

Smart working ed emergenza sanitaria: una lettura prospettica a partire dall'esperienza dell'Invalsi del Covid-19

*Pierpaolo Cinque, Patrizia Falzetti, Giuseppina Le Rose**

Abstract

Beginning with the concept of crisis management, and specifically from the integrated organizational learning model for crisis management, our aim is to analyse whether the changes induced by employment with flexible hours and location (defined by Italian law as “lavoro agile”) during the emergency phase can endure beyond the health crisis to become part of the organizational culture of companies, and what these changes are. To achieve this goal, we will present the path followed by the Invalsi (National Institute for the Evaluation of the Education and Training System) public research institute. More specifically, the analysis will compare the lavoro agile methods activated during the health emergency and the lavoro agile pilot phase, which Invalsi initiated in 2018. The data used for the analysis was collected with a questionnaire administered to employees in late May 2020. While acknowledging that the results of the analysis may be generalized only to a certain point, the issues highlighted by the case study resonate with the existing literatures on

* *Invalsi – Istituto nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e di formazione.*

labour law and organizational well-being. The key result of the analysis indicates that long-lasting effects of lavoro agile might be seen in such areas as autonomy, trust relationships, and empowerment.

Keywords: *smart working, Covid-19 health emergency, organisational well-being, Invalsi.*

Muovendo dal concetto di crisis management e, nello specifico, dal modello integrato di apprendimento organizzativo per la gestione delle crisi, nel presente lavoro si cercherà di analizzare se e quali cambiamenti prodotti dal lavoro agile nella fase di emergenza possono durare anche dopo la crisi sanitaria ed entrare, quindi, a far parte della cultura organizzativa delle aziende. Per realizzare questo obiettivo sarà presentato il percorso che ha seguito un Ente di ricerca dotato di personalità giuridica di diritto pubblico, l'Invalsi (Istituto nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e di formazione). In particolare saranno operati dei confronti tra le modalità di lavoro agile attivate durante l'emergenza sanitaria e la fase di sperimentazione, avviata dall'Istituto a partire dal 2018 e saranno utilizzati i dati provenienti da un questionario somministrato ai dipendenti a fine maggio 2020. Le tematiche emerse nella presentazione del caso di studio, seppur con i limiti di generalizzabilità di questo tipo di approccio, riprendono quelle evidenziate dalla letteratura giuslavorista e da quella sul benessere organizzativo. Aspetti come l'autonomia e il rapporto di fiducia e responsabilizzazione potrebbero essere quelli maggiormente apprezzabili anche dopo la crisi.

Keywords: *lavoro agile, emergenza sanitaria Covid-19, benessere organizzativo, Invalsi.*

Introduzione

Negli ultimi anni, minacce e disastri come il *millenium bug*, l'attentato dell'11 settembre, gli attacchi terroristici all'Europa, la pandemia da *Sars* etc., hanno costretto gli stati di tutto il mondo ad affrontare e gestire crisi di natura sempre più globali. Tuttavia, nessuno stato, dalla fine della Seconda Guerra Mondiale, ha dovuto fronteggiare una crisi di così vasta portata come quella causata dall'attuale emergenza sanitaria dovuta alla sindrome respiratoria acuta grave Coronavirus-2 (Sars-CoV-2)- il nuovo ceppo di coronavirus che è causa del Covid-19 (nome dato alla malattia associata al virus)-.

L'emergenza sanitaria è stata improvvisa e ha colto di sorpresa tutto il Paese, non solo le singole realtà. Le crisi con un percorso evolutivo improvviso sono le peggiori perché raggiungono velocemente l'apice e richiedono prontezza di risposta per esigenze a cui difficilmente l'azienda sa reagire in maniera così immediata (Grassi, 2014). In analogia con altre crisi, quella da Covid-19 ha interessato più ambiti, minando il funzionamento di vari settori politici e delle cosiddette infrastrutture critiche (Ansel et al., 2010). La tutela della salute pubblica è diventata prioritaria rispetto a tutti gli altri diritti e doveri dei cittadini, in tutti i settori di vita. Nel comparto produttivo si è dovuto ripensare velocemente a nuove modalità di lavoro e rendere sicure le attività che necessariamente richiedevano la presenza del lavoratore (Davison, 2020; Richter 2020). Lo smart working

