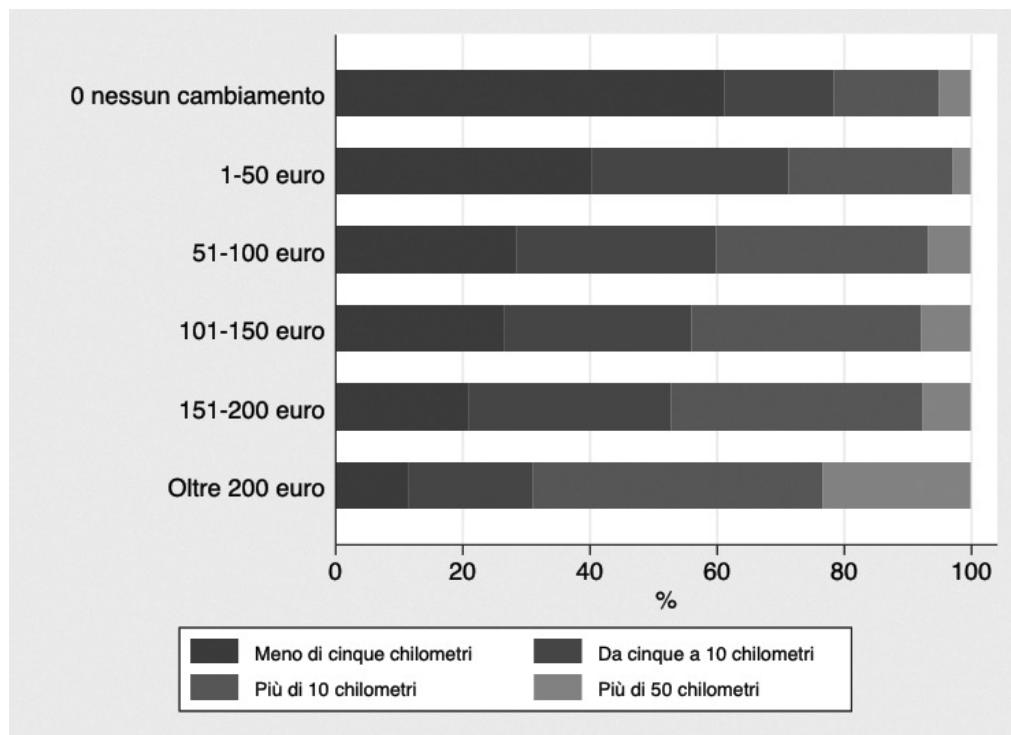
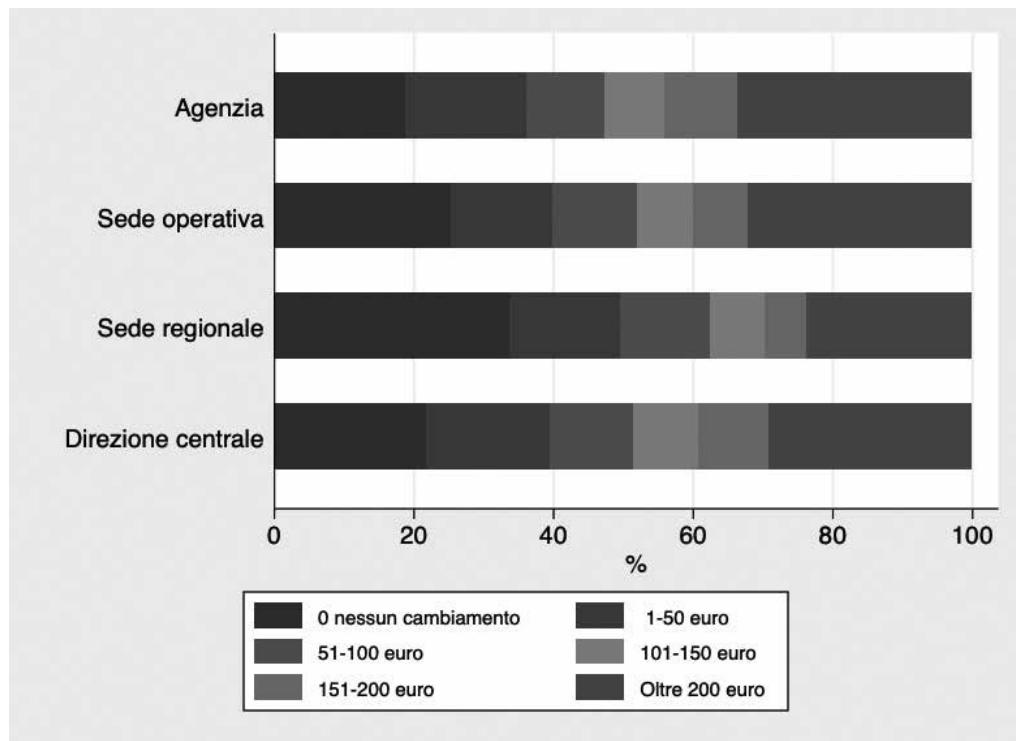


