

POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale in
Ingegneria Gestionale

Tesi di Laurea Magistrale

Analisi degli effetti dello Smart Working sul
modello lavorativo delle imprese



**Politecnico
di Torino**

Relatrice

Prof. Laura Abrardi

Candidato

Andrea Colombero

Anno accademico 2021/2022

INDICE

Introduzione	3
1. L'evoluzione dello Smart Working e del mondo lavorativo. Definizione di un nuovo paradigma.....	4
1.1 Definizioni	4
1.2 I fondamenti dello Smart Working e la sua diffusione nel contesto lavorativo odierno	6
1.3 La Normativa.....	9
1.3.1 Le normative di riferimento al telelavoro.....	10
1.3.2 La normativa sullo Smart Working: Legge n. 81/22 Maggio 2017.....	11
1.3.3 Le normative conseguenti all'emergenza sanitaria	12
1.4 Lo Smart Working all'estero	18
2. Analisi degli effetti dello Smart Working sulla produttività.	21
2.1 Il funzionamento dello Smart Working e l'applicazione nelle diverse professioni.....	21
2.1.1 I lavori ripetitivi	23
2.1.2 I lavori creativi.....	26
2.1.3 L'adattabilità del lavoro agile alle professioni.....	29
2.2 Principali benefici e rischi per lavoratori e aziende	35
2.3 Il paradosso della produttività: i legami con le interazioni sociali	41
2.4 Gli effetti di genere	43
3. Analisi degli effetti della diffusione dello Smart Working in Italia in seguito alla pandemia sul benessere degli individui e sulla struttura delle aziende.	45
3.1 I dati della diffusione di Smart Working in Italia in seguito alla pandemia.....	45
3.2 Aspetti positivi generali della diffusione di Smart Working	46
3.3 Aspetti negativi generali della diffusione di Smart Working	47
3.4 Benefici sociali e ambientali dello Smart Working	48
3.5 Il modello ibrido	48
3.6 Equilibrio tra vita privata e lavoro.....	53
4. I progetti che si sono contraddistinti maggiormente. Lo studio dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano.....	57
4.1 Cameo	57
4.2 ING	58
4.3 La Banca d'Italia	59
4.4 INAIL	60
4.5 Net Insurance.....	61
4.6 Webranking.....	62
Conclusioni	64
Bibliografia e Sitografia	66

Introduzione

Negli ultimi anni i modelli lavorativi delle aziende hanno subito dei forti cambiamenti causati dalle mutate esigenze dei lavoratori e dalle aziende, con un ulteriore impulso dovuto all'emergenza pandemica che ha stimolato nuove idee e visioni.

La seguente tesi ha l'obiettivo di chiarire i concetti legati allo Smart Working, questo nuovo modello lavorativo che si sta diffondendo e che potrebbe presto rappresentare il nuovo paradigma laddove sia formalmente applicabile e maggiormente produttivo.

Il primo capitolo definirà lo Smart Working dal punto di vista teorico cercando di evidenziare le analogie e le differenze con altri modelli lavorativi flessibili, nella fase pre-pandemica e pandemica. Verranno infine descritte le normative che ne regolano l'applicazione in Italia e verranno fatte alcune considerazioni relative alla sua diffusione all'estero.

Il secondo capitolo si concentrerà sulla letteratura esistente analizzando il funzionamento del fenomeno in termini di produttività, distinguendo in base alle caratteristiche del lavoro e alla sua adattabilità e affrontando alcune tematiche importanti come gli effetti di genere che ne sono scaturiti e i principali benefici e rischi per le aziende e i lavoratori.

Nel terzo capitolo viene effettuata un'analisi sul cambiamento di benessere e il miglior bilanciamento tra vita privata e lavoro che può provocare il lavoro agile. All'interno del capitolo le tematiche studiate saranno di carattere sociale. Verrà descritto inoltre il modello ibrido, variante del modello lavorativo esclusivamente agile e che si pone come principale candidato per il futuro del mondo del lavoro.

Il quarto ed ultimo capitolo espone alcuni progetti di Smart Working che nel corso del 2021 si sono contraddistinti come modelli vincenti nelle categorie di grandi imprese, PMI e Pubblica Amministrazione, e che sono stati premiati dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano.

1. L'evoluzione dello Smart Working e del mondo lavorativo. Definizione di un nuovo paradigma.

Ha modificato il modo di lavorare e la sua organizzazione. Ha cambiato le relazioni personali con i colleghi e il modo di riunirsi con essi, andando a cambiare i connotati dei nostri spazi personali che hanno rappresentato da sempre la nostra quotidianità. È stato, senz'altro, l'unico mezzo che abbiamo avuto per tentare di sopravvivere a una crisi imprevedibile e senza precedenti. Questo è lo Smart working, o meglio è stato fino ad ora, poiché se è vero che prima o poi si riuscirà in qualche modo a tornare alla "normalità", è anche vero che pare si sia creato un punto di discontinuità con l'assetto lavorativo precedente, e che da qui non si torni più indietro.

1.1 Definizioni

Smart Working, telelavoro, lavoro flessibile non hanno lo stesso significato e infatti presentano alcune differenze su cui è necessario prestare attenzione.

Lo *Smart Working* viene definito dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, nell'articolo 18 della Legge n.81/2017¹ come "una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività."

Questa demarcazione evidenzia subito quali possano essere le differenze con le altre definizioni spesso scambiate impropriamente per sinonimi, ponendo lo Smart Working su un livello ideologico e di attitudine al lavoro completamente diverso e innovativo.

¹ Legge n. 81/2017, *Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato*;

Lo Smart Working viene anche definito come il “permesso accordato dai datori di lavoro ai dipendenti di poter svolgere le loro mansioni negli spazi e negli orari preferiti, a patto che gli obiettivi vengano rispettati.” (Clapperton G., Vanhoutte P., 2014)

Anche in questo caso, il significato che viene attribuito denota un rinnovamento della cultura manageriale rispetto al passato, in quanto il focus si sposta maggiormente su un’ottica di efficienza e flessibilità del tempo e degli spazi. Tutto ciò è reso possibile soprattutto per il cambiamento tecnologico in atto negli ultimi anni, indispensabile per permettere questa decentralizzazione operativa.

Un’altra tematica centrale è quella relativa agli spazi lavorativi, che vengono rivoluzionati attraverso questa nuova pratica. La demolizione di barriere permetterà una maggior efficacia da parte degli impiegati che verranno più coinvolti e motivati da questo tipo di ambienti. La rivalutazione di luoghi più nascosti, da cui ormai alcune generazioni fa molte famiglie sono dovute traslocare per tentare migliori fortune avvicinandosi alle città avrebbe in tal senso un effetto positivo permettendo la conciliazione tra una posizione abitativa più vicina alla natura e il lavoro, cosa che altrimenti sarebbe risultata più difficile.

Secondo uno studio condotto dall’Osservatorio dello Smart Working del Politecnico di Milano, la società potrebbe trarre giovamento da questo nuovo paradigma che prevede un’inferiore congestione urbana, con potenziale impatto anche ambientale, e una superiore flessibilità. (Crespi Fiorella, 2020)

Queste diverse considerazioni differenti sullo Smart Working si basano sulla necessità di rinnovamento del pensiero manageriale e sociale della comunità, senza il quale non risulterebbe efficace.

Il *telelavoro o lavoro da remoto* è lo svolgimento delle proprie mansioni all’esterno dell’ufficio aziendale. Questa modalità, sfruttata per lo più da start up, è stata favorita dal processo tecnologico e dalle potenzialità sempre maggiori che si hanno con internet. La differenza più marcata con lo Smart Working è l’assenza di cambiamento di paradigma, in quanto non cambiano i termini e gli obiettivi lavorativi bensì solo il luogo. Sono molto più rigide anche le regole che ne determinano le modalità: orari, spazi e strumenti tecnologici sono prestabiliti da un contratto, inoltre vengono applicate le medesime responsabilità rendendolo di fatto la prestazione e l’approccio lavorativo

molto simile a quello reso in ufficio. Lo Smart Working è una soluzione che permette dunque una maggiore libertà e flessibilità, in quanto non sono più gli orari e i tempi a scandire e determinare il giudizio del lavoro svolto quanto gli obiettivi raggiunti dallo svolgimento delle attività.

Il contratto di Smart Working può portare un miglior bilanciamento della vita lavorativa con gli interessi della vita privata.

Infine vi è il *lavoro flessibile* che si basa essenzialmente sulla flessibilità oraria e degli spazi, permettendo dunque ingressi e uscite ad orari variabili oltre a settimane lavorative più o meno lunghe. In questo caso ci troviamo di fronte a una filosofia ed un approccio in qualche modo collegabile allo Smart Working. Proprio nell'ultimo periodo, con l'avvento della pandemia e l'uso del lavoro agile ha stimolato innovazioni organizzative e nel modo di lavorare, dando spazio a maggiore autonomia dei lavoratori e favorendo flessibilità e partecipazione.

1.2 I fondamenti dello Smart Working e la sua diffusione nel contesto lavorativo odierno

Lo Smart Working rappresenta una svolta necessaria nel mondo del lavoro al punto che questo processo sta portando le aziende a rivedere il loro modo di organizzare, gestire e coordinare le operazioni adattandosi ad un eventuale forma ibrida in cui è prevista la presenza di una parte di lavoratori in Smart Working ed una parte che continua a lavorare all'interno dei locali aziendali. Parallelamente si sta iniziando a valutare il tempo diversamente dal passato e questo influirà sia sulla misurazione delle performance dei lavoratori sia sulla produttività aziendale, testimoniando come la rivoluzione tecnologica si accompagna non solo con modifiche organizzative ma anche comportamentali.

Negli anni sono emersi diversi studi e tra questi quello di Clapperton e Vanhoutte che nel 2014 pubblicano "The Smarter Working Manifesto" dove definiscono ufficialmente

il concetto e teorizzano il modello delle 3B, noti come i tre pilastri fondamentali del modello organizzativo. Questi sono Behaviours, Bytes e Bricks (3B).

1. *Behaviours*. I lavoratori divenendo più autonomi devono attuare un comportamento responsabile. È indispensabile dunque un rapporto di fiducia che diventa fattore chiave per ottenere dei buoni risultati. Il controllo del passato lascia dunque spazio all'autonomia;
2. *Bytes*. Quest'asset sottolinea la presenza sempre più importante e decisiva della tecnologia che presta servizio all'innovativo metodo lavorativo. Lo Smart Working è dunque intrinsecamente connesso all'uso della tecnologia e la digital transformation ha contribuito notevolmente a diffondere e sviluppare il modello rendendolo sempre più performante;
3. *Bricks*. Gli spazi sono rappresentati da mattoni. Una delle principali rivoluzioni riguarda il nuovo modo di concepire gli uffici e soprattutto il clima che è necessario avere all'interno del proprio ambiente lavorativo. Non solo gli uffici non esistono più nel loro senso tradizionale, ma anche nelle aziende si ha la necessità di ridisegnare gli spazi col fine di creare aree più stimolanti e confortevoli che garantiranno la massima produttività. (Clapperton, Vanhoutte, "The Smart Working Manifesto", 2014).

La prima legge in Italia relativa allo Smart Working è la Legge n.81 del 22 maggio 2017¹, che ha finalmente regolato la materia del lavoro da remoto, cosa che prima non era stata ancora effettuata con successo. La normativa definisce lo Smart Working in tutti i suoi aspetti giuridici, dai diritti del lavoratore al controllo da parte del datore di lavoro, agli strumenti tecnologici e le modalità con cui viene eseguita l'attività da remoto. I tempi come si può notare sono immediatamente precedenti alla pandemia. Questi anni infatti sono stati di transizione all'exploit che c'è stato nel 2020.

L'avvento delle nuove tecnologie digitali ha innescato un processo di grande trasformazione del lavoro e della produzione, a cui la pandemia ha dato una notevole spinta rendendolo in poco tempo da fenomeno di nicchia a paradigma sempre più diffuso.

Secondo i dati disponibili, prima dell'emergenza erano 500 mila le persone che lavoravano da remoto, mentre si ipotizza che nelle settimane di isolamento si siano raggiunti gli otto milioni. (Tiziano Treu, 2020).

A fine secolo scorso infatti sarebbe stato molto più complicato gestire quest'emergenza dal punto di vista lavorativo in quanto le tecnologie non avrebbero permesso questo passaggio immediato che c'è stato. Dal momento che lo Smart Working ha avuto un impulso e una larga diffusione andiamo a vedere in quale modo è stato utilizzato in principio a livello nazionale. Tutto ha inizio come misura di distanziamento sociale nei luoghi di lavoro, caratteristica che lo rende semplicemente lavoro da remoto, raccomandata dal protocollo anti-contagio del 24 aprile 2020 sottoscritto da governo e parti sociali. Ciò non significa che lo Smart Working sia un obbligo per il datore di lavoro, o che il lavoratore lo possa pretendere. Nel caso in cui sia possibile attuare il distanziamento sociale, non vi sono veti affinché il lavoro possa riprendere in presenza in maniera integrale. In un contesto emergenziale queste disposizioni sono assolutamente necessarie ma rischiano di travisare il vero senso dello Smart Working, riducendolo a una misura che cerca di equilibrare il rapporto vita-lavoro dei lavoratori in condizioni più disagiate. Risulta chiaro dunque come il primo approccio su larga scala di nuove forme lavorative sia coinciso con l'emergenza della pandemia, ma che una volta finito questo triste periodo bisognerà capire veramente fin dove si potrà spingere lo Smart Working e quale forma potrà assumere.

Il dibattito mediatico si è spesso soffermato su tematiche di gradimento dei dipendenti, potenziale risparmio per le aziende e infine sui benefici ambientali che ne scaturirebbero da un ridimensionato traffico urbano e dai possibili effetti negativi per gli esercizi commerciali e la ristorazione. Queste discussioni, che hanno un importante ruolo nel dibattito, ci allontanano però dalla reale natura e potenzialità di questo nuovo approccio lavorativo. Il lavoro agile non è lavoro da casa in quanto significherebbe regredire al vecchio telelavoro, e soprattutto non è una semplice misura di work life balance. Quest'ultimo se mai è un beneficio e un effetto del lavoro agile, non la principale finalità.

Il principale scopo dello Smart Working è l'incremento della competitività aziendale e ciò è possibile solo se viene inteso come strumento organizzativo, che sposta la valutazione del lavoro subordinato dal tempo al risultato della prestazione.

Il management dovrà assegnare obiettivi e controllarne il raggiungimento, con conseguenti investimenti, e il ripensamento delle procedure e delle normative interne alle aziende. La conseguente responsabilizzazione dei lavoratori, valorizzazione di competenze e maggiore fiducia nei loro confronti potrà avere un effetto positivo sulla produttività del lavoratore che vedrà crescere la sua motivazione data la responsabilizzazione del suo ruolo all'interno dell'organizzazione. (Khan, 2012).

La prospettiva appena descritta garantisce allo Smart Working lo sviluppo di tutte le sue potenzialità, distanziandosi dalla visione della prestazione lavorativa ubicata solamente in un luogo differente ma con le stesse modalità. Alcune criticità riguardanti alcuni aspetti dello Smart Working erano già emerse dalla legge n. 81/2017. L'indebolimento del confine tra orario di lavoro e di tempo libero ha causato forti disagi ai lavoratori che, non avendo più un formale orario di uscita dalla giornata lavorativa, sentivano più forte il dovere di continuare ad essere reperibili e venivano privati del periodo giornaliero di totale distacco, utile non solo a ricaricare le batterie ma soprattutto ad allentare lo stress, col rischio di essere anche controproducente diminuendo l'efficacia lavorativa.

Il provvedimento legislativo inserisce il "diritto alla disconnessione", oltre a disciplinare l'esecuzione di pratiche lavorative al di fuori degli uffici aziendali e la retribuzione, in ottemperanza ai contratti collettivi aziendali e nazionali, non inferiore a quella di impiegati che svolgono le medesime mansioni all'interno dei locali adibiti ad uffici.

1.3 La Normativa

In seguito all'evoluzione profonda in diversi aspetti lavorativi portata da una nuova flessibilità, responsabilizzazione e indipendenza è stata necessaria l'introduzione di normative che tutelassero sia i lavoratori che le imprese. Anche in questo caso, il processo era già iniziato precedentemente alla pandemia, ma con l'avvento di quest'ultima vi è stata una rapida accelerazione. Seppur i primi studi riguardanti lo Smart Working risalgano alla fine del secolo scorso, la prima legge capace di definire e regolare lo Smart Working in Italia risale al 2017. Nel periodo precedente le normative

relative al lavoro a distanza si riferivano soprattutto al telelavoro e non erano ancora così esaustive e in grado di tutelarne la pratica, anche perché ancora poco diffuso. Questo processo verrà favorito dalla rivoluzione digitale e informatica che ne faciliterà la realizzazione.

1.3.1 Le normative di riferimento al telelavoro

1.3.1.1 Legge n. 191/16 Giugno 1998

Nonostante le differenze già evidenziate tra Smart Working e telelavoro possiamo individuare nella legge n. 191/1998² una delle prime possibilità di avvalersi del lavoro a distanza. “Allo scopo di razionalizzare l’organizzazione del lavoro e di realizzare economie di gestione attraverso l’impiego flessibile delle risorse umane, le amministrazioni pubbliche di cui all’articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29 possono avvalersi di forme di lavoro a distanza. A tal fine, possono installare, nell’ambito delle proprie disponibilità di bilancio, apparecchiature informatiche e collegamenti telefonici e telematici necessari e possono autorizzare i propri dipendenti ad effettuare, a parità di salario, la prestazione lavorativa in luogo diverso dalla sede di lavoro, previa determinazione delle modalità per la verifica dell’adempimento della prestazione lavorativa.”

1.3.1.2 Decreto del Presidente della Repubblica n. 70/ 8 marzo 1999

Successivamente solo con il DPR n. 70 del 1999³ vengono dettate le concrete modalità attuative del telelavoro. Il telelavoro viene definito come quella forma di lavoro a

² Legge n. 191/1998, *Modifiche ed integrazioni alle leggi 15 marzo 1997, n.59, e 15 maggio 1997, n.127, nonché norme in materia di formazione del personale dipendente e di lavoro a distanza nelle pubbliche amministrazioni. Disposizioni in materia di edilizia scolastica*, 16/06/1998;

³ Decreto del Presidente della Repubblica n. 70, *Regolamento recante disciplina del telelavoro nelle pubbliche amministrazioni, a norma dell’articolo 4, comma 3, della legge 16 giugno 1998, n.191*, 8 marzo 1999;

distanza, ovvero svolta al di fuori dell'azienda e degli altri luoghi in cui tradizionalmente viene prestata l'attività lavorativa ma, al contempo, funzionalmente e strutturalmente collegato ad essa grazie all'ausilio di strumenti di comunicazione informatici. Vengono stabilite le linee guida da rispettare sull'uso della postazione, modalità di comunicazione tra uffici, di connessione e autenticazione ai sistemi e firma digitale.

1.3.1.3 L'Accordo quadro nazionale

Il 23 marzo 2000 è stato stipulato l'Accordo quadro nazionale ⁴ per l'applicazione del telelavoro ai rapporti di lavoro del personale dipendente delle pubbliche amministrazioni.

Vengono espresse le finalità e i vantaggi sociali che può garantire, le relazioni sindacali e i diritti e obblighi del lavoratore.

1.3.2 La normativa sullo Smart Working: Legge n. 81/22 Maggio 2017

La Legge n. 81/2017 ¹, "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato" il legislatore disciplina lo Smart Working per settore privato e pubblico. Come sottolineato in precedenza con questo accordo sono tutelate entrambe le parti con lo svolgimento di una nuova modalità che abbia lo scopo di "incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro".