è diventato lo strumento d'elezione per conciliare le esigenze di produttività delle imprese con quelle di tutela della salute dei lavoratori. I decreti del Presidente del Consiglio del 23 e del 25 febbraio 2020 per le prime zone rosse, quelli successivi dell'1, del 4 e dell'8 marzo per l'intero territorio nazionale, il "Protocollo sulla Sicurezza sui luoghi di lavoro" tra Governo e *parti sociali* del 14 marzo 2020 e infine il decreto legge n. 18 del 17 marzo 2020 ne hanno promosso l'applicazione, laddove possibile.

Nei prossimi mesi le disposizioni di legge sulla modalità di svolgimento delle attività lavorative saranno, con molta probabilità, in continuo divenire a causa del carattere imprevedibile e di alta diffusione del virus. Durante la cosiddetta "fase due" in cui il lavoro agile- come previsto dal decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 26 aprile 2020- è stata la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni, l'Invalsi (Istituto nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e di formazione) ha iniziato a riflettere sulle implicazioni che questa modalità di lavoro estesa per la prima volta a tutto il personale potesse portare.

Prima di questa situazione di emergenza l'Istituto, come molte altre amministrazioni, aveva creato i presupposti organizzativi generali affinché questo nuovo modo di lavorare entrasse a far parte della cultura organizzativa dell'ente. Durante l'emergenza sanitaria l'amministrazione- dopo aver esteso lo smart working a tutto il personale (ricercatori, tecnologi e personale tecnico-amministrativo)- ha ritenuto necessario indagare il punto di vista dei dipendenti sulle difficoltà incontrate e sugli aspetti positivi di questa nuova modalità di lavoro. Si è così avviato un dibattito all'interno dell'Istituto per capire le azioni da intraprendere per iniziare a riflettere su futuri piani di aggiustamento cercando di sfruttare le opportunità create dall'evento critico.

Il presente contributo è il frutto di questo lavoro di auto-osservazione, avviato all'interno dell'Istituto, con l'obiettivo di capire se questa crisi ha solo inasprito i problemi già preesistenti o se invece può diventare un'occasione per ripensare i modelli di *welfare* tradizionali.

1. Crisi e cambiamento organizzativo

Il paradigma del crisis management, inteso come il management delle situazioni eccezionali o che non rientrano nell'ordinario (Roux-Dufort, 2007), finalizzato a proteggere gli stakeholders dell'organizzazione, le comunità e le risorse in caso di crisi (Wang, 2008), può essere molto utile per capire quali elementi organizzativi, sperimentati in questa fase di emergenza, possono essere adottati in modo permanente dall'Istituto. Le crisi spesso guidano il cambiamento, nel bene o nel male (Augilera, 1997; Barnett & Pratt, 2000). L'esperienza di una crisi tende a cambiare il modo in cui le persone pensano, sfidano le loro convinzioni e percezioni sull'ambiente fisico e sociale, nonché l'adeguatezza

delle strutture organizzative (Stern, 1997). Inoltre, l'esperienza di crisi è normalmente accompagnata da forti sentimenti di tensione, un senso di perdita, incompetenza e disperazione, che possono portare a conflitti e resistenza al cambiamento (Bartunek & Moch, 1994) o, paradossalmente, innescare il cambiamento (Schein, 1993), ad esempio sviluppando una riflessione critica sull'evento (Stern, 1997). Una gestione efficace delle crisi può presentare dei vantaggi a lungo termine per le organizzazioni, perché implica l'apprendimento costante e la valutazione dello stato presente, la determinazione dello stato futuro e la pianificazione dei modi per raggiungere lo stato desiderato attraverso l'implementazione di piani ben sviluppati (Goodstein & Burke, 1991).