Figura 12. Riduzione spese di trasporto (analisi per distanza dall'abitazione al luogo di lavoro)



Non si rilevano particolari differenze rispetto al contesto lavorativo, ad eccezione della maggior incidenza dell'opzione “Nessun cambiamento” per i dipendenti che lavorano nelle sedi regionali (FIG. 13).

Figura 13. Riduzione spese di trasporto (analisi per contesto lavorativo)



5. PRODUTTIVITÀ

La percezione che il lavoro agile generi dei benefici in termini di produttività, sia generale che individuale, è molto diffusa tra i rispondenti.

L'88,3% del campione ritiene che lavorare a distanza aumenti la produttività generale (il 25,2% è parzialmente d'accordo, mentre il 63,1% è totalmente d'accordo); tale affermazione è maggiormente sostenuta dal personale operativo (TAB. 5). Inoltre, il 74,7% afferma che lo *smart working* ha migliorato le proprie prestazioni lavorative.

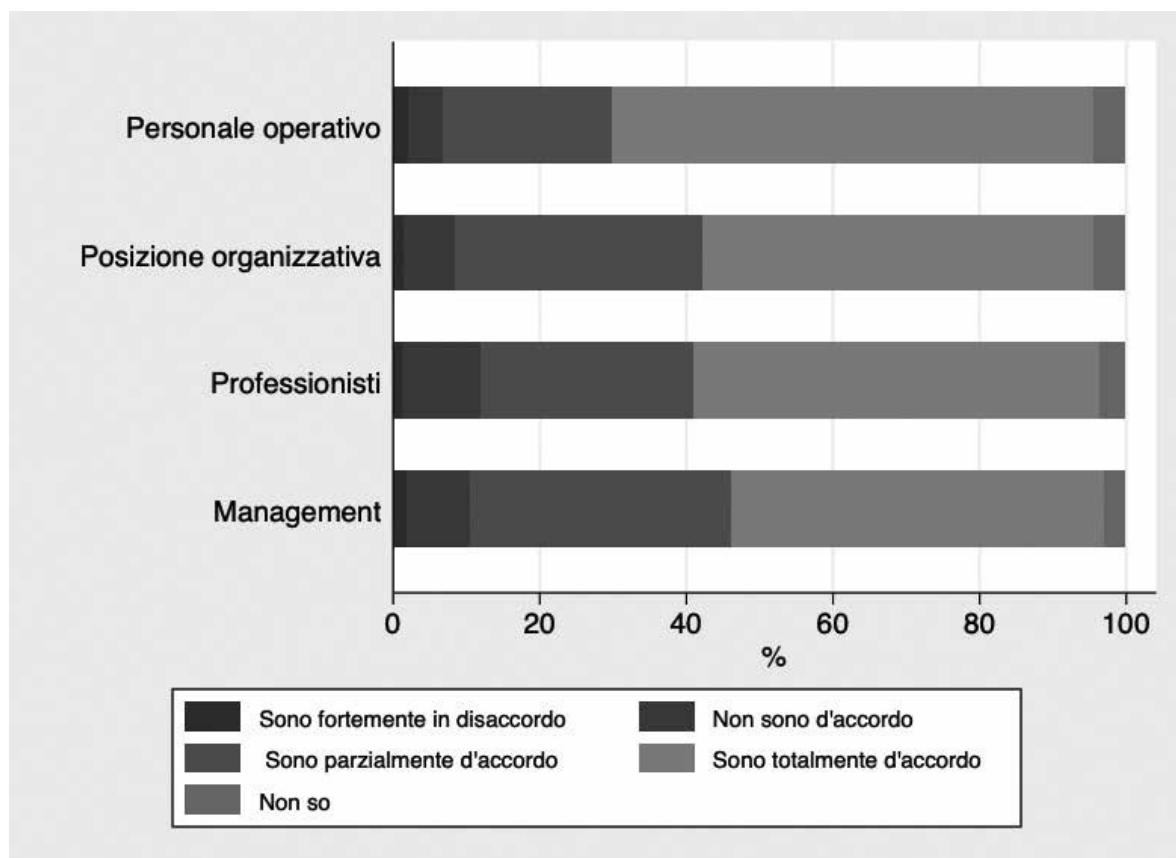
Tabella 5. Produttività nello *smart working*