La legge del 2017 ha scelto opportunamente di dare una regolazione leggera a questo tipo di lavoro e pertanto sarebbe prematuro approvare una nuova normativa, in seguito all'esplosione dell'utilizzo di Smart Working legato alla pandemia, a maggior ragione se questa dovesse essere fortemente prescrittiva.

⁴ Accordo quadro sul telelavoro, 23 marzo 2000;

“I contratti nazionali non potranno che dare linee guida. Gli stessi accordi aziendali dovrebbero evitare di dare prescrizioni rigide di dettaglio; potrebbero invece fornire schemi aperti di riferimento per gli accordi individuali, una sorta di menu entro cui poter scegliere secondo le esigenze dei singoli e delle aziende, come si è talora sperimentato anche in Italia proprio in materia di orari di lavoro flessibili. Un nuovo oggetto di regolazione dovrà riguardare le piattaforme che gestiranno questo tipo di lavoro, come altri aspetti del lavoro nelle fabbriche del futuro; perché la configurazione e le regole di tali piattaforme saranno decisive per la valutazione e il controllo del lavoro a distanza.” (Tiziano Treu, 2020)

1.3.3 Le normative conseguenti all'emergenza sanitaria

Dal 2020, con l'avvento della pandemia, sono stati emanati decreti vari e DPCM con l'intento di favorire il passaggio alla nuova modalità lavorativa ancora sconosciuta ai più e permettere dunque una continuità lavorativa sia nel settore privato che nel settore pubblico, tutelando la salute dei lavoratori.

1.3.3.1 Decreto Legge n.6 del 23 Febbraio 2020 e DPCM del 25 Febbraio 2020

Tra questi il Decreto Legislativo n. 6/2020⁵ denominato “Misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza sanitaria epidemiologica da Covid-19” prevede “la sospensione delle attività lavorative per le imprese, ad esclusione di quelle che [...] possono essere svolte in modalità domiciliare ovvero in modalità a distanza”, e che “la modalità di lavoro agile disciplinata dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n.81, è applicabile in via automatica ad ogni rapporto di lavoro subordinato nell'ambito di aree considerate a rischio nelle situazioni di emergenza

⁵ Decreto Legge n. 6/2020, *Misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza sanitaria epidemiologica da Covid-19*, 23/02/2020;

nazionale o locale nel rispetto dei principi dettati dalle menzionate disposizioni e anche in assenza degli accordi individuali ivi previsti.”

Con il dpcm del 25 febbraio 2020⁶ si è poi introdotto il lavoro agile come modalità “applicabile in via provvisoria, fino al 15 marzo 2020, per i datori di lavoro aventi sede legale o operativa nelle Regioni Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Lombardia, Piemonte, Veneto e Liguria, e per i lavoratori ivi residenti o domiciliati che svolgano attività lavorativa fuori da tali territori, a ogni rapporto di lavoro subordinato, nel rispetto dei principi dettati dalle menzionate disposizioni, anche in assenza degli accordi individuali ivi previsti.”

1.3.3.2 Decreto Legge n.9 del 2 Marzo 2020

Pochi giorni dopo, con il decreto “Misure urgenti di sostegno per famiglie, lavoratori e imprese connesse all’emergenza epidemiologica da COVID-19”⁷ si definiscono una serie di disposizioni volte a contrastare la diffusione del virus e contenere gli effetti negativi in ambito socioeconomico a livello nazionale. A livello di PA, lo Smart Working non è più in regime sperimentali, ma è un regime normale. (Stentella, 2021)

1.3.3.4 Direttiva n.1 del 2020 – Emergenza epidemiologica COVID-19

Con la direttiva n.1/2020, “Prime indicazioni in materia di contenimento e gestione dell’emergenza epidemiologica da COVID-19 nelle pubbliche amministrazioni al di fuori delle aree di cui all’articolo 1 del decreto legge n.6 del 2020”, si invitano le PA delle

⁶ Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 25 febbraio 2020, *Ulteriori disposizioni attuative del decreto legge 23 febbraio 2020, n.6, recante misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell’emergenza epidemiologica da COVID-19, 25-02-2020;*

⁷ Decreto legge n.9/2020, *Misure urgenti di sostegno per famiglie, lavoratori e imprese connesse all’emergenza epidemiologica da COVID-19, 02/03/2020;*

aree non ancora coinvolte dall'epidemia di fare ricorso fin da subito al lavoro agile e flessibile, limitando gli incontri e incentivando le riunioni in modalità telematica.⁸

1.3.3.5 Circolare n.1 del 2020

La Circolare n.1 del 2020⁹ ha come oggetto le “misure incentivanti per il ricorso a modalità flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa” cercando dunque di chiarire come implementare la normativa e indicando quali strumenti le pubbliche amministrazioni possano usufruire per garantire modalità di lavoro a distanza. Si invitano i dipendenti all'utilizzo di dispositivi propri a causa dell'indisponibilità o insufficienza di dotazione informatica dell'amministrazione.

1.3.3.6 Direttiva n.2 del 12 Marzo 2020

La Direttiva n. 2/2020¹⁰, “Indicazioni in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19 nelle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165¹¹”, sostituisce la n.1 del 2020 incoraggiando l'uso di Smart Working in modo da rendere la modalità ordinaria per le PA e quindi non più sperimentale.

⁸ Direttiva n.1/2020, *Prime indicazioni in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19 nelle pubbliche amministrazioni al di fuori delle aree di cui all'articolo 1 del decreto legge n.6 del 2020, 26/02/2020;*

⁹ Circolare n.1/2020, *Misure incentivanti per il ricorso a modalità flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa, destinata alle amministrazioni pubbliche di cui all'art.1, comma 2, del d. lgs. 165/2001;*

¹⁰ Direttiva n.2/2020, *Indicazioni in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19 nelle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, 12/03/2020;*

¹¹ Decreto Legislativo n.165/2001, *Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni pubbliche, 30/03/2001;*

1.3.3.7 Decreto Legge “Cura Italia” del 17 Marzo 2020 n.18¹²

Nel primo periodo pandemico i provvedimenti si susseguirono in continuazione per cercare di mediare le devastanti conseguenze sia dal punto di vista economico, che sociale e sanitario. Vengono introdotte delle misure di sostegno economico per le famiglie, lavoratori e imprese che si sono trovate in grave difficoltà durante l'emergenza. Viene prolungato l'incentivo al lavoro agile che è considerato ormai ordinario nelle pubbliche amministrazioni. Per i lavoratori dipendenti disabili o per i lavoratori che presentano nel proprio nucleo familiare una persona con disabilità, viene prolungato il diritto a ricorrere a prestazioni di lavoro da remoto (art. 39). Si introducono, infine, nuove misure per la funzionalità delle Forza di Polizia e altri corpi (art. 74) e per lo sviluppo di sistemi informativi per la diffusione del lavoro agile (art. 75) (Stentella, 2020).

1.3.3.8 Decreto Rilancio del 19 Maggio 2020¹³

Con il Decreto Rilancio viene prorogato lo Smart Working fino al 31 dicembre 2020 per almeno il 50% dei dipendenti della pubblica amministrazione con attività compatibili con il lavoro da casa e dato come termine il 31 gennaio 2020 affinché ciascuna PA elabori il Piano Organizzativo per il Lavoro Agile, il cosiddetto POLA.

1.3.3.9 Piano Organizzativo per il Lavoro Agile

Il Piano Organizzativo per il Lavoro Agile detto anche POLA è definito nel Decreto Rilancio in cui vengono stabiliti i termini per attuare lo Smart Working e deve essere adottato entro il 31 gennaio di ogni anno dalle pubbliche amministrazioni. Almeno il

¹² Decreto Legge n. 18/2020, *Misure di potenziamento del Servizio sanitario nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19*, 17/03/2020;

¹³ Decreto Legge n.34/2020, *Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19*, 19/05/2020;

60% dei dipendenti può ricorrere a questa modalità senza subire penalizzazioni in ambito lavorativo e professionale. Qualora il POLA non venisse adottato, il lavoro agile viene applicato ad almeno il 15% del personale. Le linee guida indicate per elaborare il piano hanno l'obiettivo di tenere sotto controllo la sua performance.

Il POLA definisce le attività da svolgere in Smart Working e i cambiamenti organizzativi e tecnologici, oltreché le competenze richieste per la rimodulazione del lavoro. Infine viene indicato il tempo necessario a compiere il passaggio al lavoro agile.

1.3.3.10 La procedura semplificata

La Legge n.81 del 22 maggio 2017, che come abbiamo visto definisce per la prima volta lo Smart Working in Italia, prevedeva l'adesione a questa forma lavorativa tramite un accordo scritto tra il dipendente e il datore di lavoro in cui veniva stabilita la durata, la modalità di esecuzione della prestazione e gli strumenti utilizzati nel rispetto del diritto alla disconnessione per il lavoratore.

La prima fase pandemica ha poi reso necessarie delle modifiche alle pratiche di ingresso a tale modalità al fine di favorirne l'uso, come si vede fin dal Decreto Legge n.6 del 23 febbraio 2020 e dal DPCM del 25 febbraio 2020, primissimi provvedimenti presi dall'avvento del Covid-19. È stata introdotta la procedura semplificata per l'accesso al lavoro agile, che non si basa su accordi scritti con il lavoratore ma solo sulla modulistica e sull'applicativo informatico disposti dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. A tal proposito bisogna fare una distinzione tra settore pubblico e privato.

1.3.3.11 Smart Working nel settore privato

Nel Decreto Cura Italia (Decreto Legge n.18, 17 marzo 2020) lo Smart Working è stato inserito come modalità di lavoro obbligatoria a prescindere dagli accordi normativi

preesistenti, con successive proroghe fino al 31 luglio 2021, quando è stato emanato il Decreto Legge n.52¹⁴

L'accesso allo Smart Working è stato semplificato fino al termine dell'emergenza nazionale, ossia il 31 marzo 2022, e poi prorogato nuovamente fino al 30 giugno 2022 con il Decreto Riaperture¹⁵. Per tutelare maggiormente i lavoratori e i datori di lavori, il 7 dicembre 2021 è stato firmato il protocollo nazionale dello Smart Working nel settore privato. La convenzione sancita tra Ministero del Lavoro, imprenditori e rappresentanze sindacali prevede che la prestazione lavorativa agile sia aderita su base volontaria e subordinata ad un accordo individuale scritto (in cui si definiscono termini, durata, modalità, luoghi e strumenti), fermo restando il diritto di recesso.

Nel caso in cui il lavoratore si rifiuti di seguire tali modalità non può essere oggetto di ammonizioni disciplinari, né licenziato.

1.3.3.12 Smart Working nel settore pubblico

Il Decreto Legge n. 56¹⁶ del 30 aprile 2021 ha attuato per i dipendenti delle pubbliche amministrazioni il lavoro agile con procedura semplificata non oltre il 31 dicembre 2021. Successivamente viene fatto un passo indietro con il DPCM di Draghi del 23 settembre 2021¹⁷ con il quale si ripristina come modalità lavorativa ordinaria quella in presenza a partire dal 15 ottobre 2021. In questo modo decade la procedura semplificata e per accedere allo Smart Working è necessario un accordo scritto con il lavoratore. Il Ministero ha poi indicato le linee guida per il contratto Smart Working per le pubbliche amministrazione in modo da agevolare alle amministrazione l'organizzazione e la stesura dei contratti. La scelta di passare al lavoro agile dovrà

¹⁴ Decreto Legge n. 52/2021, *Misure urgenti per la graduale ripresa delle attività economiche e sociali nel rispetto delle esigenze di contenimento della diffusione dell'epidemia da COVID-19*, 22/04/2021;

¹⁵ Decreto Legge n.24/2022, *Disposizioni urgenti per il superamento delle misure di contrasto alla diffusione dell'epidemia da COVID-19, in conseguenza della cessazione dello stato di emergenza*, 24/03/2022;

¹⁶ Decreto Legge n. 56/2021, *Disposizioni urgenti in materia di termini legislativi*, 30/04/2021;

¹⁷ DPCM Draghi, *Disposizioni in materia di mobilità ordinaria per lo svolgimento del lavoro nelle pubbliche amministrazioni*, 23/09/2021;

essere consensuale e volontaria, a tempo pieno o parziale, con un contratto a tempo indeterminato o determinato.

1.4 Lo Smart Working all'estero

A livello globale il telelavoro, perché di Smart Working ancora non si poteva parlare, emerge negli anni '70 in California, dove impiegati dell'industria IT iniziarono a utilizzare informazioni e strumenti tecnologici comunicativi per lavorare da remoto.

Il primo a parlarne e ad elaborarne il concetto è Jack Nilles, uno scienziato americano che inizialmente utilizzò il termine "working remotely" per poi passare a "telecommuting¹⁸". Nilles iniziò ad interessarsi del problema del lavoro da remoto partendo dalla considerazione che il traffico congestionato di Los Angeles ne avrebbe tratto beneficio se molti impiegati avessero iniziato a lavorare nelle loro case o in uffici separati dall'ufficio centrale, dispersi in aree vicino alle abitazioni degli impiegati (Gianfranco Di Garbo, *Il Sole 24 Ore*, 2021).

Il lavoro agile a livello globale, nel periodo immediatamente precedente all'emergenza pandemica, si presentava per lo più variegato con situazioni alquanto differenti da paese a paese. In "Working from Home: Estimating the worldwide potential" (International Labour Organization (ILO), 2020) si stima che prima del 2020 circa 260 milioni di persone (il 7,9% della forza lavoro globale) lavorasse permanentemente da casa. I risultati sono frutto dell'elaborazione dei dati di 118 paesi (Fig. 1). Sebbene la maggior parte di questi lavoratori fossero effettivamente smart workers, o forse è ancora il caso di dire telelavoratori, all'interno di questo studio sono stati inclusi anche occupazioni che poco si riferiscono al lavoro agile come lo intendiamo noi, ma piuttosto al lavoro autonomo e indipendente. Gli impiegati contribuirono per circa il 18,8% del totale di lavoratori da casa, numero che cresce fino al 55,1% nei paesi ad alto reddito. Globalmente, tra gli impiegati, circa il 2,9% lavorava esclusivamente o principalmente da casa prima dello scoppio della pandemia. Il numero di persone che lavorava da casa

¹⁸ Sinonimo di telelavoro;

prima della pandemia era dunque nettamente al di sotto delle potenzialità che il lavoro agile poteva garantire. Andiamo ad analizzare un po' più nel dettaglio la situazione nelle varie aree geografiche.

Se si osservano i dati degli Usa, dove il lavoro agile era già diffuso da molto tempo ed era particolarmente consolidato nella pubblica amministrazione con circa il 41% dei dipendenti già operante da remoto, con l'avvento della pandemia più che un vero e proprio boom si riscontra una maggiore omogeneità nella diffusione dello Smart Working, raggiungendo ad agosto del 2020 il 35% degli occupati.

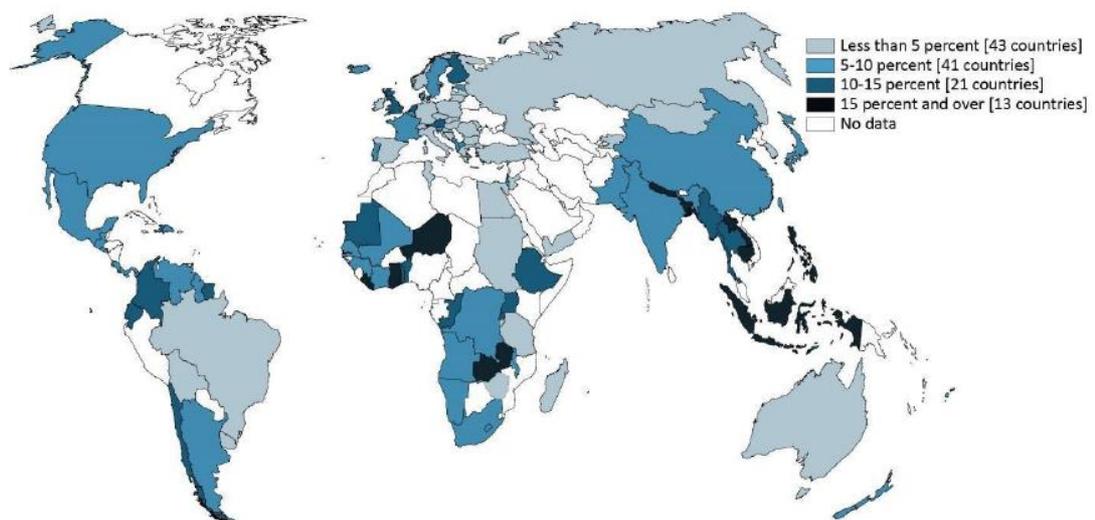
Il Giappone, nonostante il notevole sviluppo tecnologico, rappresenta invece da sempre tra le economie avanzate quella con il più basso utilizzo delle modalità di lavoro a distanza. Secondo il sondaggio "Questionnaire Survey on the effects of the Spread of the Covid-19 on Telework-based Work Styles, Lifestyle, and Awareness" (Keio University e Nippon Institute for Research Advancement, 2020) l'impiego delle modalità di lavoro a distanza da parte delle aziende pubbliche e private è salito dal 6% al 10% tra il mese di marzo e di aprile 2020. Considerando il numero esiguo di lavoratori agili, concentrato per lo più nell'area metropolitana di Tokyo, se ne deduce che lo sviluppo abbia riguardato principalmente i giganti americani della tecnologia dell'informazione stabilizzati in quell'area, per citare un esempio Google. In Giappone, noto per il fenomeno del "Karoshi" ovvero "morte per troppo lavoro", una delle principali cause che frenano lo sviluppo dello Smart Working è la ricerca ossessiva della produttività e quindi un fattore culturale.

La nuova modalità di lavoro è stata incrementata anche in alcune aree con economie non proprio floride, come l'America Latina e i Caraibi, dove si stima che sia passata dal 3% (dato pre pandemico) a circa il 25%, con almeno 23 milioni di persone coinvolte.

L'Argentina è il paese in cui più le aziende si sono adeguate al cambiamento imposto dalla pandemia. Secondo l'indagine "ENCUESTA: Respuestas de las empresas argentinas ante el impacto de la cuarentena general en sus operaciones" (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2020), su 250 grandi aziende, il 93% aveva adottato lo Smart Working come in risposta alla pandemia di Covid-19. Ciò non ha

implicato tuttavia che le imprese abbiano potuto svolgere regolarmente il loro lavoro, infatti solo il 48% di esse è riuscita ad operare normalmente, mentre una percentuale maggiore ha dovuto sospendere le attività.

In Europa la crescita maggiore si è avuta nei paesi dove le nuove modalità lavorative erano già sviluppate, oltrechè in quelli più colpiti dalla pandemia. Fino al 2018 nel Vecchio Continente solo il 5,4% dei dipendenti lavorava regolarmente a distanza, dato rimasto costante dal 2009. Nel 2020 il 40% dei dipendenti è stato in Smart Working (Eurofond, 2020). Tra i paesi che spiccano per l'ampio utilizzo di tale misura vi è la Finlandia che ha coinvolto quasi il 60% dei dipendenti, Lussemburgo, Paesi Bassi, Belgio e Danimarca, dove ha superato il 50%, e Irlanda, Svezia, Austria e anche Italia dove si è aggirato intorno al 40%. In tutti questi paesi grazie allo Smart Working i lavoratori sono riusciti a portare avanti la loro attività da casa senza subire una riduzione dell'orario di lavoro, nonostante un momento di grande difficoltà.