L'emergenza sanitaria ha imposto un cambiamento veloce e drastico della modalità di lavoro: riprendendo il modello integrato di apprendimento organizzativo per la gestione delle crisi (Wang, 2007), le convinzioni esistenti sono state disconfermate e le organizzazioni hanno dovuto dare una risposta organizzativa connessa alla situazione di crisi (*Unlearning/ Unfreeze*). Di fronte a una crisi, i membri dell'organizzazione tendono a cercare più attivamente nuove informazioni (*Knowledge acquisition*) e a diffonderle (*Knowledge diffusion*); il feedback può arrivare più rapidamente che in molti altri tipi di situazioni problematiche. Questi processi daranno luogo ad azioni e strategie per risolvere la crisi (*Knowledge utilization*). Una riflessione critica e continua su quanto appreso in una situazione di crisi può essere utile per fronteggiare in modo più adeguato una crisi futura (*Crisis management through organizational learning – Reflection - Movement*).

Nella realtà organizzativa, una crisi porterà un cambiamento (*Refreeze*) con o senza apprendimento organizzativo. In assenza di quest'ultimo, una situazione di crisi sbloccherà comunque lo *status quo* (*Unlearning/ Unfreeze*), costringerà l'organizzazione a intraprendere azioni (*Crisis management through organizational learning – Reflection - Movement*), per poi tornare a una fase di "congelamento" (*Refreeze*). In questo caso, molto probabilmente ci saranno risposte rigide da parte dell'organizzazione e il cambiamento difficilmente avrà luogo.

Gli aspetti importanti di questo modello riguardano il ruolo prevalente dell'apprendimento in ogni fase di gestione delle crisi e la necessità di una riflessione critica come pratica continua. Partendo da queste due importanti implicazioni, saranno analizzati gli elementi che hanno caratterizzato lo svolgimento dello smart working in Invalsi, prima e durante l'emergenza sanitaria, con l'obiettivo di individuare su quali aspetti si possa creare un effettivo cambiamento che possa durare anche dopo la crisi.

2. Il lavoro agile: alcuni riferimenti teorici e normativi

Lo sviluppo delle Tecnologie dell'informazione e della comunicazione (Tic) ha causato diversi cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, tra cui una rapida diffusione dello smart working (Ter Hoeven & Van Zoonen, 2015) che consente il superamento dei limiti

fisici e temporali. Il lavoro, infatti, può essere svolto in luoghi e in tempi non più legati alle regole di una volta, con sedi e orari ben definiti, ma, attraverso l'uso di laptop, tablet e smartphone, il lavoratore può svolgere le proprie attività da qualsiasi luogo e in qualsiasi momento (Maitland & Thomson, 2014).

Un aspetto centrale della letteratura sullo smart working riguarda la comprensione di come il lavoro a distanza influisca sul benessere dei lavoratori. Alcuni studiosi (Charalampous et al., 2019) in un lavoro di revisione della letteratura, hanno individuato 63 studi, pubblicati tra il 1995 e il 2017, che indagano una o più dimensioni del benessere, sociale, affettivo, cognitivo, professionale e psicosomatico. Gli autori sono arrivati a questo numero di contributi dopo averne analizzati 3.082 e aver escluso lavori in lingua non inglese, non sottoposti a revisione tra pari e in cui i lavoratori non svolgevano compiti di tipo intellettuale e creativo; non sono state incluse neanche le attività svolte dai liberi professionisti o dai lavoratori disabili. Tra i vari aspetti emersi in questi studi è da evidenziare il ruolo svolto dal supporto organizzativo: quando questo era presente, gli individui si sentivano meno isolati socialmente e con livelli di soddisfazione sul lavoro più alti (Bentley et al., 2016). Anche lo sviluppo e il mantenimento di buone relazioni (Fay & Kline, 2012) e l'aver collaboratori compatibili, con cui comunicare in modo informale, è stato associato a maggiore impegno nelle attività svolte (Fay & Kline, 2011). Inoltre una maggiore flessibilità sul lavoro e, quindi, la possibilità di conciliazione con la vita privata, sembrerebbe aumentare il benessere dei lavoratori (Ter Hoeven & Van Zoonen, 2015). Tuttavia, questo è un aspetto controverso in letteratura perché altre ricerche hanno evidenziato che le persone che usano il lavoro agile spesso provano sensi di colpa (Moe & Shandy, 2010) e tendono a sovraccaricarsi per ricambiare la maggiore flessibilità ricevuta.