Domande	“Sono parzialmente d'accordo” e “Sono totalmente d'accordo” (percentuale su risposte valide)	“Non so”
Un vantaggio del lavorare a distanza è l'incremento della produttività in generale	88,3 %	4,3 %
Le mie prestazioni lavorative sono decisamente migliorate grazie al lavoro a distanza	74,7 %	7,8 %

Infine, l'87,4% del campione ha affermato che il lavoro a distanza conviene sia al datore di lavoro che al lavoratore, dato che conferma come sia diffusa la percezione che il lavoro in modalità agile abbia degli effetti positivi a livello sia individuale che del gruppo di lavoro.

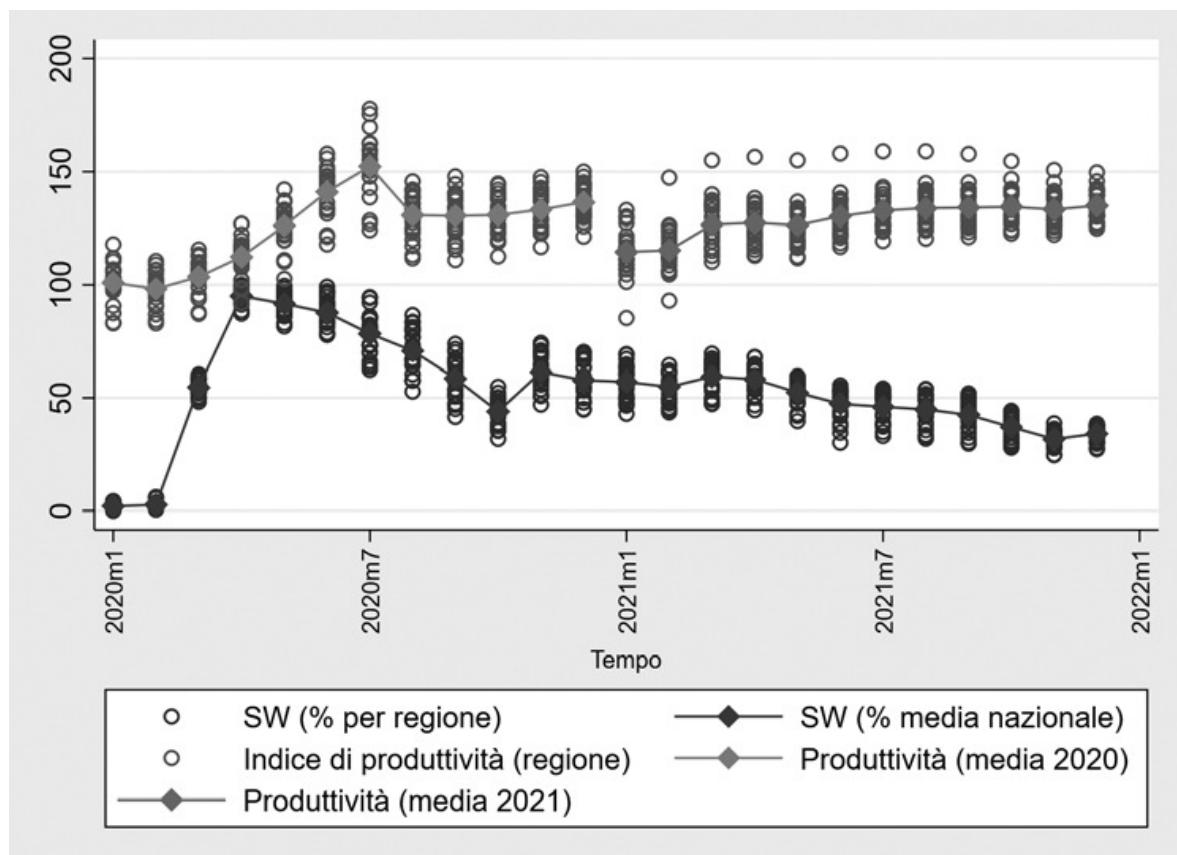
Il giudizio sulla produttività è leggermente influenzato dal profilo professionale: il personale operativo percepisce di più l'aumento della produttività (FIG. 14).