Note: This figure includes all types of home-based workers, including teleworkers.

Source: Computations by F. Bonnet based on data for 118 countries. Forthcoming in ILO (2020) The home as workplace: Trends and policies for ensuring decent work.

Figura 1 Percentuale di lavoratori da casa nel 2020.

2. Analisi degli effetti dello Smart Working sulla produttività.

Nel passato più volte ci si è interrogati sulla relazione tra lavoro da remoto e produttività, se le conseguenze fossero positive o se in realtà non portassero ad un ridimensionamento delle responsabilità e ad un effetto shirking¹⁹. Il calcolo della produttività nel lavoro agile resta un tema attuale in quanto di difficile verifica da parte delle aziende, tanto che non c'è un metodo preciso per valutarla e ogni azienda utilizza il suo dal momento che le diverse professioni possono richiedere diverse misure di performance.

L'incertezza riguardo all'effetto positivo del lavoro da remoto e il suo conseguente impatto, potenzialmente negativo sui profitti dell'impresa, hanno portato i manager a concedere con molta difficoltà questa misura. Le paure sono state confermate successivamente in diversi studi che hanno sottolineato come i dipendenti si sforzino solo fino a una certa soglia (Dickinson e Villeval, 2008).

2.1 Il funzionamento dello Smart Working e l'applicazione nelle diverse professioni

Nei paesi in via di sviluppo e in particolare nelle grandi aziende il fenomeno si è diffuso gradualmente sempre di più e il suo impatto è sempre più evidente rendendo necessario uno studio più approfondito del suo potenziale apporto benefico.

Tra i più grandi studi fatti negli ultimi anni sulla produttività e l'applicazione dello strumento vi è "The Effects of Telecommuting on Productivity: An Experimental

¹⁹ Lo shirking è il ridimensionamento delle proprie responsabilità e la tendenza a evitare i propri doveri, anche sfruttando il lavoro altrui, specialmente quando si lavora in gruppo.

Examination. The Role of Dull and Creative Tasks” (Dutcher, 2012)²⁰. Di seguito verrà analizzato nel dettaglio.

Lo studio utilizza un approccio sperimentale per affrontare le controversie relative al rapporto tra produttività e lavoro da remoto, interrogandosi se la correlazione sia sempre uguale o se si diversifichi in base alle caratteristiche delle attività e delle professioni svolte, viene eseguita dall'economista una distinzione tra task creativi e task ripetitivi. I risultati di questo studio indicano che gli effetti ambientali del telelavoro possono avere implicazioni positive sulla produttività dei compiti creativi, ma implicazioni negative sulla produttività dei compiti monotoni.

L'esperimento è stato effettuato in un'università della Florida su 125 ragazzi di cui la metà lavorava all'interno della sede universitaria in un laboratorio, simulando dunque il lavoro in presenza in ufficio, e l'altra metà lavorava da remoto.

L'obiettivo principale dell'esperimento era capire quanto venisse influenzata la produttività dei lavoratori nelle due diverse e contrastanti tipologie di lavoro, nelle due differenti località. L'esperimento era composto da due parti: la prima valutava la produttività in un task ripetitivo e la seconda nel task creativo. Ogni task era successivamente diviso in altri due, quello principale corrispondeva ad un esercizio, mentre quello secondario ad un gioco contro il computer.

Lo studente traeva profitto sia quando completava correttamente l'esercizio (\$ 0,02) che quando vinceva il gioco, ma il secondo aveva un guadagno inferiore (\$ 0,01). Il pagamento per completare il gioco è stato reputato necessario perché nonostante un gioco sia tendenzialmente considerato come attività divertente, per alcuni potrebbe non esserlo o qualcun altro potrebbe annoiarsi durante l'esperimento invalidandone lo scopo. In entrambi i casi comunque il task principale è stato quello più effettuato. Gli studenti sono stati inoltre sottoposti a un questionario iniziale più uno comportamentale alla fine con cui si poteva capire più facilmente quali studenti fossero meglio candidati per lavorare da remoto. I risultati servivano anche per cercare di individuare eventuali sottogruppi come per esempio donne rispetto a uomini tramite test di ipotesi (ipotesi 2: le donne sono più produttive fuori dal laboratorio mentre gli

²⁰ <https://bit.ly/3rg63B9>

uomini lo sono meno), procrastinatori rispetto a non procrastinatori (ipotesi 3: i procrastinatori sono meno produttivi in un ambiente da remoto mentre i non procrastinatori non sono influenzati), soggetti che necessitano un maggior controllo personale (ipotesi 4: i soggetti che necessitano maggior controllo personale sono più produttivi da remoto mentre coloro che non ne hanno bisogno sono più produttivi in laboratorio), soggetti che dicono di essere più produttivi in laboratorio (ipotesi 5: i soggetti che sostengono di essere più produttivi da remoto lo saranno realmente e chi sostiene di essere più produttivo da casa altrettanto).

2.1.1 I lavori ripetitivi

Analizzando i risultati dei task ripetitivi sono emersi tre distinti gruppi in cui i soggetti più produttivi e quelli meno produttivi hanno ottenuto un punteggio significativamente migliore lavorando all'interno del laboratorio, mentre il gruppo centrale formato da lavoratori a media produttività, non ha rivelato grosse differenze tra il lavorare da remoto o in laboratorio.

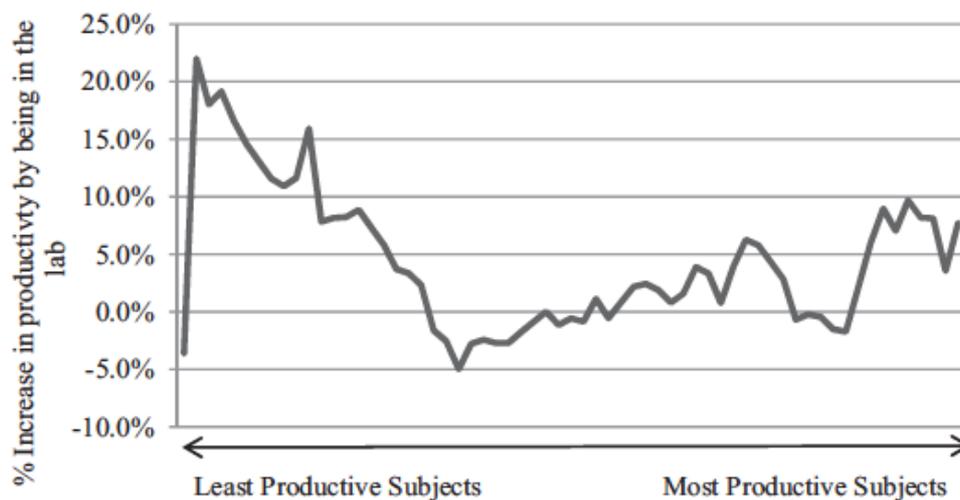


Figura 2 Produttività in laboratorio confrontata con la controparte fuori laboratorio nel task ripetitivo

L'andamento è ben descritto dal grafico nella Fig.2 in cui è espressa la differenza percentuale della produttività in laboratorio rispetto a quella in remoto. Il gruppo che risente maggiormente della differenza ambientale tra il lavoro agile e il laboratorio è il gruppo meno produttivo, che ha dei picchi di aumento di produzione in presenza che supera il 20%, con un livello medio che si attesta al 10% di produttività in più. Il t-test ha evidenziato una differenza statistica del 4% nel gruppo di maggior produttività, mentre non vi è alcuna differenza statistica nel gruppo centrale.

Table 1
Means and t-tests of Hypotheses 2-5: Mundane Task.

	In the lab – mean	Outside the lab – mean	t-Stat for difference
<i>Hypothesis 2</i>			
Male	72.59	65.34	-2.97***
Female	72.65	73.52	0.34
<i>Hypothesis 3</i>			
Procrastinate	65.48	68.26	0.84
Do not procrastinate	75.70	70.37	-2.56***
<i>Hypothesis 4</i>			
Need personal control	73.68	72.63	-0.39
Do not need personal control	72.01	67.04	-2.07**
<i>Hypothesis 5</i>			
More productive on campus	66.77	69.7	-1.27
Less productive on campus	78.89	73.31	-1.98**

** $p < 0.05$.

*** $p < 0.01$.

Figura 3 Media e t-test delle ipotesi sui task ripetitivi

Come si può evincere dalla tabella in Fig.3 è statisticamente significativa la differenza di produttività di alcuni sottogruppi. Risultano essere più produttivi in laboratorio gli uomini, coloro che non procrastinano, coloro che non hanno bisogno di controllo personale e infine coloro che affermano di essere meno produttivi in laboratorio. Nonostante il t-test possa essere un buon test preliminare, ci sono molte cose che un buon test di regressione sarebbe in grado di rivelare. Il modello di regressione per esempio potrebbe meglio analizzare come l'ambiente modifica il rendimento di un particolare sottogruppo.

	No interactions	Interactions for level of productivity
Lab	4.304 (3.045)	-
Lab × lower third	-	3.874 [*] (2.254)
Lab × middle third	-	1.075 (1.836)
Lab × upper third	-	3.459 (3.226)
Male	-2.433 (3.085)	-2.489 (1.545)
Procrastinate	-6.895** (3.321)	-3.508** (1.643)
Need control	1.752 (2.963)	-2.019 (1.504)
Productive campus	-4.312 (3.297)	-0.784 (1.476)

Errors clustered around individual – control variables not shown: GPA and round.

^{*} $p < 0.1$.

** $p < 0.05$.

Figura 4 Modello di regressione per l'ipotesi 1 (i soggetti saranno meno produttivi fuori dal laboratorio)

	Male	Procrastinate	Need control	Productive on campus
Lab × Column Group	7.987** (4.067)	-0.614 (5.196)	0.282 (4.224)	4.160 (3.517)
Lab × Other Group	0.374 (4.385)	6.172 (3.661)	7.113* (4.105)	4.539 (5.381)
Male	-6.184 (4.153)	-2.344 (3.063)	-2.577 (3.078)	-2.409 (3.025)
Procrastinate	-6.771** (3.289)	-3.163 (4.569)	-7.372** (3.292)	-6.923** (3.276)
Need control	1.892 (2.971)	1.436 (2.953)	5.082 (4.063)	1.752 (2.967)
Productive on campus	-4.921 (3.218)	-4.747 (3.287)	-4.223 (3.271)	-4.136 (4.110)

Column Group refers to the corresponding column dummy variable when it is equal to 1 and Other Group refers to the corresponding column dummy variable when it is 0. Errors clustered around individual – control variables not shown: GPA and round.

* $p < 0.1$.
** $p < 0.05$.

Figura 5 Modello di regressione per le ipotesi 2, 3, 4 e 5 nei task ripetitivi.

La Fig.4 mostra l'analisi di regressione dell'ipotesi 1, mentre la Fig.5 presenta i risultati dell'analisi di regressione per le ipotesi 2-5.

La prima regressione (colonna 1 della Fig.4) è stata effettuata utilizzando la variabile dipendente come numero di set battuti per turno. Le variabili esplicative erano variabili dummy per i 4 gruppi menzionati in precedenza nella sezione delle ipotesi, una variabile dummy per il numero di set digitati per turno. Nella sezione delle ipotesi, una variabile dummy per il laboratorio e variabili di controllo per la media e il turno (1-5). La variabile relativa al turno tiene conto dei cambiamenti di comportamento nel tempo, mentre la media sarà una misura approssimativa dell'attitudine. A causa dell'ovvia correlazione di errore e le variabili dipendenti tra i soggetti, è stato utilizzato un modello a effetti casuali e gli errori sono stati raggruppati a livello di soggetto.

Le regressioni della colonna 2 della Fig.4 e di tutta le colonne in Fig.5 sono state eseguite allo stesso modo, tranne che per il fatto che, invece di utilizzare una variabile per il laboratorio, sono stati utilizzati effetti di interazione di dummy per il laboratorio e sono stati utilizzati effetti di interazione del laboratorio con i vari gruppi identificati nelle ipotesi 2-5. Questi effetti di interazione sono stati utilizzati per la valutazione dei risultati e ci diranno se esiste una correlazione tra la produttività di quel gruppo e il laboratorio. Nella Fig.5 il gruppo colonna rappresenta il gruppo identificato nella colonna, mentre l'altro gruppo identifica la controparte. Osservando la Fig.5, le prime due righe mostrano la correlazione tra un gruppo specifico e la sua differenza di produttività rispetto alla presenza in laboratorio. Queste regressioni sono in linea con

la Fig. 3, in quanto tutti i coefficienti corrispondenti alla variabile del laboratorio, tranne uno, sono positivi. Di questi gruppi, tre sono significativi al livello del 10% o superiore. Pertanto, le ipotesi 1 e 3 sono statisticamente verificate, mentre le ipotesi 2 e 4 prevedono una direzione errata per la variazione della produttività al di fuori del laboratorio.

Nel complesso, per quanto riguarda le attività ripetitive, i soggetti sono meno produttivi del 6-10% al di fuori del laboratorio. Questo risultato è causato principalmente dai lavoratori a più bassa produttività, dagli uomini, da coloro che non procrastinano e che non desiderano il controllo personale. Lo studio dunque afferma che generalmente quando si tratta di un lavoro noioso e ripetitivo la presenza fuori dal laboratorio ha un'influenza negativa sulla produttività di molti soggetti.

2.1.2 I lavori creativi

Il compito principale della seconda parte consisteva nel proporre usi insoliti per oggetti comuni. La parte 2 consisteva in un totale di 15 min suddivisi in cinque round da 3 minuti. La validità delle proposte dei soggetti è stata giudicata da due giudici indipendenti. Il numero di usi validi riportati sarà il numero medio dei due giudici. In laboratorio, i soggetti hanno prodotto in media 6,05 usi validi mentre fuori dal laboratorio, sorprendentemente, i soggetti hanno prodotto una media di 6,96.

Un t-test conferma che questa differenza è statisticamente significativa ($t = 2.81$). Come nella prima parte, questa differenza deve essere esaminata più da vicino per

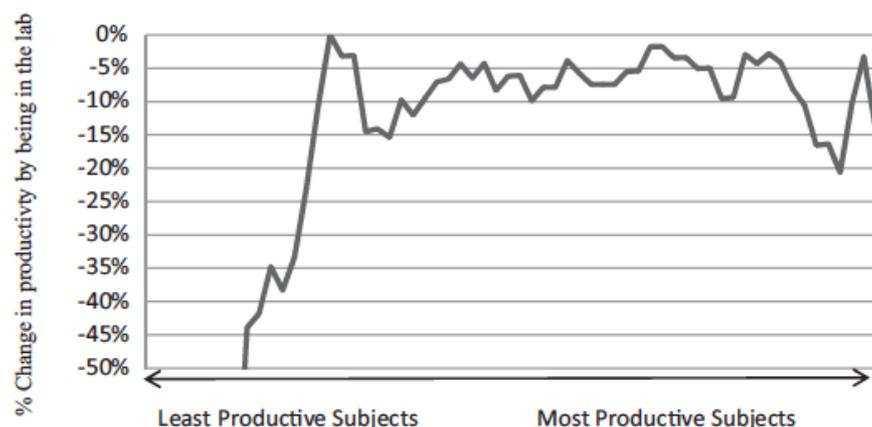


Figura 6 Produttività in laboratorio e in relazione con la controparte per i task creativi.

determinare se l'ambiente influisce in modo diverso su alcune proporzioni della popolazione in modo diverso. La Fig.6 è simile alla Fig.2, in quanto mostra l'aumento percentuale di produttività derivante dall'essere in laboratorio organizzato in base ai soggetti meno produttivi e a quelli più produttivi, da sinistra a destra. La Fig.6 evidenzia che i soggetti esterni al laboratorio sono più produttivi ad ogni livello di produttività, dato che la linea di tendenza che confronta i due gruppi di soggetti non supera la linea dello 0 percentuale. Se i soggetti vengono nuovamente divisi in tre parti in base alla loro produttività, i test-t confermano la differenza statisticamente significativa tra i soggetti con la produttività più bassa ($t=3,21$) e quella più alta ($t= 2,04$). La differenza non è invece statisticamente significativa per il terzo gruppo, quello centrale ($t=1,54$).

	In the lab – mean	Outside the lab – mean	t-Stat
<i>Hypothesis 2</i>			
Male	6.19	7.65	3.35***
Female	5.87	6.38	1.07
<i>Hypothesis 3</i>			
Procrastinate	6.05	6.97	2.49***
Do not procrastinate	6.08	6.88	1.30
<i>Hypothesis 4</i>			
Need personal control	5.80	7.29	2.99***
Do not need personal control	6.21	6.69	1.15
<i>Hypothesis 5</i>			
More productive on campus	5.86	6.39	1.33
Less productive on campus	6.50	7.63	2.13**

** $p < 0.05$.

*** $p < 0.01$.

Figura 7 Media e t-test delle ipotesi 2, 3, 4 e 5 per i task creativi.

La Fig.7, simile alla Fig.3, presenta le medie della produttività per luogo di ciascun gruppo identificato nelle ipotesi 2-5 e le statistiche t che verificano le differenze tra queste medie. La Fig.7 evidenzia che c'è un supporto statistico per l'aumento della produttività dei soggetti al di fuori del laboratorio in quattro degli otto gruppi.

	No interactions	Interactions for level of productivity
Location	-0.905* (0.523)	-
Lab × lower third	-	-1.145*** (0.378)
Lab × middle third	-	-0.705*** (0.221)
Lab × upper third	-	-0.963* (0.555)
Male	1.092** (0.537)	0.250 (0.236)
Procrastinate	0.246 (0.618)	0.307 (0.281)
Need control	0.241 (0.536)	0.235 (0.240)
Productive campus	-1.099* (0.591)	-0.009 (0.274)

Errors clustered around individual – control variables not shown: GPA and round.

* $p < 0.1$.

** $p < 0.05$.

*** $p < 0.01$.

Figura 8 Modello di regressione per l'ipotesi 1.

	Male	Procrastinate	Personal control	Productive on campus
Lab × Column Group	-1.224* (0.690)	-1.217 (1.073)	-1.435* (0.823)	-1.294 (0.917)
Lab × Other Group	-0.566 (0.821)	-0.787 (0.618)	-0.535 (0.705)	-0.666 (0.649)
Male	1.416* (0.753)	1.098** (0.538)	1.073** (0.539)	1.052** (0.543)
Procrastinate	0.235 (0.613)	0.482 (0.918)	0.183 (0.625)	0.293 (0.628)
Need control	0.228 (0.541)	0.220 (0.546)	0.679 (0.770)	0.241 (0.537)
Productive on campus	-1.046* (0.601)	-1.126* (0.600)	-1.087* (0.593)	-1.390* (0.834)

Column Group refers to the corresponding column dummy variable when it is equal to 1 and Other Group refers to the corresponding column dummy variable when it is 0. Errors clustered around individual – control variables not shown: GPA and round.

* $p < 0.1$.
** $p < 0.05$.

Figura 9 Modello di regressione per le ipotesi 2, 3, 4 e 5.

È ancora una volta importante condurre un'analisi di regressione più accurata, che controlli i numerosi fattori che i semplici test t non sono in grado di cogliere.