La normativa di riferimento sul lavoro agile ha marcato molto l'importanza della conciliazione vita – lavoro. Il 13 settembre 2016 i parlamentari europei hanno approvato una importante risoluzione rubricata “Creazione di condizioni del mercato del lavoro favorevoli all'equilibrio tra vita privata e vita professionale”, con la quale è stato fissato il chiaro impegno politico di rafforzare le opportunità di conciliazione tra vita familiare e vita lavorativa. In seno alla citata risoluzione, il Parlamento europeo configura il lavoro agile come un approccio all'organizzazione del lavoro basato su una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione, che non richiede necessariamente al lavoratore di essere presente sul luogo di lavoro o in un altro luogo predeterminato e gli consente di gestire il proprio orario di servizio, garantendo comunque il rispetto del limite massimo di ore lavorative giornaliere e settimanali stabilite dalla legge o dai contratti collettivi.

La legge per la riforma della pubblica amministrazione del 7 agosto 2015, n. 124 “Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche” all'art. 14, sotto la rubrica “Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche”, promuove per le pubbliche amministrazioni, nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri

per la finanza pubblica, l'adozione di misure organizzative volte, oltre che a rafforzare il telelavoro, anche a sperimentare nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa (lavoro agile).

La legge 22 maggio 2017, n. 81 “Misure per il lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato” (c.d. *Job Act* del lavoro autonomo) entrata in vigore il 14 giugno 2017 prevede all'art. 18:

La modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.

Il comma 3 del medesimo articolo, precisa che le disposizioni normative si applicano anche ai “rapporti di lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”.

A seguito della pubblicazione del *Jobs Act*, il Presidente del Consiglio dei Ministri ha emanato la “Direttiva recante indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015 n. 124”, e le linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti.

In seguito alla regolamentazione per legge del lavoro agile, anche le analisi dei giuristi rilevano il rischio di un aumento di comportamenti auto – prescrittivi e una maggiore intensità delle prestazioni (Ambra, 2018). Altri aspetti critici evidenziati dalla letteratura giuslavorista riguardano le ripercussioni del lavoro agile sull'autonomia dei lavoratori e sulle conseguenze per la salute e sicurezza dei lavoratori. Alcuni autori sottolineano la mancanza di un raccordo con la normativa sui videoterminali e con le disposizioni in tema di orario di lavoro (Peruzzi, 2017). Rispetto al controllo esercitato dal datore di lavoro, infine, alcuni autori evidenziano l'invasività del controllo a distanza tramite hardware o software (Bini, 2017), altri l'effetto mitigativo del diritto di disconnessione del lavoratore al di fuori dell'orario di lavoro e dell'uso dei dati del controllo previo consenso del lavoratore a un'ideale informativa sulla privacy, entrambe obbligatorie nell'accordo (Cairo & Cavalli, 2017).

3. La sperimentazione dello smart working in Invalsi

Il lavoro agile è stato introdotto in Invalsi all'inizio del 2018, attraverso un accordo con le organizzazioni sindacali che ha permesso l'avvio di una sua sperimentazione. Il progetto

è stato chiamato “Progetto Smart Working Invalsi 2018” (Swi2018) e si è basato su due principi fondamentali: l’adesione volontaria dei dipendenti e il carattere di sperimentaltà.