Figura 14. Incremento della produttività (analisi per profilo)



Alle valutazioni legate alla percezione dei dipendenti è possibile accostare i risultati di un'analisi quantitativa basata sul sistema di misurazione e valutazione della performance in uso in INPS. La disponibilità di un sistema di monitoraggio dei flussi e l'omogeneizzazione delle lavorazioni in base al tempo di gestione consente di elaborare un indice sintetico, basato sul rapporto tra produzione omogeneizzata e presenza delle risorse umane coinvolte³. Sono stati pertanto utilizzati i valori dell'indice di produttività per l'anno 2020 e per l'anno 2021, misurati per ogni mese a livello di direzione provinciale / filiale metropolitana. Assieme a questi dati, è stata misurata la percentuale di *smart working* sulla presenza disponibile delle risorse umane per ogni unità/periodo. Pertanto, è possibile valutare la presenza di una correlazione tra le due variabili a diversi livelli di aggregazione.

Figura 15. Percentuale di *smart working* e produttività per mese e regione, e media mensile nazionale



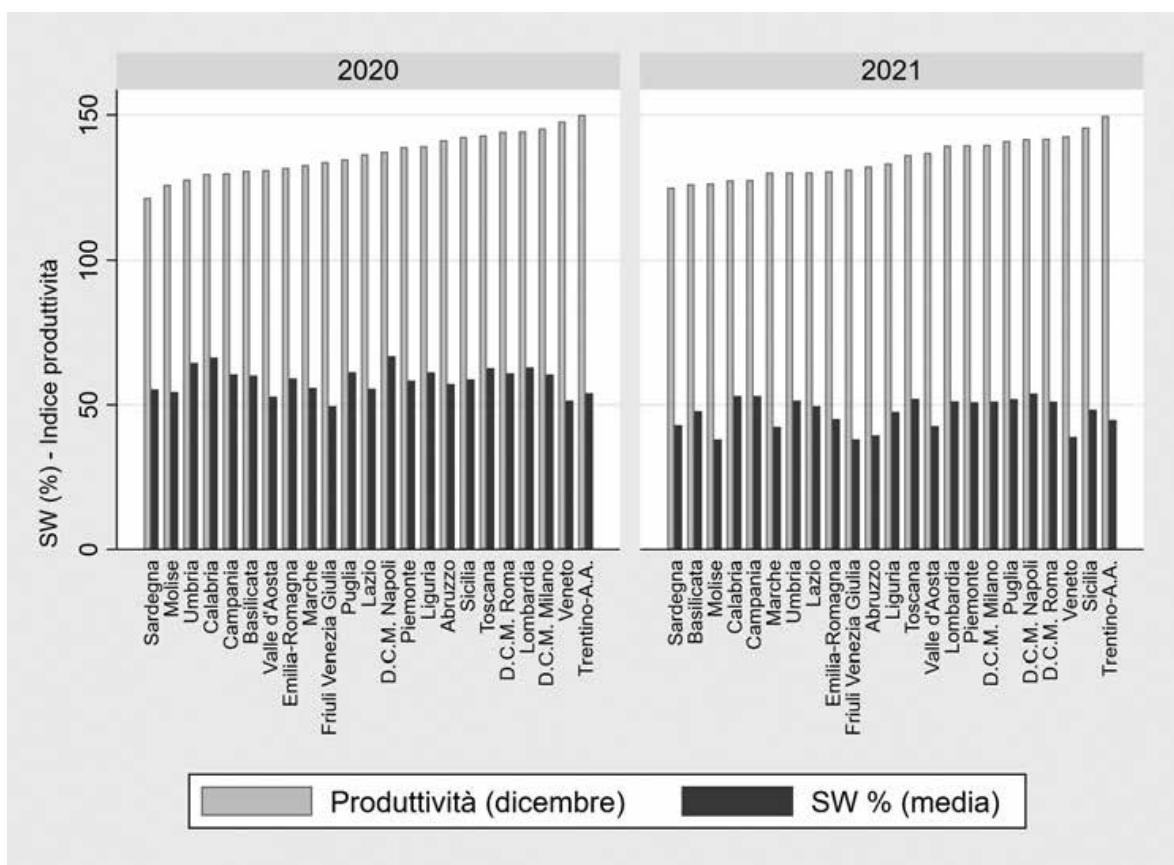
Legenda: SW: *smart working*.