La prima cosa che si nota dalle Fig.8 e 9 è che tutti i coefficienti relativi al laboratorio sono negativi. Ciò significa che essere in laboratorio ha un impatto negativo sulla produttività quando i soggetti svolgono il compito creativo. Questo risultato è opposto a quello uscito per i task ripetitivi. Di questi coefficienti, sei sono significativi al livello del 10% o superiore. Questi risultati sono a sostegno delle Ipotesi 2 e 4, mentre sono contrari all'Ipotesi 1. I soggetti sono più produttivi dell'11-20% al di fuori del laboratorio quando svolgono un compito creativo. Questo risultato si riscontra a tutti i livelli di produttività ed è vero anche per i lavoratori di genere maschile e per coloro che desiderano un maggiore controllo personale. Come nel caso del task ripetitivo, l'ambiente influisce su un gran numero di soggetti durante l'esecuzione del compito creativo. L'effetto sulla produttività della presenza in laboratorio è questa volta invertito, poiché ha un impatto negativo sulla produttività dei soggetti.

Esistono affermazioni contraddittorie sulla produttività dei telelavoratori e la letteratura accademica ad oggi non offre risposte soddisfacenti. Il presente lavoro si aggiunge alle conoscenze attuali fornendo una base di riferimento degli effetti ambientali sulla produttività dei lavoratori in due attività distinte: quella ripetitiva e quella creativa. Queste due categorie riproducono il lavoro svolto nella maggior parte delle industrie che desiderano attuare una politica di lavoro in remoto. È stato dimostrato che l'ambiente esterno al laboratorio riduceva la produttività di un compito

noioso del 6-10%. Al contrario, l'ambiente esterno al laboratorio ha aumentato la produttività dell'11-20% nel compito creativo per dimostrare che l'ambiente influisce sulla produttività in modo intuitivo.

Occorre fare attenzione a non generalizzare troppo questi risultati. L'ambiente di lavoro ha alcune omissioni potenzialmente importanti. Tenendo conto di queste preoccupazioni, tuttavia, i risultati principali di questo lavoro hanno implicazioni pratiche per il modo in cui i lavoratori vengono scelti per lavorare fuori dall'ufficio. Se il lavoro da svolgere assomiglia all'inserimento dei dati, è probabile che la produttività subisca una diminuzione se viene svolto fuori dall'ufficio. Se invece il compito è di natura più creativa, potrebbe essere nell'interesse del manager permettere ai propri dipendenti di lavorare fuori dall'ufficio.

Una domanda ragionevole che sorge da questi risultati è: quali sono gli elementi dell'ambiente che contano di più nell'aumentare la produttività dei lavoratori per i due compiti? In questo studio, ai soggetti in laboratorio è stato chiesto di eseguire l'esperimento in un momento da loro concordato, ma stabilito dallo sperimentatore. Una maggiore flessibilità sul posto di lavoro potrebbe essere la chiave per l'aumento della produttività dei compiti creativi. Attualmente molte aziende, come Google, che si basano sulla creatività, utilizzano ambienti meno strutturati.

2.1.3 L'adattabilità del lavoro agile alle professioni

Lo studio di Adams-Prassl et al (2020), analizza la capacità di adattare il lavoro da remoto al lavoro che veniva svolto in ufficio tramite un sondaggio che ha coinvolto il sistema lavorativo statunitense e inglese nei mesi di marzo aprile e maggio del 2020. Agli intervistati viene chiesto di rivelare quante attività sono riusciti a svolgere a casa in percentuale. Come si può vedere dalla Fig.10, Adams-Prassl forniscono la prova tramite il loro studio che non è possibile svolgere tutte le professioni nello stesso modo sia in remoto che a casa, è in molti casi la differenza è netta. Sull'asse x viene riportata la percentuale di compiti svolgibili in remoto mentre sull'asse y la percentuale di lavoratori del settore che riesce a svolgerla. Le professioni più avanzate dal punto di

vista tecnologico e che necessitano di un ampio uso di essa sono quelle che mantengano costante il loro rendimento. L' area "Computer e Matematica" è quella che più di tutte rientra in questa categoria. Altri settori non permettono ai lavoratori di svolgere equamente la professione da remoto come si evince dal grafico relativo all'area "Ufficio e supporto amministrativo" dove la maggior parte dei workers riesce a fare quasi tutti i compiti o quasi nessuno. L'area "Architettura e ingegneria" presenta invece l'andamento opposto, dove sono pochi quelli che non riescono a fare i compiti richiesti o farli quasi tutti, ma la maggioranza riesce a svolgere in maniera più che sufficiente il lavoro anche da remoto. Il settore sicuramente più colpito e meno adatto al lavoro in remoto è quello della "Preparazione e servizio del cibo". Non a caso le chiusure durante il lockdown hanno gravemente influito sulla produttività del settore e hanno causato la cessazione di molte attività.

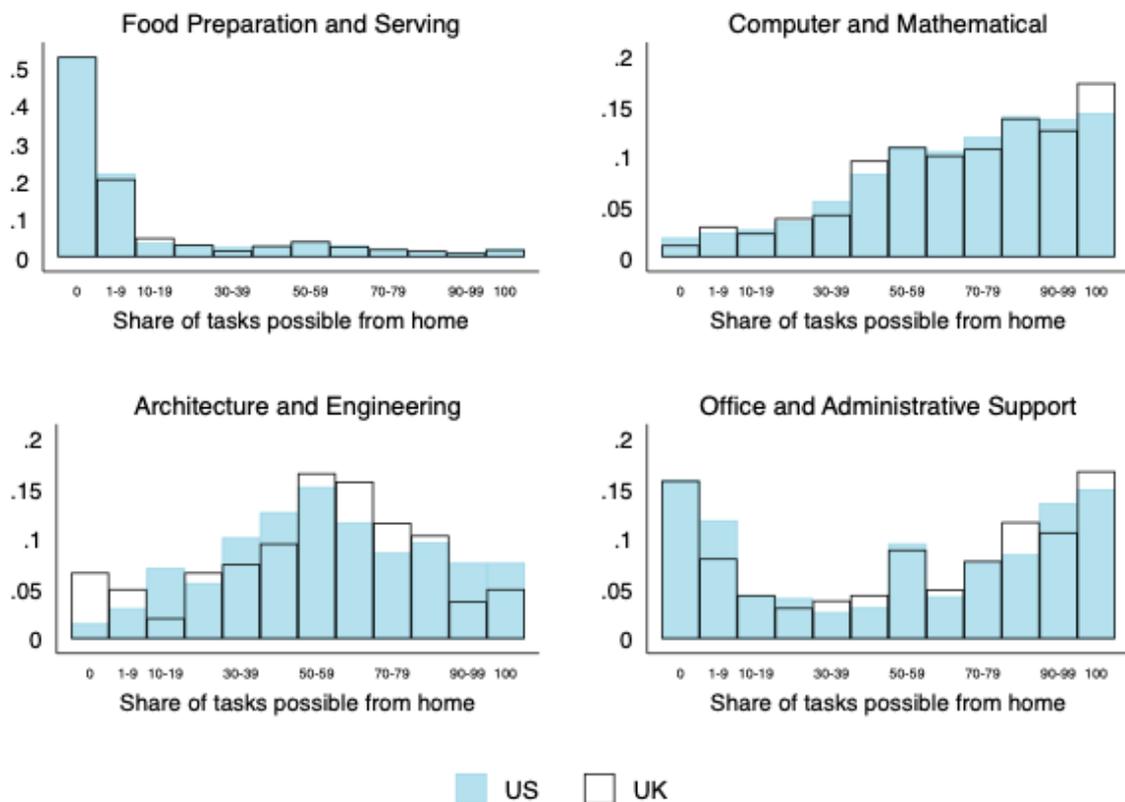


Figura 10 Percentuale di attività svolte da casa con successo in diversi settori

Nella seguente immagine, Fig.11, viene mostrata attraverso una heatmap la percentuale ancor più indicativa di quanti lavori possono essere svolti in remoto. Viene

attribuita una gradazione chiara alle percentuali basse ed una via via più scura a quelle più alte.



Figura 11 Heatmap che indica la percentuale di compiti svolgibili in remoto

Infine nello studio di Adams-Prassl et al sono emerse evidenti correlazioni tra la quantità percentuale di compiti che si possono svolgere in modalità agile e il reddito del dipendente. Lo Smart Working risulta quindi uno strumento più facilmente adattabile alle fasce di reddito più alte sia nel mercato statunitense che in quello britannico. Questa correlazione si può notare nella Fig.12, dove sull'asse x sono riportate le fasce di reddito lorde mentre sull'asse y la percentuale dei compiti che si riescono a svolgere telematicamente.

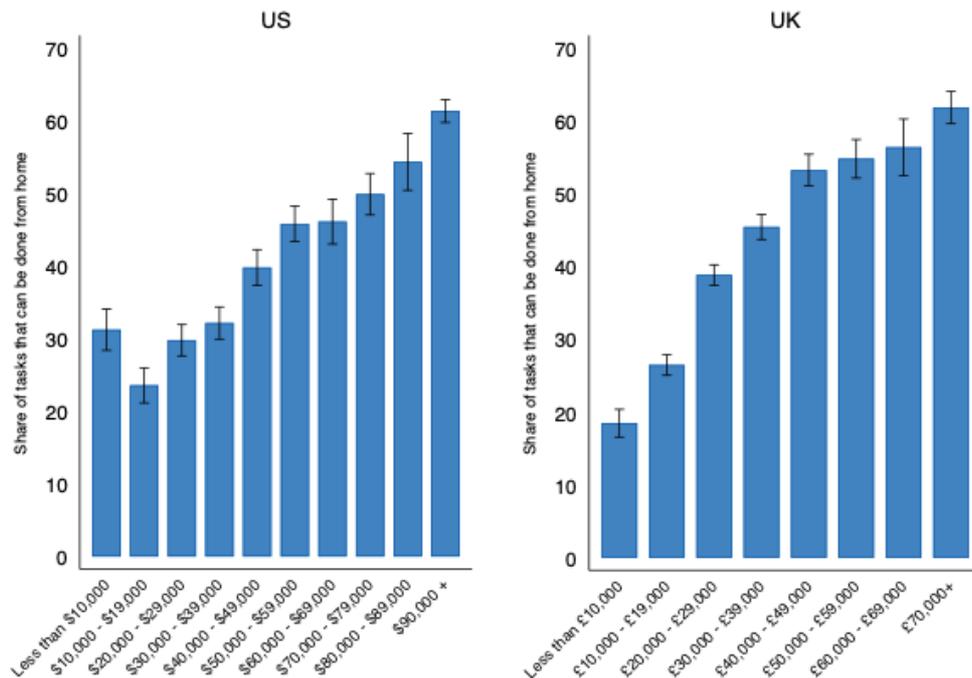


Figura 12 Quota di compiti svolgibili in remoto in relazione al reddito lordo

Uno studio importante sulla produttività è stato *“Worker productivity during lockdown and working from home: Evidence from self-reports”* (Ben Etheridge, Li Tang e Yikai Wang, 2020) effettuato utilizzando i dati dell’indagine inglese UK Household Longitudinal Survey²¹.

I dati sono espressi a livello individuale in quanto auto riportati dai lavoratori in remoto e hanno concesso la possibilità di individuare le variazioni di produttività a livello micro che si manifestano soprattutto nei differenti gruppi socioeconomici. Per questo motivo la fascia di popolazione con stipendio basso e il cui lavoro non è facilmente adattabile a Smart Working, oltre a quella femminile, ha ridotto notevolmente la produttività. Al contrario quella a reddito più alto è riuscita ad ottenere benefici dal lavoro agile. La correlazione dello Smart Working con il tipo di impiego è più alta di quella con il settore lavorativo, anche se la produttività è influenzata anche da altre variabili come il rischio di perdere il lavoro o i cambiamenti di produttività aggregata a livello settoriale causati dalla pandemia.

²¹ <https://www.understandingsociety.ac.uk>

Gli studiosi si sono concentrati su quattro principali filoni arrivando alle seguenti considerazioni:

- Lo Smart Working è aumentato in maniera considerevole in quasi tutti i settori a partire dal mese di aprile, caso a parte il settore alberghiero in cui c'è stata poca variazione. Nonostante l'alleggerimento delle misure di contenimento della pandemia, mettendo a confronto il mese di giugno con il mese di aprile si può notare come la situazione legata al lavoro da remoto non fosse mutata più di tanto;
- I lavoratori con uno stipendio più basso hanno subito un calo di produttività al contrario di quelli con stipendio più alto. Nonostante ciò la variabile stipendio non è risultata statisticamente significativa nell'influenza della produttività. Essa è risultata maggiormente dipendente dal genere dello smart worker, infatti le donne hanno riscontrato maggiori difficoltà rispetto agli uomini. Il calo di produttività è risultato più vistoso per le donne con bambini e con stipendio basso. I lavoratori indipendenti hanno ridotto la produttività quasi esclusivamente a causa della pandemia, in quanto le condizioni ambientali sono rimaste pressoché identiche al periodo pre-pandemico e il numero di smart worker non era aumentato tanto.
- La differenza di produttività per settore e professione. Tra i settori più in difficoltà vi è quello meccanico, quello dell'educazione e dell'arte mentre i settori informatico, finanza, commercio e trasporto vi è stato un aumento della produttività. Tra le mansioni che hanno beneficiato del lavoro agile vi sono quelle in cui lo sviluppo tecnologico era più radicato, quindi management, mathematical e computer. Personale care ed educazione sono quelle con riduzione di produttività maggiore, in quanto basate sull'interazione sociale. La produttività è correlata in maniera debolmente positiva con la fattibilità da casa della professione, negativamente invece con la perdita di lavoro (debolmente a livello settoriale, fortemente a livello professionale). Come si può notare dalla Fig.13 la pandemia è stata causa di un calo sulla produttività per la maggior parte dei settori, e a livello complessivo l'impatto è stato sicuramente negativo.

- Il legame tra produttività e salute mentale. Quando la produttività diminuisce a causa di un malessere mentale, essere consapevoli di essere poco produttivi provoca un peggioramento della salute mentale. Esiste un legame di causa effetto secondo Li Tang e Yikai Wang: chi ha dichiarato di lavorare meglio ha anche avuto miglior salute mentale, viceversa chi ha lavorato peggio ha peggior il suo benessere mentale. Nonostante ciò, come anche per la produttività, da un punto di vista complessivo si è riscontrato un peggioramento del benessere a priori per colpa della pandemia.

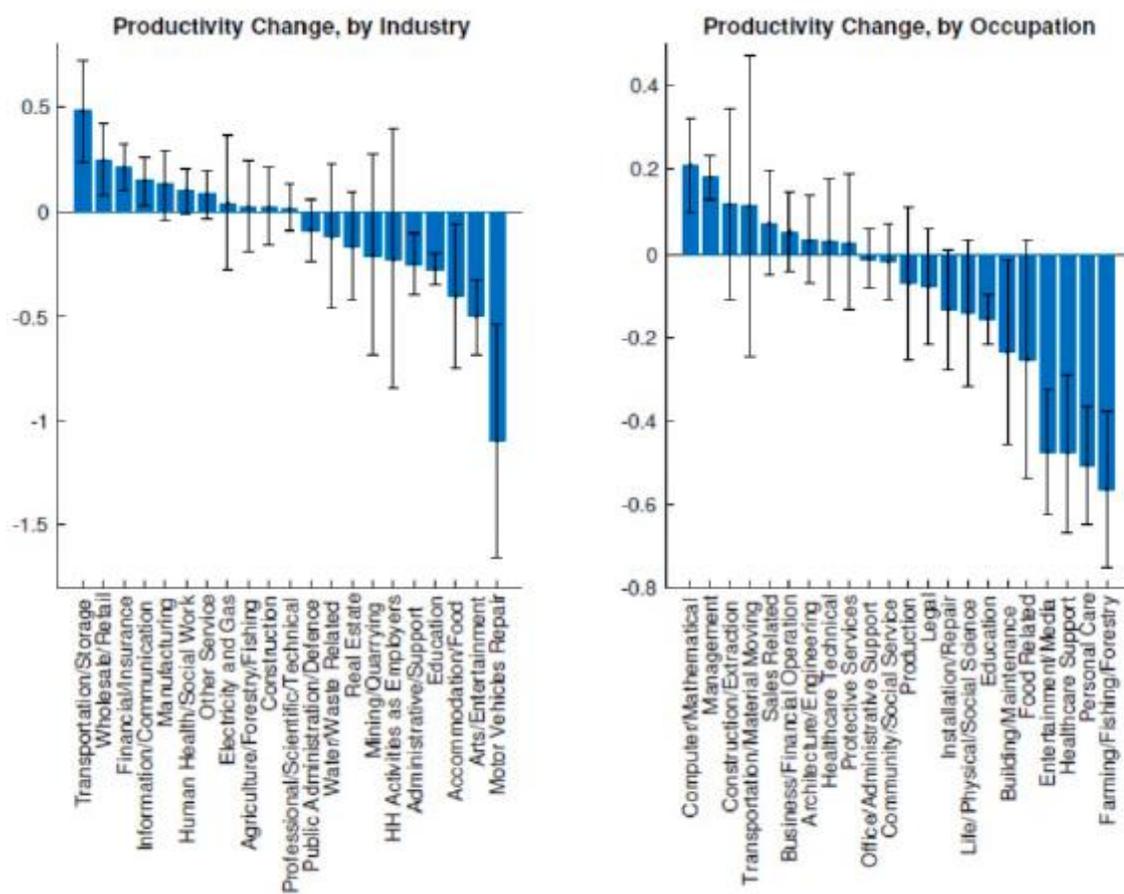


Figura 13 Variazione di performance a livello settoriale e occupazionale in seguito alla pandemia

2.2 Principali benefici e rischi per lavoratori e aziende

Cerchiamo ora di individuare i benefici ottenuti dalle imprese e dai dipendenti che potranno godere dell'opportunità di scegliere se lavorare in Smart Working. Lo studio "Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment"²² (Nicholas Bloom, James Liang, John Roberts e Zhichun Jenny Ying, 2013) mette in luce proprio questi aspetti che verranno ora analizzati.

L'esperimento è stato condotto da una delle agenzie di viaggio più grandi della Cina, la Ctrip International, operativa anche a Hong Kong e Taiwan. La compagnia possedeva più del 50% del market share cinese nel 2010, è quotata dal 2003 al Nasdaq con una valutazione che si attestava attorno ai 5 Miliardi di \$ al momento dell'esperimento. Come molte altre agenzie di viaggio, la Ctrip aggrega informazioni riguardanti hotel, voli e tour, effettua prenotazioni e riserva biglietti per i clienti e, considerando la scarsa penetrazione che ha internet all'interno della Cina, lavora per via telefonica.

Per cercare di sfuggire all'alto costo degli affitti, l'azienda si chiese se fosse il caso di provare a concedere la possibilità di lavorare in remoto agli oltre sedici mila dipendenti. I manager, per paura dell'aumento di shirking¹⁹ decisero di procedere con cautela, verificando prima quali fossero i risultati tramite un esperimento guidato.

L'esperimento, che venne svolto nella sede di Shanghai, prevedeva la suddivisione dei vari team (composti da 10/15 persone) in due gruppi, uno di trattamento e uno di controllo. Il gruppo di trattamento era quello che andava a modificare le proprie abitudini lavorative, passando da lavoro in ufficio a lavoro in remoto per quattro turni a settimana. Il quinto turno veniva svolto in presenza in una data stabilita dall'azienda. Il gruppo di controllo invece continuava a lavorare in ufficio per tutti i turni settimanali. L'esperimento non portava un cambiamento nel metodo di lavoro ma solo nel luogo in cui veniva svolto. Entrambi i gruppi venivano supervisionati dal team leader che svolgeva la prestazione in ufficio. Considerando che le telefonate venivano distribuite dal server centrale, il flusso di lavoro rimaneva identico. I lavoratori da casa avevano l'opportunità di fruire delle stesse attrezzature e software presenti in ufficio, ed erano obbligati a rispettare lo stesso orario lavorativo in quanto supervisionati dal team leader. Il tempo

²² <https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/wfh.pdf>;

medio di viaggio verso l'ufficio, detto anche commuting time, era di circa 80 minuti.