La genesi del progetto è partita da un’analisi concreta dell’organizzazione del lavoro presente in Istituto e dalle nuove esigenze dei lavoratori che, a seguito di un trasferimento di sede nel 2015, hanno manifestato notevoli disagi nel raggiungere il nuovo posto di lavoro. Sul fronte del personale dipendente gli obiettivi sono stati, quindi, una migliore *work-life balance*, da realizzare attraverso il risparmio dei tempi e dei costi per gli spostamenti casa – lavoro, una maggiore responsabilizzazione e fiducia e, quindi, engagement rispetto al proprio lavoro. Il progetto, infatti, è stato fortemente orientato alla responsabilizzazione del personale, avendo come riferimento il raggiungimento degli obiettivi contenuti nel “Contratto Collettivo Integrativo di Ente”, che ne costituisce il presupposto fondamentale per quanto riguarda l’applicazione dei criteri di misurazione della produttività del personale, il raggiungimento dei risultati e della produttività individuale e collettiva, anche se nella diversa modalità organizzativa rappresentata dallo smart working.

Il lavoro agile è stato anche uno strumento per ottimizzare gli spazi logistici di lavoro e incentivare la digitalizzazione delle procedure amministrative tra i dipendenti e con le altre pubbliche amministrazioni centrali e regionali.

Le fasi iniziali del progetto si possono sintetizzare in una prima analisi e condivisione del fabbisogno di “flessibilità” organizzativa dell’Istituto realizzate tramite un confronto in sede sindacale con le Rsu (Rappresentanze Sindacali Unitarie) finalizzato alla sottoscrizione di un accordo sindacale integrativo. Le fasi successive sono state:

- la ricognizione preventiva delle attività che possono essere rese in regime di smart working;
- la sottoscrizione dell’accordo integrativo che disciplina il diritto alla disconnessione del lavoratore in determinate fasce orarie e nel fine settimana e il diritto di revoca del progetto;
- la redazione di un regolamento di disciplina del progetto Swi2018;
- la presentazione del progetto Swi2018 per il periodo 1° febbraio - 31 dicembre 2018;
- l’apertura alle adesioni volontarie dei dipendenti;
- il corso, anche in e-learning, sulla sicurezza sui luoghi di lavoro;
- la formazione ai dipendenti sul diritto di disconnessione e sulle caratteristiche principali del lavoro agile;

- il monitoraggio in itinere ed ex post da parte del Cug (Comitato Unico di Garanzia);
- il monitoraggio finale realizzato a dicembre 2018.

Contestualmente alla firma dei progetti, è stata avviata la mappatura delle attività per definire le tipologie di lavoro da prestare in modalità agile da parte dei responsabili di area e funzione.

Il primo report di monitoraggio del 2018 ha rilevato un risultato pari al 47% dei dipendenti che hanno attivato lo Sw, superando di gran lunga il limite di almeno il 10% del totale del personale dipendente previsto dalla normativa.

Nel 2019 il report di monitoraggio ha rilevato un tasso di partecipazione allo SW del 78%. L'implementazione degli aspetti tecnologici è stata cruciale per la realizzazione dei progetti di smart working. Gli ambiti tecnologici sui quali si è intervenuto per svolgere proficuamente il lavoro in modalità agile sono noti e si elencano di seguito brevemente.

Il primo ambito riguarda la *Social collaboration*, ovvero tutti quegli strumenti che integrano e supportano i flussi di comunicazione creando nuove opportunità di relazione, collaborazione e condivisione della conoscenza come, ad esempio, strumenti di *instant messaging*, *webconference*, convergenza fisso-mobile. Il secondo ambito, la *Security*, è relativo a tutte le tecnologie che permettono di accedere in modo flessibile, semplice e immediato, indipendentemente dal *device* adottato, a un ambiente profilato che contiene applicativi, dati e informazioni in totale sicurezza e preservando l'integrità dei dati. In questo gruppo di servizi rientrano sia soluzioni più tradizionali come l'accesso tramite Vpn (Virtual Private Network), sia le soluzioni di virtualizzazione basate sul *Cloud*. Il terzo ambito, la *Mobility*, riguarda tutti i dispositivi che, permettendo di accedere ai servizi e agli strumenti professionali in qualunque momento e da qualunque luogo, liberano le persone dalla necessità della "postazione fissa" (es. notebook/pc portatili, smartphone, tablet) per svolgere il proprio lavoro. Tali *device* vengono utilizzati sia all'esterno della sede di lavoro sia all'interno, facilitando forme di mobilità interna. L'ultimo aspetto, ma non per importanza, è il *Workspace technology*, ovvero tutte quelle tecnologie che permettono un utilizzo più efficace e flessibile degli ambienti fisici, agevolando non solo la fruibilità degli spazi stessi, ma anche supportando il lavoro in mobilità delle persone e migliorando la qualità della vita all'interno delle sedi dell'azienda come ad esempio il Wi-Fi, i sistemi e gli strumenti che consentono di fare le videoconferenze (Politecnico di Milano, 2018).