Per quanto concerne il ricorso al lavoro agile, è opportuno rilevare che esso è ovviamente determinato dalle misure emergenziali poste in essere per far fronte all'emergenza pandemica. Di conseguenza, i dati in analisi mostrano un trend caratterizzato da variazioni molto forti all'inizio del periodo in osservazione (elemento di cui si dovrà tener conto nella

³ Per informazioni cfr. <https://www.inps.it/amministrazione-trasparente/performance>.

successiva analisi di regressione). La figura 15 mostra i valori della percentuale di *smart working* per periodo a livello regionale: emerge un netto declino nel tempo; per ogni mese la variabilità tra sedi del ricorso allo *smart working* è piuttosto contenuta. I valori medi di lavoro agile superiori al 60%, che erano la norma nel periodo marzo-settembre 2020, lasciano il posto a percentuali sicuramente elevate ma molto più contenute nel 2021. Confrontando invece i valori dell'indice di produttività tra il 2020 e il 2021, non emergono delle variazioni sostanziali, al netto dello shock rappresentato dalla fase iniziale della pandemia.

Figura 16. Indice di produttività e percentuale di *smart working* a livello regionale (per anno)



Legenda: DCM: Direzione di coordinamento metropolitano.

La figura 16 riporta, per ogni regione, l'indice di produttività rilevato nel mese di dicembre 2020 (panel sinistro) e dicembre 2021 (panel destro): in INPS, il valore obiettivo da registrare alla fine dell'anno è pari a 124 punti. In ogni panel, le regioni sono ordinate in senso crescente rispetto al valore dell'indice. Per entrambi gli anni, tutte le regioni sono ben al di sopra del valore soglia, con l'eccezione della Sardegna nel 2020, di poco inferiore (121,31 punti).

Tanto il ranking delle regioni quanto la performance complessiva sono sostanzialmente paragonabili, nonostante, come visto in precedenza, i due anni siano caratterizzati da diverse intensità nell'uso dello *smart working*. In entrambi i panel del grafico viene, inoltre, rappresentata la percentuale media annua di lavoro agile della regione. Come si può facilmente rilevare, la produttività e la percentuale non sembrano direttamente collegate: due regioni con

livelli paragonabili di ricorso allo *smart working* (ad esempio, Molise, 54,6%, e Trentino-Alto Adige, 56,4%) possono avere performance molto diverse (nel panel 2020 sono, rispettivamente, nella parte bassa e nella parte alta del ranking in termini di produttività).

La relazione in esame risulta quindi piuttosto debole. Tale risultato era già emerso dall'analisi dei dati relativi al periodo marzo-giugno-settembre 2020: l'analisi di regressione aveva infatti evidenziato una relazione non statisticamente significativa tra le due variabili (INPS, 2021). Con l'aggiornamento dei dati al 2021, è stato possibile condurre l'analisi su un arco temporale più lungo, focalizzandola su due diverse finestre temporali: la prima va da settembre 2020 a dicembre 2021 e la seconda è relativa al solo 2021.

Nella tabella 6 sono riportati i risultati di un'analisi di regressione condotta utilizzando le informazioni di produttività e *smart working* misurate mensilmente a livello di Direzione provinciale/Filiale di coordinamento metropolitano (116 unità). I modelli stimati, considerando come variabile dipendente l'indice di produttività, sono regressioni OLS (*ordinary least squares* – metodo dei minimi quadrati) con effetti fissi di sede, anno e mese, che consentono di controllare per caratteristiche *time-invariant* delle sedi e per effetti di stagionalità. I dati sono clusterizzati in base alla regione di appartenenza della sede.