Tre fattori distinguevano il gruppo di trattamento da quello di controllo:

- Il gruppo di trattamento, eliminando il commuting time, poteva permettersi di prendersi cura più facilmente di sé e della propria famiglia senza prendere permessi o pause;
- Il gruppo di trattamento, a causa delle limitazioni tecnologiche, non poteva ricevere dal team leader lo stesso supporto che poteva ricevere il gruppo di controllo, riducendo probabilmente il lavoro del gruppo di trattamento;
- L'ambiente lavorativo differente;

Nel novembre del 2010 gli impiegati del dipartimento di prenotazione di hotel e biglietti aerei furono informati del programma di Working from Home (WFH). Dopo aver svolto un sondaggio in cui venivano documentate demografia, condizioni lavorative e volontà di unirsi al programma furono reclutati 503 dipendenti, ossia il 51% dei 994 del dipartimento, volontari a partecipare all'esperimento. La principale causa per cui il 49% dei dipendenti non si prestò all'esperimento, nonostante la perdita un potenziale risparmio di commuting time e soldi per il trasporto, fu la solitudine causata dal lavoro da remoto e la mancanza di opportunità di socializzare in ufficio e dopo il lavoro. Un altro motivo fu il possibile impatto negativo sulle promozioni del lavoro a distanza. Tra i requisiti vi era anche la possibilità di avere uno spazio a casa che permettesse il lavoro in condizioni utili oltreché una connessione a internet. Tra i volontari 249, ovvero il 50%, possedevano questi requisiti e furono reclutati per lo studio. L'esperimento iniziò il 6 dicembre 2010 e durò 9 mesi, nei quali i dipendenti che facevano parte del gruppo di trattamento erano obbligati a lavorare da remoto. Gli indici di performance variavano in base al lavoro. Coloro che ricevevano ordini venivano misurati sul numero di chiamate a cui rispondevano e al numero di ordini presi, ma anche al tempo speso lavorando in termini di minuti al telefono e chiamate risposte e completate per minuto come misura di produttività.

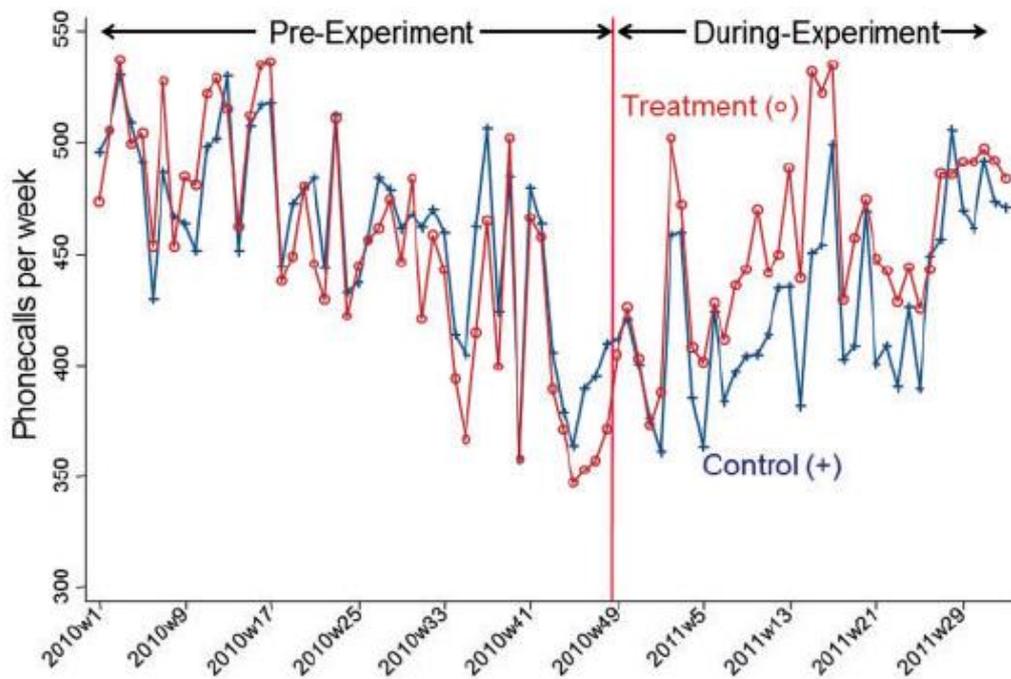


Figura 14 Numero di chiamate ogni settimana per persona

Nella Fig. 14 si può osservare l'andamento del numero di telefonate ricevute ogni settimana per persona dal gruppo di trattamento e di controllo nel periodo che va dal 1 gennaio 2010 al 14 agosto 2011. Prima dell'inizio dell'esperimento il gruppo di trattamento aveva un andamento molto simile a quello del gruppo di controllo, entrambi subivano fluttuazioni stagionali della domanda. Una volta iniziato l'esperimento il gruppo di trattamento cominciò ad elevare il suo rendimento, rispondendo in media a 40 chiamate aggiuntive a settimana per persona. Curiosamente la differenza di performance è stata più marcata tra i due e i sei mesi dall'inizio dell'esperimento. Le performance dei primi due mesi infatti sono state influenzate da effetti di apprendimento e dall'installazione in quanto ci sono volute alcune settimane per sistemare tutti gli errori informatici e logistici. Il calo dei mesi successivi riflette due principali motivazioni. Per prima cosa gli operai con le prestazioni più deludenti del gruppo di controllo erano più propensi a smettere rispetto a quelli del gruppo di trattamento. Seconda cosa, dalle interviste e dai sondaggi è emerso che alcuni impiegati del gruppo di trattamento si sono sentiti soli a lavorare a casa e dopo pochi

mesi avrebbero voluto ritornare al normale lavoro in ufficio, senza la possibilità di farlo per via dell'esperimento in atto. Questo ha potenzialmente colpito la loro motivazione. Analizzando i benefici dei dipendenti troviamo l'aumento di soddisfazione, l'aumento di attitudini positive e la riduzione di stress legata al lavoro. Uno degli aspetti di più elevata importanza è sicuramente la riduzione di licenziamenti conseguente al lavoro da casa, fattore che era molto alto nell'azienda cinese e si traduceva in una spesa sostanziosa non solo per le pratiche burocratiche ma anche per i costi di formazione. Al termine dell'esperimento il tasso di abbandono del gruppo di trattamento era del 17% contro il 35% del gruppo di controllo, una differenza statisticamente significativa. Il fatto che solo la Ctrip offrisse la possibilità ai propri dipendenti di lavorare da casa la rendeva particolarmente attrattiva nei confronti degli altri call center e fu sicuramente una causa della diminuzione del tasso di abbandono. L'andamento è ben espresso dal grafico di Fig.15.

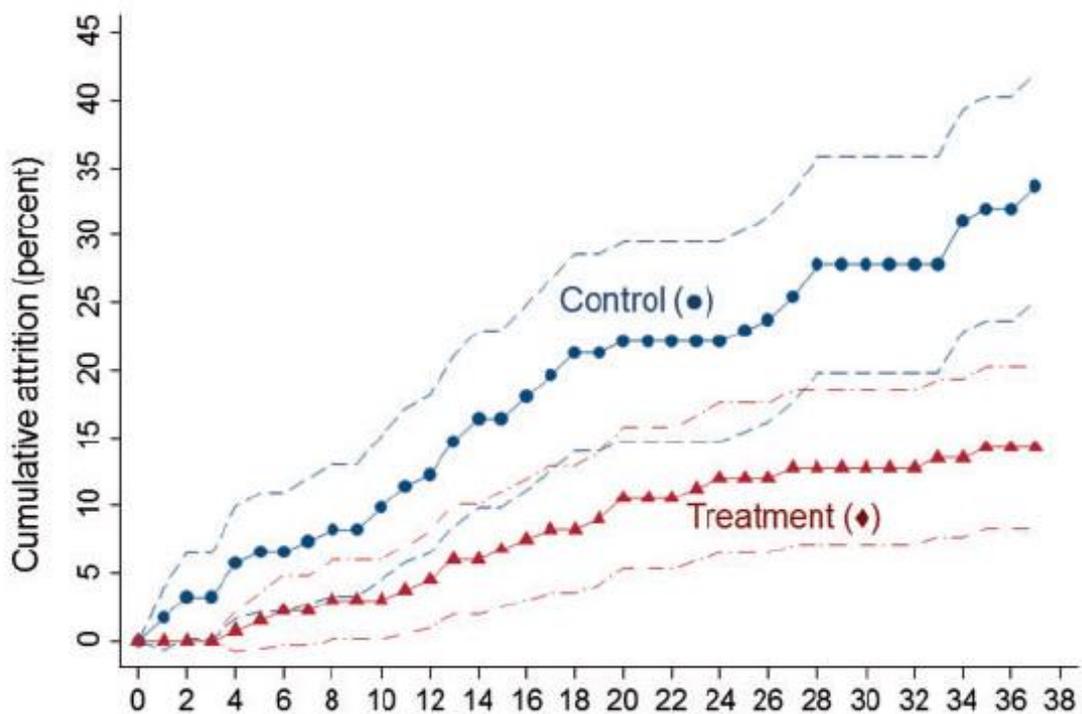


Figura 15 Andamento settimanale del tasso di abbandono nei due gruppi

Un'altra potenziale spiegazione al miglioramento della performance del gruppo di trattamento è l'effetto Hawthorne²³ il quale suggerisce che i dipendenti fossero motivati dall'esperimento. Vi sono però alcune cose che lo rendono improbabile. Innanzitutto vi erano 131 impiegati che lavoravano da casa e ogni individuo aveva un piccolo impatto sul risultato totale dell'esperimento e di conseguenza pochi incentivi a provare di manipolarlo. Gli impiegati che sono tornati in presenza perché lo preferivano rispetto al lavoro da remoto, non hanno ridotto la performance delle loro prestazioni negli ultimi mesi nonostante un ridotto incentivo a rendere positivo l'esito dell'esperimento. Infine il gap tra gli impiegati in remoto e quelli in presenza è aumentato quando l'esperimento è finito portando l'azienda a essere convinta che il successo dell'esperimento era portato da cause strutturali e non da cause esterne come l'effetto Hawthorne.

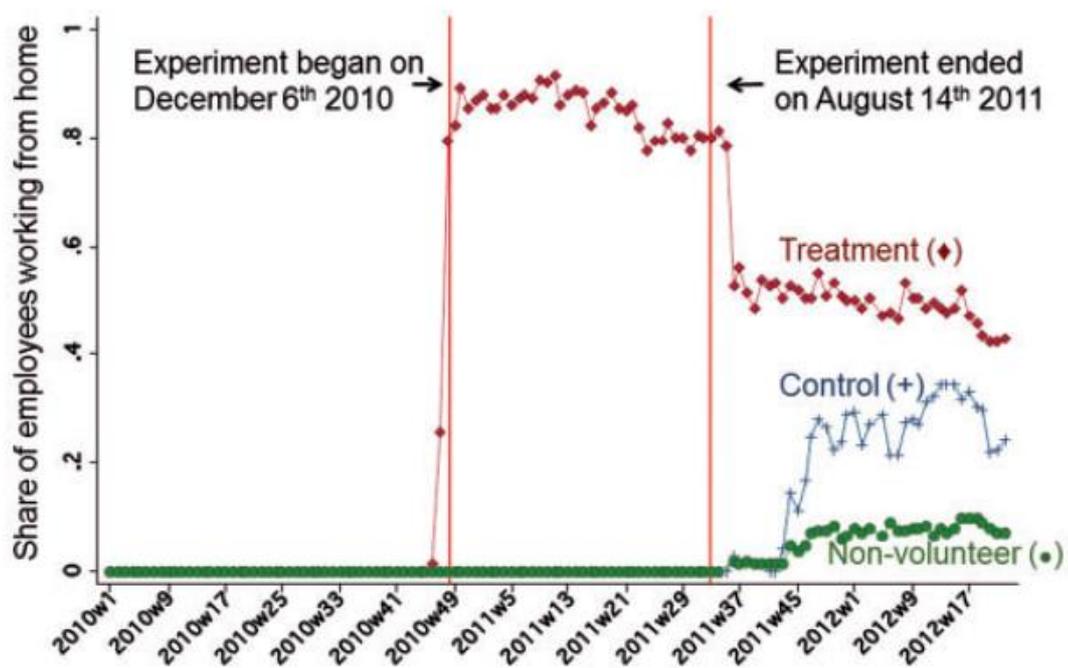


Figura 16 Quota di dipendenti che lavorano in remoto

²³ L'effetto Hawthorne è l'insieme di variazioni di un fenomeno che si verificano per effetto della presenza di osservatori;

Nel periodo successivo all'esperimento, come si può vedere in Fig.16, circa il 50% del gruppo di trattamento decise di tornare immediatamente a lavorare in ufficio, nonostante un risparmio di tempo e di soldi avuti nel periodo di lavoro a casa. Sorprendentemente solo il 35% degli impiegati del gruppo di controllo hanno iniziato a lavorare a casa non appena è stato concesso loro. La principale causa per cui entrambi i gruppi hanno preferito lavorare in ufficio è dovuta alla solitudine e alla mancanza di relazioni personali causata dal lavoro da casa. È stato notato inoltre che circa il 10% dei lavoratori che non hanno inizialmente avuto accesso volontariamente al lavoro da remoto hanno cambiato idea alla fine dell'esperimento e hanno deciso di provare. Più del 50% del gruppo dei volontari e il 10% del gruppo dei non volontari hanno dunque cambiato la loro preferenza.

Uno dei potenziali effetti negativi del lavoro in remoto è la difficoltà di ricevere promozioni e fare carriera a causa del minor job training da parte dei team leader e minor tempo passato in gruppo in ufficio. Per controllare che fosse realmente così sono stati raccolti i dati di promozione del campione sperimentale, ovvero tutto ciò che promuovesse un lavoratore a team leader o a funzioni più avanzate. Si è verificato che nel periodo che va dal dicembre del 2010 al settembre del 2012 hanno ricevuto una promozione nel gruppo di trattamento e nel gruppo di controllo rispettivamente 17 e 23 impiegati. Questo elemento ha comunque una significatività debole.

L'azienda inizialmente vedeva il lavoro da remoto come una via per tagliare dei costi d'ufficio ma era preoccupata che gli impiegati potessero fare shirking o che la qualità del servizio telefonico si abbassasse. Complessivamente i risultati sono stati molto positivi e durante l'esperimento si è verificato che il lavoro da remoto abbia portato un miglioramento di circa \$230 di profitti per ogni impiegato, accompagnati da un risparmio di \$1400 per impiegato relativi a ufficio e costi informatici e di \$260 per i costi di turnover. Per questo motivo l'amministrazione ha dato ai dipendenti la possibilità di scegliere la modalità in cui svolgere la professione e questo ha raddoppiato i guadagni in termini di performance. Questo esperimento conferma dunque la tesi che lasciare l'opportunità ai dipendenti di scegliere la modalità di svolgimento del lavoro è vantaggioso.

Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment sottolinea quali siano i grandi benefici che possono ottenere le aziende permettendo ai loro dipendenti di scegliere ciò che ritengono sia meglio per loro. Nonostante ciò, risulta ancora difficile assicurare che questo aspetto si verifichi in ogni tipo di azienda e per ogni professione (già nel *The effects of Telecommuting on Productivity: An Experimental Examination. The Role of Dull and Creative Tasks* di paragrafo 2.1 sono state evidenziate differenze tra lavori ripetitivi e creativi). L'analisi appena descritta rappresenta un caso particolare in quanto si tratta di una società di call center, un lavoro che si può svolgere comodamente da casa.

2.3 Il paradosso della produttività: i legami con le interazioni sociali

Il *water cooler effect*²⁴ è un effetto che si genera nel momento in cui le persone stanno insieme: livelli elevati di interazione sociale stimolano l'umore facilitando una maggior serenità nell'ambiente lavorativo che fa aumentare la produttività. Questo effetto può spiegare in parte come mai le economie di tutto il mondo sono state messe in ginocchio in seguito alla diffusione della SARS-CoV2 e alle restrizioni che ne sono conseguite. Tuttavia, in modo un po' paradossale, come abbiamo anche visto nei paragrafi precedenti, la produttività è segnalata in aumento qualora il lavoro venga svolto a distanza nonostante la riduzione quasi totale delle interazioni sociali. Questo paradosso è stato analizzato in *"The paradox of productivity during quarantine: an agent-based simulation"* (Peter Hardy, Leandro Soriano Marcolino e Josè Fontanari, 2020) , cercando di capire gli effetti delle limitazioni delle interazioni sociali.

Il problema viene affrontato dagli studiosi quantitativamente, utilizzando un modello basato su agenti per simulare uno scenario in cui si presentano due stereotipi sociali, gli estroversi e gli introversi, che differiscono solo per la loro propensione a iniziare una

²⁴ È l'effetto che genera un oggetto inanimato posto in una collocazione attorno la quale le persone si possano riunire, ovvero lo stimolo di conversazioni del tutto casuali. Molti psicologi ritengono che questo effetto possa aumentare la produttività aziendale.

conversazione. La distanza sociale è modellata controllando il numero di tentativi che un agente fa per trovare un partner di conversazione e si ipotizza che la motivazione al lavoro (direttamente proporzionale all'umore) aumenti con il tempo trascorso a parlare e diminuisca con il tempo trascorso da soli sul lavoro. Lavorando si riduce la produttività e la motivazione e si cercheranno quindi nuovi contatti sociali. La produttività istantanea di un agente solitario aumenta linearmente con la sua motivazione al lavoro.

Qual è dunque il numero ottimo di estroversi in un gruppo affinché si possano avere le migliori performance?

I soggetti estroversi aumentano la produttività di quelli introversi, coinvolgendoli frequentemente in interazioni sociali, ma non hanno effetto su quella degli altri soggetti estroversi. La presenza di troppi estroversi dunque va a peggiorare la produttività del gruppo lavorativo. Un'altra variabile che determina la composizione ottimale di elementi del gruppo è il numero di tentativi di instaurare una conversazione. Qualora i tentativi siano tanti, anche se il gruppo dovesse essere prevalentemente composto da introversi, questi con alte probabilità avranno interazioni sociali aumentando la produttività. Nel 2020, quando ha avuto inizio la pandemia, nonostante vi sia stato un crollo delle socializzazioni la produttività degli estroversi è aumentata.

La variazione di produttività necessita di un'analisi approfondita in cui anche alcuni aspetti come il carattere dei soggetti influisce sostanzialmente sull'esito finale, e nel caso dei soggetti estroversi porta paradossalmente ad un aumento delle proprie performance nonostante il distanziamento sociale.

Potrebbero esserci altri fattori importanti che portano a un aumento della produttività. Per esempio, gli effetti dei pari si sono dimostrati importanti in compiti di basso livello. Questi effetti hanno portato a un aumento della produttività dei soggetti in laboratorio durante l'esecuzione di compiti di inserimento dati, dal momento che questi soggetti potevano sentire gli altri che digitavano. Oltre alle implicazioni dirette dello studio, potrebbero esserci questioni tangenzialmente correlate. (Mas e Moretti, *Peers at work. American Economic Review*, 2009). Hays ha stimato che si verificherà una perdita di produttività quando ai dipendenti sarà permesso di utilizzare Internet per scopi diversi dal lavoro. Lo studio attuale dimostra che l'esclusione di ulteriori distrazioni può essere importante o meno nell'ambiente di lavoro, a seconda del compito svolto (Hays, To

snoop or not to snoop, 1999). Questi risultati includono interazioni interpersonali più complesse che rendono più difficile la misurazione dei contributi individuali sul campo. Un'altra direzione sarebbe quella di variare la quantità di rischio assunta dal manager e dal dipendente. Questo potrebbe avere implicazioni sulla redazione dei contratti per i telelavoratori.