Per poter aderire al progetto di smart working in fase sperimentale e, successivamente, nella fase di emergenza, i dipendenti hanno avuto bisogno di un pc, personale o aziendale, dotato di antivirus e di una connessione alla rete internet, in modo da poter accedere in modalità remota alla rete intranet e utilizzare gli strumenti digitali di lavoro quotidiano.

L'infrastruttura di rete è caratterizzata da un collegamento al sistema informatico dell'Amministrazione tramite Vpn, rete di telecomunicazioni privata, mediante il "Sistema Pubblico di Connettività". I dati che viaggiano su Vpn sono protetti da sistemi di codifica basati su protocolli che cifrano il traffico transitante sulla rete virtuale. Pertanto tali dati, seppure intercettati, non possono essere utilizzati da soggetti non autorizzati perché "non in chiaro".

4. Lo smart working in Invalsi durante l'emergenza sanitaria

Nella fase di emergenza l'Istituto ha accelerato sulla definizione e firma dei progetti di Sw (comprensivi di informazione e formazione su sicurezza e privacy) per i dipendenti che non lo avevano già attivato, anche se la norma deroga dalla definizione e firma del progetto consentendo l'accesso al lavoro agile in modalità semplificata proprio perché, in questa fase, il lavoro agile sostituisce la modalità ordinaria di lavoro d'ufficio. Sono stati gestiti alcuni aspetti di allineamento con la disciplina del Ccnl relativamente alla fruizione di ferie, riposi compensativi, congedi straordinari, erogazione buoni pasto. Anche se, l'articolo 4 del decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 1 marzo 2020 in materia di lavoro agile ha cancellato la necessità di accordo tra le parti, rimettendo soltanto al datore di lavoro o soltanto al lavoratore, a seconda dei casi, le scelte relative alle forme di organizzazione del lavoro (es: orario di lavoro), l'Invalsi ha mantenuto le stesse modalità della fase di sperimentazione, con la differenza sostanziale che l'adesione al progetto non poteva che essere obbligatoria.

Per avere un riscontro su questo primo periodo di smart working non volontario, a fine maggio 2020 l'amministrazione ha promosso una indagine online finalizzata a conoscere l'opinione dei dipendenti sugli aspetti positivi e negativi di questo nuovo modo di lavorare.

La partecipazione all'indagine è stata buona: il questionario è stato compilato da 93 dipendenti, circa il 73% del personale dell'Istituto che ha svolto attività lavorativa in smart working nel mese di maggio 2020 (127 unità). Nel prossimo paragrafo saranno presentati i principali risultati emersi da questa indagine.

5. Il parere dei dipendenti: difficoltà e aspetti positivi

Il rischio principale evidenziato in letteratura sulle pratiche di *e-working* in remoto riguarda il senso di colpa che i dipendenti possono provare e che, per ricambiare la flessibilità li porterebbe a sovraccaricarsi di lavoro. Potrebbe, quindi, essere difficile scollegare i dispositivi al di fuori dell'orario di lavoro e delimitare il tempo di lavoro dal tempo libero. Alcuni aspetti dello smart working ordinario, come la conciliazione vita privata-lavoro potrebbero essere diventati più complicati in questa fase in cui la maggior parte dei lavo-