Come si evince dal modello (1), la relazione tra le due variabili non è statisticamente significativa ai livelli convenzionali per il periodo che va da settembre 2020 alla fine del 2021. Il modello (2), stimato con i dati relativi al solo 2021, evidenzia, invece, una debole relazione negativa. Il risultato è quindi sensibile al periodo di osservazione in termini di significatività; è opportuno però richiamare l'attenzione sulla magnitudo dell'effetto: secondo il modello (2), infatti, un incremento del 10% nella percentuale di *smart working* della sede si associa a una diminuzione di circa un punto nell'indice di produttività: questo elemento evidenzia la debole relazione tra le due variabili in esame.

Tabella 6. Regressioni OLS con effetti fissi di sede, mese e anno (variabile dipendente: indice di produttività)

	(1)	(2)
	Produttività	Produttività
% <i>smart working</i> su presenza	-0,020 (0,031)	-0,103* (0,059)
Anno = 2021	1,715* (0,946)	
Costante	115,958*** (2,731)	122,449*** (3,113)
Osservazioni	1.856	1.392
R ²	0,504	0,619
Cluster	Regione	Regione
FE sede	Sì	Sì
FE mese	Sì	Sì
Periodo	9/2020-12/2021	1-12/2021

Legenda: FE: effetto fisso.

Nota: Errori standard tra parentesi; * p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01.

6. ASPETTATIVE PER IL FUTURO

La valutazione complessivamente positiva dello *smart working* che emerge dall'indagine è confermata dalla volontà, di gran parte del campione, di continuare l'esperienza del lavoro a distanza in futuro.

Tabella 7. Superata la fase emergenziale, preferirei lavorare a distanza settimanalmente

Caratteristiche dei rispondenti	Zero	Uno	Due	Tre	Quattro	Cinque
	%	%	%	%	%	%
Genere						
Donne	5,24	8,58	31,13	31,01	12,79	11,25
Uomini	9,58	9,72	28,98	26,72	10,8	14,2
Totali	6,99	9,04	30,27	29,29	11,99	12,43
Contesto lavorativo						
Agenzia	5,97	5,97	28,33	27,99	13,65	18,09
Sede operativa	6,5	7,74	30,09	29,6	12,29	13,78
Sede regionale	11,07	14,53	31,6	25,47	9,2	8,13
Direzione centrale	6,03	11,01	31,01	32,06	12,17	7,72
Totali	6,99	9,04	30,27	29,29	11,99	12,43
Fascia d'età						
Minore di 35 anni	2,66	3,37	26,77	38,83	12,41	15,96
Tra 35 e 55 anni	4,54	8,84	30,39	31,03	12,66	12,54
Maggiore di 55 anni	10,39	10,52	30,94	25,38	11,24	11,52
Totali	6,99	9,04	30,27	29,29	11,99	12,43
Profilo						
Personale operativo	6,66	6,55	28,62	30,58	13,12	14,47
Posizione organizzativa	8,49	17,83	35,46	25,8	7,64	4,78
Professionisti	8,43	15,66	38,55	22,89	9,64	4,82
Management	5,77	28,85	46,15	11,54	5,77	1,92
Totali	6,99	9,04	30,27	29,29	11,99	12,43

Nella tabella 7 si evidenzia che soltanto il 7% del campione non sarebbe interessato a svolgere neanche un giorno a settimana di lavoro a distanza, il 9% esprime una preferenza

per un giorno a settimana, mentre il 30,3% per due giorni a settimana e il 53,7% sarebbe disposto a svolgere più di due giorni a settimana.