2.4 Gli effetti di genere

Un altro tema importante è quello che riguarda la differenza di genere ancora presente nel mondo lavorativo e come lo Smart Working possa inserirsi all'interno di questo contesto, per verificare se possa avere degli effetti positivi per ridurre il gender pay gap. Nell'articolo "Il lavoro agile taglia il gender gap" (Serena Uccello, 2021) redatto da "Il Sole 24 Ore" si analizza uno studio effettuato su 50 mila interviste per capire come possa evolvere la situazione. Dall'indagine emerge che un lavoratore agile su due è donna ed esiste una forte correlazione tra adozione del lavoro agile, employability femminile, trasparenza ed equità retributiva. Il lavoro agile, utilizzato fuori da un contesto emergenziale, risulta dunque uno strumento in grado di fungere da equalizzatore retributivo in quanto il fattore determinante non risulta più essere il tempo ma gli obiettivi. Secondo l'opinione di Arianna Visentini, fondatrice e Ceo di Variazioni, società di consulenza specializzata in innovazione organizzativa e Smart Working, il lavoro agile ha dimostrato l'inconsistenza di certi stereotipi che hanno finora penalizzato le donne. In questo senso alcune pratiche che finora avevano sempre favorito il genere maschile, come la permanenza in azienda o la fedeltà al capo, contano meno a dispetto del risultato.

Il sociologo Domenico De Masi pone l'attenzione su un aspetto che rischia di dare una visione distorta della situazione. La parificazione retributiva infatti dovrà essere al rialzo e non al ribasso. Lo Smart Working infatti ha avuto l'effetto di ridurre la necessità di trasferte, solitamente utilizzate da chi ha maggiore disponibilità di tempo. In questo senso parrebbe che la forbice del gender pay gap si sia ridotta non tanto perché le donne stiano guadagnando di più ma perché gli uomini stiano guadagnando meno. Le

donne dunque devono aspirare al ribaltamento culturale che lo Smart Working è in grado di portare, creando le basi per la valorizzazione del merito. Lo Smart Working viene considerato dunque un ottimo strumento per accorciare i tempi di superamento del gender pay gap.

Uno studio pubblicato su Avvenire.it (Redazione Romana, 2021) sostiene che “le donne che hanno perso di più durante l'emergenza sono quelle che non hanno avuto la possibilità di fare Smart Working. Il lavoro agile può avere un ruolo chiave quale strumento di riduzione del divario di genere e occupabilità delle donne.” Il documento racchiude l'opinione di 37 mila lavoratori raccolte dall'ufficio studi di Variazioni. L'84% degli intervistati è favorevole a continuare a lavorare smart, facendo emergere che abbia generato un contesto più equo livellando le differenze di genere preesistenti e ridistribuendo in maniera meno sbilanciata le mansioni domestiche. Le donne ritengono di aver migliorato la loro qualità di vita nell'81% delle risposte e in generale si ravvisa un risparmio di 70 minuti medi di commuting time, con la conseguenza che entrambi i sessi possono dedicare più tempo alle proprie famiglie e al tempo libero. L'impatto sulle competenze tecnologiche acquisite è stato ravvisato maggiormente dalle donne con un punteggio di 7.7 contro il 7 degli uomini rendendo il lavoro smart un'occasione anche per ridurre il gap di genere rispetto alle competenze digitali e tecnologiche.

La promozione dello Smart Working è un modo efficace per aumentare la produttività e migliorare il benessere e l'equilibrio tra lavoro e vita privata. Inoltre, forniamo la prova che, eliminando la rigidità legata a particolari orari di lavoro, lo Smart Working può contribuire alla riduzione dei divari di genere nel mercato del lavoro (Goldin, 2014).

3. Analisi degli effetti della diffusione dello Smart Working in Italia in seguito alla pandemia sul benessere degli individui e sulla struttura delle aziende.

La pandemia ha accelerato un percorso di rinnovamento ed evoluzione delle tecnologie preesistenti nelle aziende in seguito all'introduzione di nuove metodologie lavorative. Alla base di ciò vi è sicuramente la diminuzione di stress causata dal risparmio di commuting time, ovvero il tempo trascorso in tragitto per raggiungere la località lavorativa, e quindi un maggior benessere degli individui che hanno potuto lavorare in remoto, e dal conseguenziale riadattamento aziendale provocato oltretutto da questo fattore anche dalla maggior produttività degli individui e dal risparmio di costi che hanno incontrato le aziende.

3.1 I dati della diffusione di Smart Working in Italia in seguito alla pandemia

Nel 2021 si sono potuti raccogliere dati più consistenti sullo Smart Working in Italia. L'Osservatorio dello Smart Working²⁵ ha stimato che ad un anno dal primo lockdown, ovvero a marzo 2021, siano stati 5,37 milioni gli smart worker italiani suddivisi in 1,95 milioni nelle grandi imprese (36,3%), 830 mila nelle PMI (15,5%), 1,15 milioni nelle microimprese (21,4%) e i restanti 1,44 milioni nelle PA (26,8%). Nel secondo trimestre il numero ha iniziato a calare progressivamente fino a giungere a 4,71 milioni, una diminuzione del 12,3% quindi piuttosto importante. La differenza più consistente si è notata nel settore pubblico (1,08 milioni, -25%), seguito da microimprese (1,02 milioni, -11,3%), PMI (730 mila, -12%), grandi aziende (1,88 milioni, -3,5%). A settembre il numero di lavoratori in modalità agile si è stabilizzato sui 4,07 milioni. Il modello continua a essere

²⁵ <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-italia-numeri-trend>;

diffuso ampiamente nella PA e nelle grandi imprese, con media rispettiva di 3,6 e 4,1 giorni a settimana. Parallelamente continuano a crescere i modelli di lavoro ibridi, in cui sono alternati 2 giorni di lavoro a distanza e 3 in presenza, o viceversa. Il nuovo modo di lavorare ha causato interventi di modifica degli spazi nel 55% delle grandi aziende e nel 25% delle pubbliche amministrazioni, dove la maggior parte non procederà a modificarne le dimensioni ma l'organizzazione degli ambienti lavorativi.

3.2 Aspetti positivi generali della diffusione di Smart Working

Tutte le organizzazioni hanno messo in luce un netto miglioramento del work life balance. Secondo uno studio effettuato dall'Osservatorio dello Smart Working²⁶ a cura del Politecnico di Milano, le grandi imprese e le PA hanno evidenziato notevoli miglieorie nell'efficacia e nell'efficienza, migliorata per il 59% delle grandi imprese e per il 30% delle PA a fronte di un peggioramento rispettivamente per il 5% e 16%.

Secondo il punto di vista dei lavoratori, il 39% ha migliorato il proprio work-life balance, il 38% si sente più efficiente nello svolgimento della propria mansione e il 35% più efficace. Il 32% inoltre ritiene sia migliorata la comunicazione tra collaboratori e manager, per il 31% la comunicazione tra colleghi. Come si evince dai dati raccolti in diversi questionari elaborati dall'Osservatorio dello Smart Working, l'impatto positivo è tanto ben visibile nelle grandi imprese e PA quanto incerto e controverso sulle prestazioni nelle PMI.

Il miglioramento del work life balance può provocare un aumento della motivazione, una riduzione dell'avvicendamento del personale nonché migliorare produttività e efficienza. Lato aziende lo Smart Working garantirà una riduzione di uffici necessari e dei relativi costi.

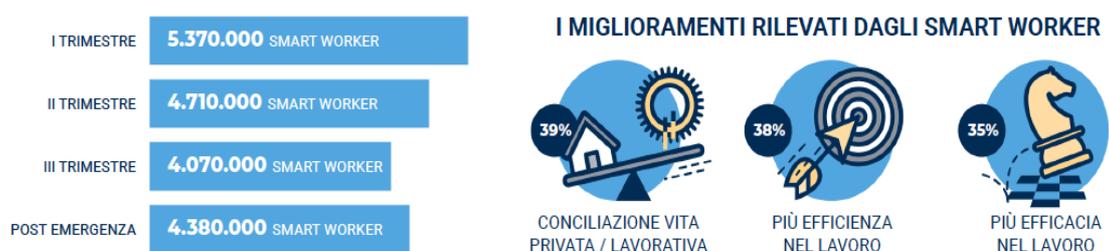


Figura 17 Dati del 2021 e miglioramenti rilevati dagli smart worker.

²⁶ Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso, Politecnico di Milano, Osservatori.net digital innovation;

Tra gli aspetti positivi uno dei più importanti da notare è la possibilità di allargare il bacino di risorse attingibili, potendo usufruire delle prestazioni di lavoratori distanti dalla sede centrale o dagli uffici dislocati sul territorio. La limitazione geografica verrebbe quasi del tutto cancellata contribuendo ad aggiungere alle aziende creatività, innovazione e maggior rapidità a risolvere problemi. Per le grandi realtà imprenditoriali impegnate ormai a confrontarsi su mercati sempre più competitivi e ampi questo può essere un valore aggiunto rilevante.

3.3 Aspetti negativi generali della diffusione di Smart Working

Uno degli aspetti più negativi risulta essere la comunicazione tra colleghi, peggiorata per il 55% delle grandi imprese, il 44% delle PMI e il 48% delle PA (solamente il 10%, 9% e 16% rispettivamente dichiarano il contrario). Tra i lavoratori è scesa la percentuale di smart worker pienamente ingaggiati (engagement ovvero condizione psicologica positiva che trascende uno stato di soddisfazione e motivazione contingente che si traduce in un legame profondo con l'organizzazione) passata dal 18% al 7% restando comunque superiore a quella degli altri lavoratori, pari al 6%.

Il tecnostress, ovvero gli impatti negativi causati dall'uso delle tecnologie a livello psicologico e comportamentale, ha interessato un lavoratore su quattro, in maggior misura smart worker (28% contro il 22% degli altri dipendenti), donne (29% contro il 22% dei colleghi) e responsabili (27% contro il 23% dei collaboratori).

Tra le conseguenze negative del tecnostress vi sono il peggioramento del work life balance, dell'efficienza e l'overworking (elevata quantità di tempo dedicata al lavoro con il rischio di trascurare momenti di riposo). L'overworking ha coinvolto il 13% dei lavoratori e in maggior misura gli smart worker degli altri lavoratori (17% contro 9%), le donne degli uomini (19% contro 11%) e i manager rispetto ai collaboratori (19% contro 9%).

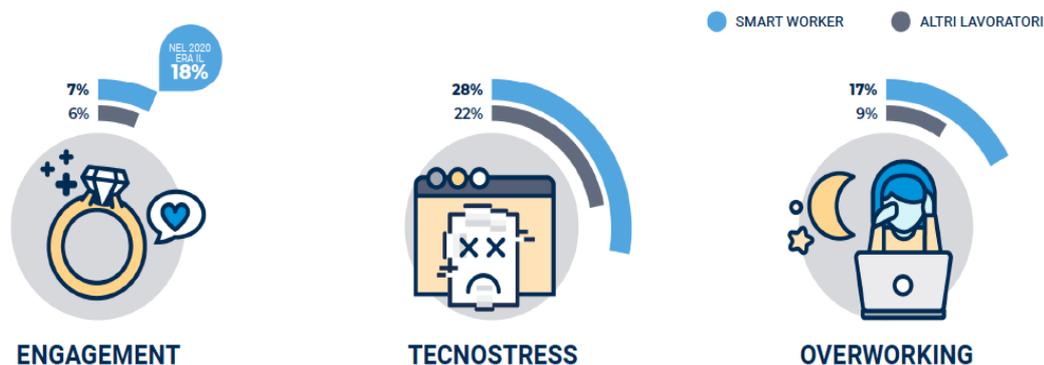


Figura 18 I cambiamenti in engagement, tecnostress e overworking.

3.4 Benefici sociali e ambientali dello Smart Working

Tra i benefici conseguenti all'uso di Smart Working vi sono anche quelli che riguardano la sostenibilità sociale e ambientale. Le grandi imprese sostengono che la sua applicazione su larga scala favorisce l'inclusione di coloro che vivono lontano dalla sede di lavoro (81%), dei genitori (79%) e di chi si prende cura di persone anziane o disabili (63%). Sono stati poi calcolati i risparmi medi in termini di tempo e di risorse per gli spostamenti considerando la possibilità di lavorare in media 2,5 giorni a settimana: 123 ore l'anno (con un viaggio di circa 1 ora al giorno) e 1450€ per ogni lavoratore che utilizza l'automobile.

L'impatto non è solo economico e un effetto positivo si può notare anche in termini di sostenibilità ambientale. Si stima infatti che l'applicazione di lavoro agile ai livelli previsti dopo la pandemia potrebbe comportare minori emissioni di CO₂ per un ammontare di circa 1,8 milioni di tonnellate ogni anno, quantità che potrebbero assorbire 51 milioni di alberi.

3.5 Il modello ibrido

Secondo l'Osservatorio dello Smart Working³⁰ d'ora in poi aumenteranno le giornate di lavoro in cui sarà possibile lavorare da remoto: in media 2,7 giorni per il settore privato e 1,4 per quello pubblico, sviluppando così il modello ibrido di Smart Working che prevede

l'alternanza di giornate lavorative in presenza e a casa. Per questo motivo le aziende stanno valutando di riorganizzare i propri spazi fisici.

Lo studio pubblicato nell'articolo "Il lavoro diventa ibrido, oltre lo Smart Working" (Federica Petrucci, 2022) afferma che i lavoratori che approcciano a questo nuovo modello lavorativo sviluppano una visione più positiva della propria aziende e dei colleghi. La nuova "era ibrida" infatti dovrebbe garantire a molti un maggiore equilibrio tra vita privata e professionale. L'articolo riporta che da un sondaggio globale commissionato da Microsoft su oltre 30 mila persone è risultato che il 73% degli intervistati dichiara di voler poter scegliere modalità di lavoro flessibili dopo la pandemia. Inoltre quasi la metà delle persone che hanno partecipato al sondaggio ha affermato che sarebbe disposta a cercare un altro lavoro altrove se il loro capo imponesse un ritorno in ufficio, rendendo di fatto il modello una condizione importante. La maggior parte dei lavoratori vorrà lavorare da casa 3/4 giorni (39%) o 1/2 giorni alla settimana (29%). I dipendenti che possono scegliere l'ibrido sono più soddisfatti rispetto a coloro che lavorano in presenza o in remoto.

La modalità ibrida permette di usufruire dei vantaggi di entrambe le modalità in quanto il lavoratore ha la possibilità di non accumulare lo stress dovuto al commuting time ma anche di poter passare ancora dei giorni in presenza ogni settimana a contatto con i colleghi, fattore che è importante, come precedentemente analizzato, per mantenere alto l'umore e favorire una più alta produttività. I contatti sociali e le interazioni infatti favorivano la produzione, soprattutto per le persone introversive. D'altro canto il lavoro frequentemente svolto in remoto abbiamo visto portare un maggior contributo in termini di produttività. Il modello ibrido permetterebbe di evitare cali nelle performance che si verificano dopo lunghi periodi di isolamento per l'abbassarsi dell'umore. I dipendenti avrebbero anche un beneficio da un punto di vista economico, evitando i costi di trasferimento al lavoro. Rispetto al lavoro in presenza si può notare anche un miglioramento dell'equilibrio tra vita privata e vita lavorativa.

Da un punto di vista aziendale il modello ibrido favorisce un abbassamento dei costi in quanto rende gli uffici più vuoti dando la possibilità di riorganizzare gli spazi o di ridurli direttamente.

Come descritto in “Making the Hybrid Workplace Fair”²⁷ (Mark Mortensen e Martine Haas, 2021) un articolo pubblicato sull’Harvard Business Review, tra i rischi più grandi del lavoro ibrido vi è il relegare ai margini dell’organizzazione i dipendenti che non sono presenti in ufficio. Questi dipendenti infatti vengono spesso penalizzati da un’infrastruttura tecnologica peggiore riscontrando più difficoltà nel dimostrare la propria competenza, ma soprattutto non hanno la possibilità di partecipare ai colloqui informali che avvengono informalmente in ufficio, rimanendo dunque esclusi dalle dinamiche interne.

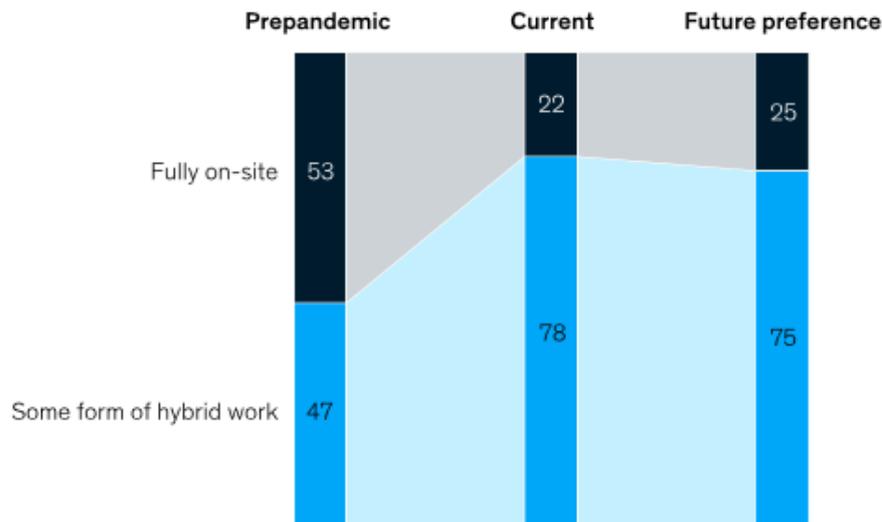
Come già anche sottolineando in precedenza, Mortensen e Haas spiegano che condividere con il proprio capo lo stesso spazio fisico lavorativo aumenta le probabilità di essere notati e che le azioni positive vengano dunque riconosciute. Da remoto non è facile notare tutte quelle azioni che vengono compiute in orari extra lavorativi o quanto i dipendenti si stiano impegnando per raggiungere i propri obiettivi.

Per quanto riguarda i rapporti personali, è noto che i momenti di interazione dal vivo le persone subiscono un maggior coinvolgimento e siano facilitate ad entrare in sintonia con altre persone, il che supporta la cultura organizzativa e la collaborazione. Gli incontri da remoto infatti sono spesso privi di emozioni e focalizzati su discussioni lavorative. La differenza che si crea dunque dal punto di vista emotivo è abbastanza importante. È fondamentale tener conto di tutte queste considerazioni nel momento in cui si decide di perseguire questo modello.

Tra i tanti punti a favore del lavoro ibrido si aggiunge anche quello dell’inclusione e del supporto alla diversità. Secondo lo studio elaborato da McKinsey “Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy” l’85% dei dipendenti che attualmente lavorano in un modello ibrido vogliono mantenere questa condizione lavorativa anche in futuro. Questa preferenza si manifesta in tutti i settori, aree geografiche e demografiche. Secondo l’indagine il 75% di tutti gli intervistati ha dichiarato di preferire il modello ibrido, mentre solo il 25% preferirebbe lavorare completamente in sede come mostrato nella Fig.16.