tori è rimasta a casa e le scuole sono state chiuse. Come atteso, la difficoltà maggiore riscontrata nel lavorare in smart working, come dichiarato dai dipendenti Invalsi, ha riguardato il sovraccarico di lavoro: il 53,3% dei dipendenti ha avuto difficoltà a delimitare il tempo di lavoro dal tempo libero, il 48,4% a spegnere i dispositivi di comunicazione al di fuori dell'orario di lavoro, il 29% a conciliare attività lavorativa, cura familiare e domestica. Il tema del sovraccarico era già emerso nell'indagine sul benessere organizzativo del 2018 (Invalsi, 2018): il 52,9% dei dipendenti in quell'occasione ha lamentato la non equa distribuzione del carico di lavoro. È evidente che questo è un aspetto molto spinoso per l'Istituto a cui ancora non si è trovata una soluzione. Le percentuali simili tra le due indagini non farebbero pensare a un peggioramento del problema durante il periodo di smart working non volontario, ma al protrarsi di questa modalità di lavoro. Un altro aspetto su cui riflettere riguarda la difficoltà a spegnere i dispositivi di comunicazione al di fuori dell'orario di lavoro, tema connesso al controllo del datore di lavoro e al poco effetto mitigativo delle misure previste dalla normativa, come il diritto alla disconnessione.

Lo smart working, se da un lato potrebbe portare a un maggior grado di autonomia e indipendenza del lavoratore, dall'altro, lo rende iper-connesso, creando così una confusione tra spazi e tempi privati e lavorativi che è una caratteristica del mondo del lavoro contemporaneo che preesiste allo smart working, il quale può tuttavia accrescerla (Tripi & Mattei, 2020).

Per valutare l'incidenza dei vari problemi collegati allo svolgimento della giornata durante questo periodo è stato calcolato, tramite un'analisi delle componenti principali, un indicatore sintetico che è stato chiamato "pianificazione della giornata lavorativa". Gli item che compongono questo indicatore sono "svolgere operazioni complesse con persone che lavorano da remoto", "organizzare il lavoro programmando orari e obiettivi della giornata", "conciliare attività lavorativa, cura familiare e domestica", "spegnere i dispositivi di comunicazione al di fuori dell'orario di lavoro" e "organizzazione di un posto tranquillo dove svolgere il lavoro". Il 16,2% dei dipendenti dichiara di aver avuto elevate difficoltà nella pianificazione della giornata. Contrariamente a quanto ci si poteva aspettare solo il 9,7% dei dipendenti con figli in età scolare e il 9,1% con famigliari che necessitano di assistenza afferma di aver avuto un'elevata difficoltà. Questo dato ci farebbe pensare a possibili problemi di autonomia dovuti all'estensione massiva dello smart working, piuttosto che a problemi contingenti delle situazioni familiari che si sono create in questo periodo, ricollegandosi così a una delle criticità principali degli accordi, che si concentrano principalmente sulla conciliazione vita-famiglia, sul superamento della postazione fissa, ma non si focalizzano sulle condizioni necessarie per rendere il lavoratore autonomo e responsabile (Dagnino, Tiraboschi, Tomassetti & Tourres, 2016).

Le difficoltà maggiori sono state riscontrate tra i lavoratori dell'amministrazione e i collaboratori tecnici probabilmente perché per mansioni e compiti svolgono un lavoro meno autonomo rispetto ai colleghi tecnologici e ricercatori.

Un ultimo aspetto trasversale a tutte le attività lavorative svolte da remoto in questo periodo riguarda l'incidenza delle dotazioni tecnologiche. Anche in Invalsi, dove lo smart working aveva ricevuto alta adesione in fase sperimentale e la maggior parte dei dipendenti per il lavoro che svolge, dispongono di un pc portatile, ci sono stati diversi problemi di connettività. Il 29% dei rispondenti ha dichiarato che, nello svolgimento del proprio lavoro, ha inciso la connessione internet pensata per usi familiari e, per il 25,8%, ha inciso la lentezza della connessione dovuta al sovraccarico delle linee.