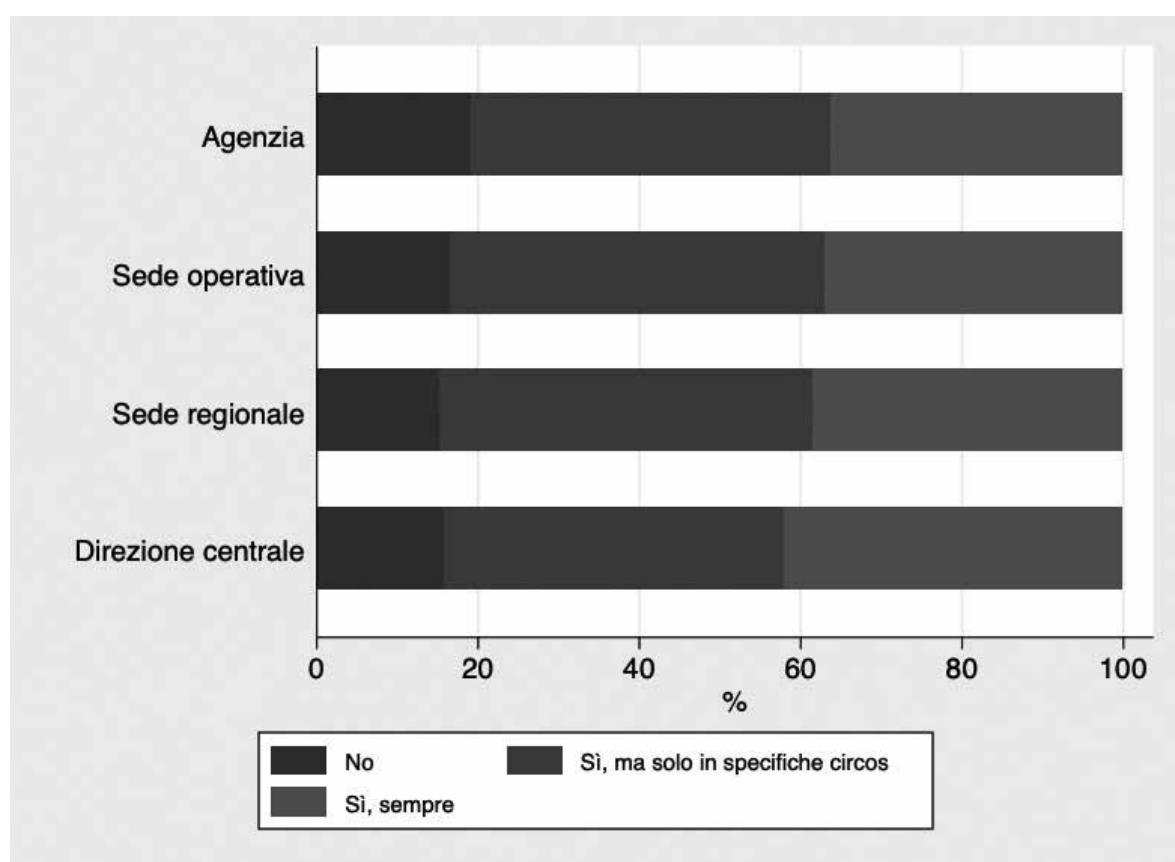
Seppur con accenti diversi, ciò che emerge è il dato complessivo di adesione allo *smart working* per il futuro in modalità ibrida per l'80,6% del campione (il 12,4% del campione addirittura in modalità piena).

I risultati, tuttavia, variano a seconda delle caratteristiche demografiche, considerando in particolare il genere, la fascia d'età e il contesto lavorativo: le donne, gli under 35 e gli operatori di Agenzia e di Sede sembrano essere più propensi allo *smart working* optando prevalentemente per due o più giorni a settimana. Invece i dirigenti, i professionisti e i titolari di posizione organizzativa preferiscono un numero più limitato di giorni di *smart working*. In questo caso, probabilmente il ruolo e la tipologia di lavoro da svolgere influenzano la risposta.

Tale adesione, tuttavia, sembrerebbe comunque subordinata alle seguenti condizioni. Il lavoro a distanza dovrebbe:

- essere legato agli obiettivi (83,5%, di cui per il 38% sempre e per il 45,5% solo in specifiche circostanze). Nelle figure 17 e 18, si evidenzia che il contesto lavorativo e il profilo professionale influenzano in minima parte questa condizione;
- essere frutto di un accordo tra lavoratore e datore di lavoro (81,2%);
- dipendere dalla tipologia di attività lavorativa (74,3%).

Figura 17. Modalità di utilizzo del lavoro a distanza collegato al raggiungimento di obiettivi da concordare con il dirigente (analisi per contesto lavorativo)



Infine, l'introduzione della modalità di lavoro agile non farebbe modificare il luogo abituale di residenza per il 74,5% del campione, dato medio che però si differenzia molto per fasce d'età: tra gli under 35, questa modalità è opzionata dal 55%, mentre tra gli over 55 dall'80% (FIG. 19).