²⁷ <https://hbr.org/2021/02/making-the-hybrid-workplace-fair;>

Share of respondents by work model, %



Note: n = 885.
Source: McKinsey research

Figura 19 Percentuale di lavoratori che preferiscono il lavoro ibrido

Alcuni gruppi tradizionalmente sottorappresentati hanno dimostrato una preferenza ancora più forte infatti le ricerche sviluppate in “Managing concealable stigmas at work: A review and multilevel model” (K.P. Jones e E.B. King, 2020) dimostrano che gli sforzi per nascondere alcune identità possono incidere sul benessere e sulle prestazioni del dipendente. Sarebbe meglio per tutti che ognuno si sentisse a proprio agio nel condividere identità con i colleghi e che le organizzazioni fornissero un ambiente inclusivo in cui poterlo fare. Quando non lo fanno gli ambienti di lavoro ibridi possono alleviare parte della tensione ed è per questo che le preferenze sono così nette:

- I dipendenti con disabilità hanno l’11% di probabilità in più di preferire l’ibrido rispetto ai dipendenti senza disabilità;
- I dipendenti LGBTQ+ hanno il 13% di probabilità in più di preferire il lavoro ibrido rispetto ai colleghi eterosessuali.

Questi invece sono i gruppi che preferiscono il lavoro ibrido dichiarando che probabilmente se non fosse disponibile se ne andrebbero:

- Il 71% di coloro che preferiscono il lavoro ibrido dichiara di essere disposto a cercare altre opportunità se non è disponibile nel luogo in cui lavora attualmente;

- I dipendenti più giovani (18-34 anni) hanno il 59% in più di probabilità rispetto a quelli più anziani;
- I dipendenti neri hanno il 14% di probabilità in più rispetto ai loro colleghi bianchi;
- I dipendenti LGBTQ+ hanno il 24% di probabilità in più rispetto agli eterosessuali;
- Le donne hanno il 10% di probabilità in più rispetto agli uomini;
- I dipendenti con disabilità hanno il 14% in più di probabilità di andarsene rispetto a quelli senza disabilità.

Questa statistica è importante oltretutto per un motivo di inclusione anche per tentare di abbassare il diffuso e crescente tasso di abbandono del posto di lavoro che rappresenta per le aziende un costo non indifferente.

Indipendentemente dal modello lavorativo, le culture organizzative inclusive che promuovono la fiducia e il senso di sostegno aumentano la fidelizzazione, la collaborazione e la soddisfazione sul lavoro come dimostra la Fig.17.

An inclusive culture is increasingly a competitive advantage for organizations in attracting and retaining top talent.

Elite organizations are turning the 'Great Attrition' into the 'Great Attraction' with inclusivity



Source: McKinsey analysis

Figura 20 Vantaggio competitivo portato da organizzazioni inclusive

Detto ciò, "isolarsi" non è una vera e propria soluzione e per creare un ambiente di lavoro inclusivo i ricercatori hanno evidenziato tre aspetti importanti sui quali i leader aziendali devono intervenire:

- Supporto alla vita lavorativa, ossia la capacità di mostrare attenzione per le richieste, le responsabilità e gli interessi non lavorativi dei dipendenti;
- Team building, cioè collaborazione e sano conflitto competitivo tra i membri del team;
- Rispetto reciproco, sincera preoccupazione per il benessere di tutti i dipendenti e impegno dei dipendenti a trattarsi in modo equo e rispettoso.

3.6 Equilibrio tra vita privata e lavoro

La conciliazione tra lavoro e vita privata, con particolare attenzione alla famiglia, ha sempre rappresentato un problema di difficile soluzione e che ha spesso obbligato le donne a prendersi maggior cura della questione. La sempre più ampia presenza femminile nella forza lavoro e il cambiamento di ruolo all'interno della famiglia ha stimolato la ricerca per un più corretto work-life balance.

Il lavoro agile ha permesso alle persone di conciliare al meglio gli impegni personali con quelli lavorativi. Il recente studio *"Smart working: Work flexibility without constraints"* (Marta Angelici e Paola Profeta, 2020) è andato a ricercare proprio le differenze che sono emerse tra i due modelli lavorativi, studiando gli effetti causali dell'introduzione dello Smart Working in una grande azienda tradizionale del settore delle multiutility in Italia. Un campione di 310 lavoratori è stato selezionato e diviso casualmente in due gruppi: il primo gruppo era composto da lavoratori che avevano la possibilità di effettuare Smart Working un giorno alla settimana per nove mesi (gruppo di trattamento), il secondo gruppo doveva continuare a lavorare in modo tradizionale (gruppo di controllo). Sono tre gli aspetti che si vogliono conoscere maggiormente: produttività, benessere ed equilibrio vita privata e lavoro.

La produttività risulta aumentata nel gruppo di trattamento, come già è stato affermato negli studi precedenti. La produttività è stata misurata in maniera oggettiva tramite caratteristiche specifiche, come il rispetto delle scadenze, dichiarate dal lavoratore o riportate dal supervisore. Nella Fig.18 si può vedere l'andamento dei giorni di ferie richiesti dal gruppo di trattamento e di controllo. Questo fattore implica una migliore organizzazione del tempo lavorativo a disposizione nel gruppo di trattamento con un gap che aumenta dopo i primi tre mesi dell'esperimento. La minor richiesta di giorni di ferie provoca un miglioramento della produttività aziendale e comporta un benessere maggiore da parte dei lavoratori che riescono a organizzare meglio gli impegni extra lavorativi.

Coloro che lavorano in Smart Working sono anche più soddisfatti della vita sociale e della vita in generale. Sostengono di essere capaci di concentrarsi meglio, prendere meglio le decisioni, apprezzare le attività quotidiane, superare i problemi, ridurre lo stress e la

perdita di sonno. La Fig.19 riassume i dati del questionario a cui sono stati sottoposti i lavoratori.

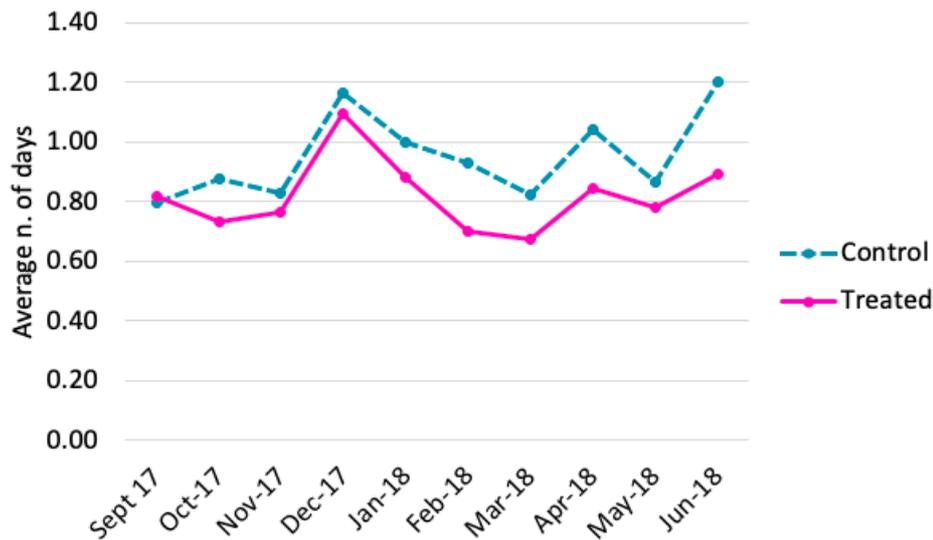


Figura 21 Numero medio di giorni di ferie dei due gruppi

Days of leave	-5 days in 9 months
Respect of deadlines	+4.5%
Satisfaction with life in general	+ 5%
Satisfaction with social life	+ 8%
Stay focus	+8%
Loss of sleep	-7%
Feeling stressed	-12%

Figura 22 Dati del questionario

L'indagine "Smart Working: continua la crescita tra le grandi aziende" condotta dall'Osservatorio dello Smart Working (F. Crespi, 2018) ha potuto constatare come il miglioramento del benessere rappresenti una delle principali motivazioni per cui i lavoratori scelgono di lavorare smart. Tra le preferenze dei lavoratori il 46% sostiene che lo Smart Working riduca lo stress grazie alla possibilità di evitare gli spostamenti da casa all'ufficio mentre il 43% ritiene che permetta un miglioramento dell'equilibrio tra vita professionale e privata.

Infine uno studio degno di nota è quello condotto da Kisi, azienda tecnologica che ha stilato il work-life balance index 2022. Comparando i dati relativi all'intensità di lavoro, supporto istituzionale e legislativo e vivibilità lo studio si impegna a stilare una classifica delle città che hanno maggior successo nel promuovere un equilibrato rapporto tra vita privata e lavoro.

La prima categoria analizzata è stata l'intensità lavorativa di ogni città. È stato necessario dunque esaminare l'idoneità di ciascuna città al lavoro a distanza, caratteristica fondamentale della nostra vita al giorno d'oggi, calcolando la percentuale di lavori che possono essere svolti a distanza. L'intensità lavorativa è stata poi calcolata considerando anche i dati di sovraccarico di lavoro, le indennità di ferie e il numero di giorni di ferie goduti all'interno delle varie città. Sono stati poi elaborati i dati sulla disoccupazione e la percentuale di persone che svolgono più lavori per capire come le ricadute economiche della pandemia abbiano influenzato il mercato del lavoro in ogni località. Per cogliere l'impatto dell'inflazione, che ostacola la capacità dei cittadini di godere di un equilibrio vantaggioso tra lavoro e vita privata, è stata inclusa la percentuale di inflazione in ogni città per identificare i luoghi in cui i cittadini ne sentono maggiormente la pressione. Successivamente sono stati esaminati i giorni di congedo parentale offerti in ogni città.

Il ruolo delle società e delle istituzioni nel prendersi cura dei cittadini è stato osservato attraverso l'impatto della pandemia e il sostegno offerto in ogni città, nonché la qualità dell'assistenza sanitaria, l'accesso all'assistenza mentale e il grado di uguaglianza di genere. In conclusione i fattori legati alla vivibilità analizzando l'accessibilità economica di ogni città per i suoi residenti, la felicità delle città e l'accesso dei cittadini alla cultura e alle attività ricreative al di fuori dell'orario di lavoro, i livelli di benessere e di forma fisica di ciascuna città. I risultati rivelano le città che possono essere celebrate per aver promosso direttamente e indirettamente un sano equilibrio tra lavoro e vita privata per i cittadini attraverso politiche sociali e infrastrutture urbane costruttive.

Nella top 5 sono presenti principalmente città nord europee con Oslo che si guadagna la prima posizione, a seguire Berna, Helsinki, Zurigo e Copenaghen. Le città in cui si lavora troppo sono Dubai, Hong Kong, Kuala Lumpur, Singapore e Montevideo.

New York è precipitata nella classifica, posizionandosi al 59° posto su 100 città, rispetto al 38° dell'anno precedente e al 21° del 2019, prima che la pandemia prendesse piede. Anche Londra, pur essendo classificata significativamente più in alto, è scesa al 27° posto nel 2022

rispetto al 20° dell'anno precedente e al 12° del 2019. Secondo lo studio, i lavoratori esausti e che si trovano in una condizione di burn-out potrebbero prendere in considerazione Amsterdam, Buenos Aires o Sydney, dove meno del 10% della popolazione è sovraccarica di lavoro. Coloro che amano i cinque minuti di tragitto mattutino dal letto al salotto possono prendere in considerazione Singapore, Washington D.C. o Austin, dove la percentuale più alta di lavori può essere svolta da remoto, con una percentuale intorno al 50%.

4. I progetti che si sono contraddistinti maggiormente. Lo studio dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano.

L'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano ha assegnato gli "Smart Working Award" 2021 nel novembre 2021 con il quale sono state premiate le organizzazioni che si sono distinte per capacità di innovare le modalità di lavoro grazie ai loro progetti di Smart Working, diviso per categoria di impresa (grandi imprese, PMI e PA). Di seguito analizzeremo i casi delle aziende vincitrici del concorso che hanno sperimentato nuove modalità di lavoro agile in base alle loro esigenze e alle applicabilità del loro settore.

4.1 Cameo

L'azienda è specializzata nel settore alimentare, precisamente in torte, budini e pizze e rientra nella categoria delle grandi imprese.

Lo Smart Working entra fin da subito tra le esigenze dell'azienda, che cerca di garantire alle persone un'ottima gestione della loro giornata di lavoro permettendo una miglior collaborazione e velocità di comunicazione grazie all'utilizzo di tecnologie digitali, una revisione delle policy rispetto alla flessibilità di luogo e agli spazi.

Il progetto di smart organisation parte nel 2016 grazie al supporto della Direzione Generale e al coinvolgimento di diverse funzioni aziendali (HR, Tecnica, IT e Corporate Communication). La prima fase preparatoria è stata incentrata su formazione e comunicazione con in seguito la costruzione del "Campus cameo", che ha reso possibile aumentare e diversificare gli spazi di lavoro e di inserire la logica Activity-Based Working per favorire lo sviluppo di una modalità lavorativa più flessibile. In una fase seguente è stata aggiunta la possibilità di lavorare fuori sede. L'esperienza pandemica ha dato un impulso significativo all'estensione del lavoro agile seppur in modalità differenti.

Il sistema di performance management non ha registrato scostamenti evidenti della produttività nel periodo di uso intensivo di Smart Working, con un aumento della disponibilità da parte del personale e una dilatazione del tempo lavorativo in seguito alla distribuzione del tempo maggiore garantita dalla flessibilità dello Smart Working. Dunque i benefici sono stati ampi e possiamo raccoglierci sinteticamente in una maggior efficienza ed efficacia produttiva, maggiore disponibilità e miglior work-life balance con ritorno positivo sul benessere organizzativo e personale.

4.2 ING

ING Italia è parte di ING Group, gruppo bancario olandese che offre servizi e prodotti bancari in più di 40 Paesi, con oltre 39 milioni di clienti e 57 mila dipendenti. È la prima banca online per numero di clienti (1.270.000) con circa 1000 dipendenti che svolgono attività di Retail Banking e di Wholesale Banking, rientra nella categoria delle grandi imprese.

Il progetto “Smart Working Super-Flessibile” ha subito una decisiva accelerazione a seguito dell’inizio dell’emergenza sanitaria. L’azienda si è posta l’obiettivo di raggiungere un maggior equilibrio vita privata-lavoro, aumento dell’engagement, passaggio dalla cultura aziendale che premia il presenzialismo alla flessibilità e al lavoro per obiettivi, attrazione di talenti (estero o resto d’Italia), installazione di approccio più meritocratico. Il progetto è stato avviato a gennaio 2020 nella sede di Milano con la completa sponsorizzazione di tutto il top management, riguarda tutti i dipendenti ed è stato formalizzato con un accordo sindacale ed esteso alle filiali. Si focalizza sulla massima libertà di scelta e personalizzazione del numero di giorni di lavoro da remoto (senza limiti di tempo e luogo), garantendo il diritto alla disconnessione, il benessere e il coinvolgimento dei dipendenti. Dal lancio del modello si registra una media di 18/20 giornate di lavoro da remoto per dipendente al mese.

Diversi gli effetti positivi dell’iniziativa intrapresa:

- Miglioramento sul tasso di turn-over, dimissioni volontarie e tasso di assenteismo;

- Dipendenti altamente soddisfatti professionalmente, si sentono più produttivi e percepiscono un miglior bilanciamento tra vita privata e lavorativa;
- Il 93% dei dipendenti che hanno deciso di condividere il loro feedback sul progetto si è detto soddisfatto;
- Registrati minori costi fissi di gestione delle sedi aziendali e minor impatto ambientale.

4.3 La Banca d'Italia

La Banca d'Italia è la banca centrale della Repubblica italiana, istituto di diritto pubblico regolato da norme nazionali ed europee. È parte integrante dell'Eurosistema e rientra nella categoria della Pubblica Amministrazione.

La pandemia ha provocato una svolta nel sistema organizzativo e culturale dell'Istituto, mostrando le opportunità che l'adozione del modello di lavoro ibrido può offrire anche oltre l'emergenza. La Banca ha intrapreso un progetto per ripensare in modo complessivo la propria organizzazione per renderla ancora più adattabile e resiliente, orientandola agli obiettivi e ai risultati.

Prima della pandemia erano state introdotte diverse forme di flessibilità, sia spaziali che orarie, per poi aggiungere misure straordinarie durante la pandemia riuscendo ad organizzarsi con tempestività anche grazie agli investimenti in infrastrutture e dotazioni informatiche degli anni precedenti. La Banca comincia a pensare dunque ad un nuovo modello di lavoro ibrido, basato su volontarietà, differenziato rispetto alle funzioni e decentrato, con un piano strategico che prevede 21 interventi che coinvolgono le 4 variabili chiave (capitale umano, organizzazione, IT, logistica). La volontarietà e flessibilità del progetto consente alle persone di lavorare a distanza anche un numero di giorni inferiore per le attività in cui è rilevante la presenza fisica o maggiore rispetto alla norma nel caso in cui le attività permettano di adattarsi da remoto. Il nuovo modello prevede una programmazione periodica di giornate di lavoro a distanza per favorire un'alternanza tra lavoro in presenza e in remoto per stimolare la socializzazione e l'interazione in presenza. Un aspetto rilevante riguarda il ridisegno della logistica e del layout degli spazi sviluppato

in numerosi progetti volto a rafforzare la coesione dei gruppi e il senso di appartenenza aziendale. Verranno realizzati progressivamente ambienti rinnovati e smart.

Il modello ibrido introdotto dalla Banca è in grado di conseguire grandi benefici per diversi attori:

- La Banca, in quanto l'accelerazione nel percorso di trasformazione organizzativa per assicurare servizi di qualità elevata nel Paese, migliorando produttività ed efficienza, garantendo un efficace presidio dei rischi;
- Le persone, migliorando la conciliazione vita-lavoro che viene valutata positivamente dall'87% del personale. Ogni dipendente inoltre risparmia 1 ora e 15 min di commuting time con riduzione del 39% di infortuni e malattia;
- L'ambiente, riducendo di 1414 tonnellate di CO₂ (7% delle emissioni totali dell'Istituto) all'anno per persona con un solo giorno di lavoro da remoto a settimana.

4.4 INAIL

L'Inail è l'Istituto Nazionale Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro ed è un ente pubblico (settore Pubblica Amministrazione) non economico che gestisce l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali.

È stato effettuato un significativo percorso di rinnovamento grazie all'adeguamento delle infrastrutture e alla realizzazione di un piano di change management con l'intento di accompagnare i dipendenti verso un modo di lavorare più collaborativo e legato al raggiungimento di obiettivi permesso da un utilizzo efficace di strumenti digitali innovativi. Il progetto di Smart Working è stato avviato nel gennaio 2019 e sviluppato su due fasi. La prima fase prevedeva l'individuazione delle attività che si potevano svolgere da remoto, ovvero tutti i processi lavorativi che non avevano un vincolo di presenza fisica dovuto all'interazione diretta con l'utenza o all'utilizzo di una specifica strumentazione. Durante la prima fase si è agito principalmente sulla dotazione tecnologica ripensando alle postazioni in ottica smart e sull'adeguamento infrastrutturale che ha rivoluzionato la concezione di scrivania e ha introdotto la logica della mobilità nel workplace. Nella seconda

fase si è provveduto ad agire sulla cultura aziendale coinvolgendo i dipendenti attraverso un piano di change management e iniziative di formazione. Nel momento in cui è partito il progetto è stata eseguita una fase sperimentale, in cui 350 dipendenti di 5 strutture differenti hanno lavorato un giorno a settimana da remoto, per poi successivamente estendere il modello a tutti i dipendenti con assistenza personalizzata e formazione. Tutto ciò ha reso l'INAIL già parzialmente pronto a gestire le proprie attività quando è scoppiata la pandemia, che sono state svolte infatti senza criticità garantendo la continuità operativa e mantenendo un'elevata efficienza nell'erogazione dei servizi.