7. CONCLUSIONI

In generale, emerge una buona propensione allo *smart working* e alla possibilità di continuare questa esperienza in futuro, seppur con accenti e sfumature in base ai diversi sottogruppi in cui è stato disaggregato il campione (genere, contesto lavorativo, fasce d'età, territorio e profilo lavorativo). La scelta preferita è la forma ibrida di lavoro a distanza, con rientri in ufficio periodici (due o tre giorni la settimana).

Gli intervistati ritengono che lo *smart working* contribuisca all'esigenza di bilanciamento tra vita personale e lavoro grazie alla possibilità di conciliare meglio i due aspetti e di poter usufruire di un maggior tempo a disposizione per la vita personale che lo svolgimento del lavoro agile consente. Molti, infatti, sono i vantaggi percepiti dallo svolgimento del lavoro a distanza sul benessere generale, (ad esempio, la riduzione dei tempi e costi di spostamento e un maggior tempo da dedicare alla famiglia/vita privata).

Anche gli ipotetici svantaggi, proposti nelle domande del questionario somministrato (aumento dei costi, riduzione delle opportunità di carriera, formazione e interruzioni per la cura dei figli) non sono percepiti come tali da larga parte dei rispondenti. D'altra parte, una porzione del campione dichiara di avvertire un senso di isolamento a causa dell'assenza di interazioni sociali e della mancanza di un confine tra lavoro e vita privata. Buona è anche la percezione del miglioramento di produttività sia individuale che generale sebbene la relazione tra intensità di ricorso allo *smart working* e indice di produttività, a livello di sede, risulti statisticamente non significativa.

In conclusione, le risultanze dell'indagine sono in linea con tutti i benefici che lo svolgimento del lavoro agile implica sia sul benessere e la qualità della vita dei dipendenti sia sulla produttività a vantaggio dell'amministrazione.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- BLOOM N. ET AL. (2015), *Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment*, "The Quarterly Journal of Economics", 130, 1, pp. 165-218.
- BUTERA F. (2020), *Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda*, "Studi Organizzativi", XXII, 1, pp. 141-65.
- 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, 83, <https://oa.inapp.org/xmlui/handle/20.500.12916/3444>.
- CARBONARA N., PELLEGRINO R. (2021), *Lo smart working da pratica sperimentale e nuova normalità*, Franco Angeli, Milano.
- CARINCI M. T., INGRAO A. (2021), *Il lavoro agile: criticità emergenti e proposte per una riforma*, "Labour&Law Issues", 7, 2, pp. 11-59.
- CELLINI M. ET AL. (2021), *Exploring Employee Perceptions towards Smart Working during the Covid-19 Pandemic: A Comparative Analysis of Two Italian Public Research Organizations*, "Public Organization Review", 21, 12, pp. 815-33.
- CORAZZA L. (2022), *Il lavoro senza mobilità: smart working e geografia sociale nel post-pandemia*, "Lavoro e diritto", XXXVI, 2, pp. 431-48.

- DE MASI D. (2020), *Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligente*, Marsilio, Venezia.
- DI MASCIO F., ANGELETTI S., NATALINI A. (2021), *Lo smart working nelle pubbliche amministrazioni centrali ai tempi del Covid-19*, "Rivista Italiana di Politiche Pubbliche", 1, pp. 95-125.
- DI TECCO ET AL. (2021), *Implementing Smart Working in Public Administration: A Follow Up Study*, "La Medicina del Lavoro | Work, Environment and Health", 112, 2, pp. 141-52.
- EUROFOUND (2021), *Working Conditions and Sustainable Work. Workers Want To Telework but Long Working Hours, Isolation and Inadequate Equipment Must Be Tackled*, Publication Office of the European Union, <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2021/workers-want-to-telework-but-long-working-hours-isolation-and-inadequate-equipment-must-be-tackled>.
- EUROFOUND AND THE INTERNATIONAL LABOUR OFFICE (2017), *Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work*, Publication Office of the European Union, <http://eurofound.link/ef1658>.
- GIUZIO W., RIZZICA L. (2021), *Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le amministrazioni pubbliche*, Banca d'Italia, Note Covid-19.
- INPS (2021), *Rapporto di Ricerca. Indagine sullo Smart Working*, INPS – Direzione centrale studi e ricerche (DCSR) n. 2, INPS, <https://bit.ly/3sPVHfq>.