Anche in questo i benefici emersi dall'indagine interna sono stati notevoli e riguardano principalmente il miglioramento dell'equilibrio vita privata-vita lavorativo (85% di pareri favorevoli) oltre ad un miglior grado di autonomia lavorativa (83%) e ad una miglior efficienza nei servizi all'utenza.

4.5 Net Insurance

Net Insurance è una compagnia assicurativa da 120 dipendenti con sede a Roma che offre soluzioni di protezione dedicate alla persona, alla famiglia e alla piccola e media impresa. Rientra nella categoria delle PMI.

Tra le prerogative dell'azienda vi è la promozione del progetto Smart Working al fine di rendere il lavoro flessibile, innovativo, efficace, efficiente e ponendo attenzione al work-life balance. Per raggiungere questo obiettivo l'azienda si è focalizzata tre aspetti principali:

- cultura e comportamento, spostandola sui risultati e sulla responsabilizzazione;
- dimensione tecnologica, con la digital transformation e le azioni di potenziamento della struttura IT;
- spazi aziendali, abbandonando l'idea della postazione fissa e trasformando l'ufficio in un luogo di socializzazione e generazione di idee.

Il progetto pilota di Smart Working è stato lanciato ad ottobre 2019 con durata di 6 mesi e coinvolgimento del 30% della popolazione aziendale, per poi estenderlo a tutti i dipendenti. Attraverso una calendarizzazione concordata era possibile lavorare 2 giorni in remoto a settimana. L'emergenza sanitaria ha accelerato l'estensione del progetto e dal 1

maggio 2021 sono stati firmati gli accordi con i sindacati permettendo a 112 dipendenti su 120 di aderire al progetto. Di questi 112 hanno aderito in 106 ovvero il 95%. Grazie a quest'accordo i dipendenti si sono svincolati dal concetto di orario, con possibilità di scegliere dove lavorare e quando rispettando però gli obiettivi prefissati. L'emergenza della pandemia ha costituito per Net Insurance l'occasione di ridisegnare e ottimizzare i processi ancora non ottimali del progetto pilota. Il monitoraggio avveniva tramite tabelle Excel, aggiornate settimanalmente e poi analizzate su base mensile. Successivamente grazie alla collaborazione con Workhera è stato introdotto un tool in grado di monitorare indicatori di performance sia quantitativi che qualitativi (soddisfazione dei colleghi, relazioni tra colleghi, livello di engagement) continuativamente, con capacità di raccogliere dati in maniera semplificata e rendendoli visivamente intuitivi.

Questa visione ha permesso di ottenere benefici nel work-life balance, un'alta soddisfazione e senso di appartenenza dei dipendenti, oltreché ottime performance lavorative e retention rate dei talenti.

4.6 Webranking

Webranking opera nel settore dei servizi ed è una PMI con 160 dipendenti, di cui il 48% sono donne. È nata nel 1998 ed è un'agenzia digitale orientata alla performance. L'azienda si occupa di raccolta, integrazione, elaborazione dei dati, ma anche analisi, gestione e ottimizzazione di tutti i canali di pianificazione digitale.

L'azienda ha iniziato il progetto di Smart Working già nel 2018, ritenendolo strategico sia per attrarre nuovi candidati sia per favorire la retention dei collaboratori. La pandemia ha creato nell'azienda l'esigenza di ripensare il progetto avviato, trasformando la modalità di lavoro che prima era alternativa in parte integrante del modello organizzativo. Inizialmente circa il 12% dei dipendenti eleggibili non ha mai richiesto di sottoscrivere il contratto integrativo per usufruire del lavoro agile. Fin dai primi giorni di marzo 2020 l'obiettivo aziendale è stato quello di salvaguardare la sicurezza dei dipendenti, non solo in termini di salute ma anche economici, facendo leva sullo Smart Working in full time, assicurando la continuità lavorativa senza ricorrere alla cassa d'integrazione e sfruttando il momento per

investire in formazione. Per evitare di disperdere il senso di coesione l'azienda ha introdotto una serie di iniziative di supporto sociale come i caffè virtuali organizzati due volte al giorno con gruppi di 4 persone provenienti da sedi diverse, a cui si sono aggiunti un podcast organizzato da due colleghi e attività virtuali come poker o yoga. A giugno 2020 l'azienda ha deciso di riaprire gli uffici permettendo a tutte le persone che lo desideravano di continuare a lavorare da casa. In un'intervista ai dipendenti si è scoperto che la maggioranza delle persone desidera un bilanciamento tra lavoro da casa e ufficio (50% e 50%). Nonostante il successo avuto dal lavoro agile e dai tentativi di mantenere interazioni sociali tra i dipendenti, l'ufficio è stato percepito come luogo di condivisione e relazione. Da settembre 2021 il ritorno alla normalità con la modifica alla policy implementata nel 2018: sono previsti 10 giorni al mese di lavoro da remoto invece di 5.

I più grandi benefici sono stati dunque gli alti livelli di coesione e di soddisfazione dei dipendenti riguardo la gestione dell'emergenza, con il mantenimento di buoni livelli di produttività e protezione del benessere dei dipendenti.

Conclusioni

La tesi è stata svolta con l'obiettivo di analizzare approfonditamente i risvolti provocati dallo Smart Working e come possa incidere sulla produttività, sul benessere e sull'equilibrio tra vita privata e vita lavorativa.

Dopo averne definito i caratteri principali e le similitudini con altre forme di lavoro, nel primo capitolo è stato descritto il modello delle 3B di Clapperton e Vanhoutte, meglio noti come i tre pilastri del modello organizzativo (Behaviours, Bytes e Bricks). In seguito sono state elencate le principali leggi in vigore a tutela dei lavoratori e delle aziende. La normativa presente non permette ancora di potersi affidare allo strumento con modalità del tutto definite in quanto risulta influenzata dall'emergenza pandemica. È bene ricordare che il fenomeno Smart Working ha preso piede solo recentemente, subendo un forte impulso proprio dalla pandemia, e di conseguenza anche la normativa sarà più completa una volta che si sarà stabilizzato maggiormente il new normal.

Il secondo capitolo si sofferma sullo studio della letteratura e sull'analisi relativa alla produttività del lavoro agile e alle sue diverse manifestazioni in funzione dell'adattabilità alle varie mansioni e professioni. Lo studio di Dutcher (2012) verifica la variazione di produttività dei lavori ripetitivi e creativi suddividendo i lavoratori in sottogruppi e dalla quale risulterà essere più efficace il lavoro in ufficio per i lavori ripetitivi (specialmente per i gruppi ad alta e bassa produttività), mentre per i lavori creativi risulta essere più produttivo del 11-20% il lavoro agile. Lo studio di Adams-Prassl invece si sofferma nell'analizzare la capacità di adattare il lavoro svolto comunemente in ufficio al lavoro in remoto. Vengono in questo caso definiti dei settori e delle mansioni che meglio si adattano oltre a una correlazione positiva tra il reddito e la quota di compiti svolgibili in remoto. Successivamente vengono descritti i principali benefici per le aziende e per i lavoratori tra cui possiamo annotare il risparmio di tempo (evitando il trasporto verso l'ufficio), il risparmio economico e ambientale, un più alto retention rate e dunque minor costo di formazione. Questi fattori risultano essere sicuramente un incentivo per entrambe le parti, ma molti lavoratori dopo un prolungato periodo di lavoro agile presentano cenni di stanchezza portandoli a diminuire la produttività e il benessere personale. Questi fattori sono stati evidenti anche nel periodo emergenziale che ha portato ai lockdown e alle

chiusure. Per questo motivo molti lavoratori considerano comunque migliore l'opportunità di potersi recare in ufficio, per lo meno sporadicamente, per mantenere più alto il livello delle interazioni e della vita sociale. I contatti all'interno dell'ufficio sono importanti in particolar modo per i soggetti introversi, in quanto l'interazione sociale stimola l'umore con l'effetto di un aumento di produttività. Un altro tema importante è quello relativo agli effetti di genere causati dalla nuova modalità lavorativa. Lo Smart Working infatti, concentrandosi più sugli obiettivi e sui risultati, diminuisce notevolmente gli effetti di genere. In un posto di lavoro spesso la possibilità di far carriera è correlata alla permanenza in azienda o alla fedeltà al capo, caratteristiche più facilmente riscontrabili nel genere maschile. La flessibilità concessa dal lavoro agile inoltre permette di redistribuire meglio anche le faccende domestiche. Lo Smart Working può avere un ruolo chiave come strumento di riduzione del divario di genere e occupabilità delle donne. La distanza però spesso può essere anche un limite proprio per la difficoltà per il lavoratore ad un riscontro dei compiti che si stanno svolgendo.

L'aspetto del work-life balance è considerato un grande punto a favore del modello poiché la maggior flessibilità concede un'organizzazione ottimale delle attività extra lavorative, più che in passato. Il miglioramento dell'equilibrio tra vita sociale e lavoro ha la conseguenza di migliorare a sua volta il benessere dei lavoratori, anche grazie ad alcuni fattori come la riduzione di stress.

Infine vengono individuati i principali punti a favore del modello ibrido, composto da giornate di lavoro agile e giornate di lavoro in ufficio, che può rappresentare una soluzione ideale per le aziende e per i lavoratori. In questo modo infatti possono essere messi in luce i benefici del lavoro da remoto e del lavoro in presenza poiché l'alternanza tra le due modalità permette di mantenere un alto livello di produttività (che si manifesta in calo quando il lavoro agile viene svolto per un periodo prolungato), oltre a benessere e work-life balance che sono più agevolati rispetto ed è possibile mantenere un alto livello di interazione sociale potendo contare su una buona presenza in ufficio.

Bibliografia e Sitografia

- Lavoro Agile: legge ed evoluzione normativa dello Smart Working, Fiorella Crespi (2021). <https://blog.osservatori.net/it/evoluzione-normativa-smart-working#legge-lavoro-agile>;
- Smart Working 2022: normative e regole in vigore in Italia (2022). <https://www.ticonsiglio.com/smart-working/>;
- Smart Working – un po' di storia 25 anni dopo, Gianfranco di Garbo (2021). https://ntplusdiritto.ilsole24ore.com/art/smart-working-po-storia-25-anni-dopo-ADTpi1MB?refresh_ce=1;
- Smart Working: cos'è, come funziona, la normativa e i vantaggi per le PA, Michela Stentella (2021). <https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/smart-working-cose-come-funziona-la-normativa-e-i-vantaggi-per-le-pa/>;
- Lavoro Agile: legge ed evoluzione normativa dello Smart Working, Fiorella Crespi (2021). <https://blog.osservatori.net/it/evoluzione-normativa-smart-working>;
- Smart Working e telelavoro: origini e differenze (2021). <https://www.nous-srl.com/lo-smart-working-non-e-telelavoro/>;
- Dalla Spagna all'Olanda, le diverse vie dello smart working per il post pandemia, Cristina Casadei (2022). https://www.ilsole24ore.com/art/dalla-spagna-all-olanda-diverse-vie-smart-working-il-post-pandemia-AEdbd2GB?refresh_ce=1;
- Lo smart working prima e dopo la pandemia: nuovi modelli di lavoro per non tornare indietro, Cinzia Ciacia (2021). <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/lo-smart-working-prima-e-dopo-la-pandemia-nuovi-modelli-di-lavoro-per-non-tornare-indietro/>;
- Working from Home: Estimating the worldwide potential, ILO (2020). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/briefingnote/wcms_743447.pdf;
- Smart Working in Italia: dati, numeri e trend post-pandemia, Barbara Balabio (2021). <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-italia-numeri-trend>;

- Does Working from home work? Evidence from a Chinese experiment, Nicholas Bloom, James Liang, John Roberts e Zhichun Jenny Ying (2013). <https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/wfh.pdf>;
- <https://www.understandingsociety.ac.uk>;
- Worker productivity during lockdown and working from home: Evidence from self-reports, Ben Etheridge, Li Tang, Yikai Wang (2020);
- The paradox of productivity during quarantine: an agent-based simulation, Peter Hardy, Leandro Soriano Marcolino, Jose Fontanari (2020). <https://www.researchgate.net/publication/343825946> The paradox of productivity during quarantine an agent-based simulation;
- Smart-working: Work flexibility without constraints, Marta Angelici, Paola Profeta (2020). <https://voxeu.org/article/smart-working-work-flexibility-without-constraints>;
- Il lavoro agile taglia il gender gap (ma con la crisi la parità e al ribasso), Serena Uccello (2021). https://www.ilsole24ore.com/art/il-lavoro-agile-taglia-gender-gap-ma-la-crisi-parita-e-ribasso-AEljy1Q?refresh_ce=1;
- Così il lavoro agile riduce il divario di genere, Redazione Romana (2021). <https://www.avvenire.it/economia/pagine/studio-cosi-il-lavoro-agile-riduce-il-divario-di-genere>;
- Smart Working: continua la crescita tra le grandi aziende, Fiorella Crespi (2018). <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-continua-la-crescita-tra-le-grandi-aziende>;
- Cities with the Best Work-Life Balance 2022 (2022). <https://www.getkisi.com/work-life-balance-2022>;
- Esempi di Smart Working: ecco le aziende in Italia che lo applicano!, Alessandra Gangai (2020). <https://blog.osservatori.net/it/it/esempi-smart-working?hsLang=it-it>;
- Dallo Smart Working alla Smart Organisation in Cameo, Osservatorio Smart Working (2021). https://osswestorageecom.blob.core.windows.net/product-assets/Ita/BusinessCase/4002395/Dallo%20Smart%20Working%20alla%20Smart%20Organisation%20in%20Cameo_sku_4002395.pdf?sv=2018-03-28&sr=b&sig=jTwEForh%2FRcjT8CFI%2Fnp99LgA0oVfG3yHvYq1pWjPho%3D&se=2022-06-26T14%3A40%3A20Z&sp=r;

- Lo Smart Working per il new normal in ING Italia, Osservatorio Smart Working (2021).
[https://osswestorageecom.blob.core.windows.net/product-assets/Ita/BusinessCase/4002337/Lo%20Smart%20Working%20per%20il%20new%20normal%20in%20ING%20Italia sku 4002337.pdf?sv=2018-03-28&sr=b&sig=WfuiRa8AL8HPEO%2B5Sezx4ruV5N0h9ctzF9qQBMH%2BF0o%3D&se=2022-06-26T14%3A40%3A17Z&sp=r;](https://osswestorageecom.blob.core.windows.net/product-assets/Ita/BusinessCase/4002337/Lo%20Smart%20Working%20per%20il%20new%20normal%20in%20ING%20Italia%20sku%204002337.pdf?sv=2018-03-28&sr=b&sig=WfuiRa8AL8HPEO%2B5Sezx4ruV5N0h9ctzF9qQBMH%2BF0o%3D&se=2022-06-26T14%3A40%3A17Z&sp=r;)
- Lo Smart Working in Net Insurance, Osservatorio Smart Working (2021).
[https://osswestorageecom.blob.core.windows.net/product-assets/Ita/BusinessCase/4002397/Lo%20Smart%20Working%20in%20Net%20Insurance sku 4002397.pdf?sv=2018-03-28&sr=b&sig=KtNMsjHD8qk1xiee4sKqH8RbzcNYCWgO%2B1zfdJ7JOn4%3D&se=2022-06-26T14%3A40%3A11Z&sp=r;](https://osswestorageecom.blob.core.windows.net/product-assets/Ita/BusinessCase/4002397/Lo%20Smart%20Working%20in%20Net%20Insurance%20sku%204002397.pdf?sv=2018-03-28&sr=b&sig=KtNMsjHD8qk1xiee4sKqH8RbzcNYCWgO%2B1zfdJ7JOn4%3D&se=2022-06-26T14%3A40%3A11Z&sp=r;)
- Lo Smart Working per il new normal in Webranking, Osservatorio Smart Working (2021).
[https://osswestorageecom.blob.core.windows.net/product-assets/Ita/BusinessCase/4002402/Lo%20Smart%20Working%20per%20il%20new%20normal%20in%20Webranking sku 4002402.pdf?sv=2018-03-28&sr=b&sig=7JxfdAKWNUTDEuvh5c5ykyJAek41Zj9PIrf7rWr7sZM%3D&se=2022-06-26T14%3A40%3A05Z&sp=r;](https://osswestorageecom.blob.core.windows.net/product-assets/Ita/BusinessCase/4002402/Lo%20Smart%20Working%20per%20il%20new%20normal%20in%20Webranking%20sku%204002402.pdf?sv=2018-03-28&sr=b&sig=7JxfdAKWNUTDEuvh5c5ykyJAek41Zj9PIrf7rWr7sZM%3D&se=2022-06-26T14%3A40%3A05Z&sp=r;)
- Banca d'Italia: L'organizzazione del lavoro nella nuova normalità, Osservatorio Smart Working (2021).
[https://osswestorageecom.blob.core.windows.net/product-assets/Ita/BusinessCase/4002394/Banca%20d'Italia%20l'organizzazione%20del%20lavoro%20nella%20nuova%20normalità sku 4002394.pdf?sv=2018-03-28&sr=b&sig=zO8ZPEOZD4rVn96uL0ITeaaNz12pKaXCLOkjc6fUIxU%3D&se=2022-06-26T14:40:00Z&sp=r;](https://osswestorageecom.blob.core.windows.net/product-assets/Ita/BusinessCase/4002394/Banca%20d'Italia%20l'organizzazione%20del%20lavoro%20nella%20nuova%20normalità%20sku%204002394.pdf?sv=2018-03-28&sr=b&sig=zO8ZPEOZD4rVn96uL0ITeaaNz12pKaXCLOkjc6fUIxU%3D&se=2022-06-26T14:40:00Z&sp=r;)
- Lo Smart Working in INAIL, Osservatorio Smart Working (2021).
[https://osswestorageecom.blob.core.windows.net/product-assets/Ita/BusinessCase/4002336/Lo%20Smart%20Working%20in%20INAIL sku 4002336.pdf?sv=2018-03-28&sr=b&sig=0%2FV0qajAGV9pDctFWxyoy3CBYN6nxedkdO4FE0bKQzc%3D&se=2022-06-26T14%3A39%3A49Z&sp=r;](https://osswestorageecom.blob.core.windows.net/product-assets/Ita/BusinessCase/4002336/Lo%20Smart%20Working%20in%20INAIL%20sku%204002336.pdf?sv=2018-03-28&sr=b&sig=0%2FV0qajAGV9pDctFWxyoy3CBYN6nxedkdO4FE0bKQzc%3D&se=2022-06-26T14%3A39%3A49Z&sp=r;)
- Peers at work. American Economic Review, Mas e Moretti (2009);

- To snoop or not to snoop, Hays (1999);
- Il Manifesto dello Smart working. Quando, dove e come lavorare meglio, Clapperton G., Vanhoutte P. (2014);
- Smart working: Il domani è già arrivato, Il Sole 24 Ore, Tiziano Treu (2020);
- The impact of Training and Motivation on Performance of Employees, Khan M. (2012);
- Questionnaire Survey on the effects of the Spread of the Covid-19 on Telework-based Work Styles, Lifestyle, and Awareness, Keio University e Nippon Institute for Research Advancement (2020);
- ENCUESTA: Respuestas de las empresas argentinas ante el impacto de la cuarentena general en sus operaciones , Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2020);
- The Effects of Telecommuting on Productivity: An Experimental Examination. The Role of Dull and Creative Tasks, Dutcher (2012);
- Managing concealable stigmas at work: A review and multilevel model, K.P. Jones e E.B. King, (2020);