Anche i dipendenti che dichiarano che, dopo la pandemia, non vorrebbero proseguire con lo smart working riprendono le tematiche sin qui considerate. Nelle motivazioni si evidenziano le ricadute positive di tipo logistico e ambientale, ma si considerano maggiormente efficaci la gestione delle attività e delle problematiche in presenza. Si ribadisce la necessità del carattere non obbligatorio dello smart working e la necessità di incontri in presenza dove si possa fare il punto della situazione. Emerge, infine, l'impossibilità di svolgere in smart working tutte le attività, tema che andrebbe approfondito con interviste specifiche ai responsabili.

Un altro aspetto fondamentale nell'organizzazione del lavoro da remoto riguarda il supporto sociale. Gli individui che hanno affermato di aver perso le interazioni in ufficio (Grant et al., 2013) si sono sentiti isolati in quanto non potevano condividere le proprie preoccupazioni con i colleghi (Mann & Holdsworth, 2003). Questo aspetto, diventato ancora più importante nella fase di *lockdown* in cui le interazioni e il rapporto con amici e familiari sono state drasticamente ridotte, è stato indagato da una domanda del questionario in cui si chiedeva di esprimere un accordo su una scala da 1 a 7 sul supporto ricevuto dall'ente e dai responsabili. Il 68,8% esprime un grado di accordo maggiore o uguale a 5 all'item "mi sento supportato e seguito dal mio ente"; il 65,6% esprime un grado di accordo maggiore o uguale a 5 all'item "sentono una maggiore fiducia del mio responsabile"; il 78,5% esprime un grado di accordo da 1 a 3 all'item "mi sento isolato dal contesto lavorativo del mio Ente". La decisione dell'amministrazione di mantenere gli accordi con i dipendenti, di far compilare la scheda progetto con indicazioni di obiettivi, finalità generali e risultati, come fatto per la fase di sperimentazione, può aver contribuito a questo risultato. Non bisogna sottovalutare però, che si tratta di domande suscettibili di desiderabilità sociale e che, nonostante le rassicurazioni sull'anonimato delle risposte, è pur sempre un'indagine interna promossa dall'amministrazione che, quindi, potrebbe spingere a esprimere un accordo più positivo di quello effettivo. Con le dovute precauzioni, resta comunque un dato positivo, ma da approfondire, perché la percentuale di lavoratori che non si sente supportato dal proprio ente o responsabile non è affatto trascurabile.

Il 70% dei dipendenti, inoltre, ha individuato tra gli aspetti positivi la possibilità di esplicitare in modo formale alcune procedure di lavoro. L'obbligo di definire obiettivi e risultati ha costretto tutti i dipendenti, anche chi svolge mansioni più esecutive, a definire in modo chiaro il lavoro da svolgere.

Complessivamente i dipendenti non rinuncerebbero a proseguire con il lavoro in smart working: il 34,4% continuerebbe a lavorare full time anche dopo la fase di emergenza, mentre il 59,1% continuerebbe parzialmente e solo il 6,5%, non continuerebbe affatto. L'81% dei lavoratori che avrebbe dichiarato di voler continuare in tutto o in parte l'attività lavorativa in smart working sarebbe mosso non solo da una preoccupazione sanitaria, ma anche dalla soddisfazione per le modalità di lavoro adottate in questo periodo e dal desiderio di continuare con tali modalità anche dopo la fase di emergenza (questo dato è emerso dall'analisi di una risposta aperta).

Riflessioni conclusive

L'effetto più immediato della crisi da Covid-19 è stata la messa in discussione del modello organizzativo tradizionale del lavoro in presenza e la conseguente ricerca di modelli alternativi che fossero in grado di conciliare il lavoro e la salute pubblica. Nel giro di poco tempo dall'inizio della pandemia lo smart working è diventato la modalità di lavoro prevalente in molte aziende e, inevitabilmente, anche nella pubblica amministrazione. Affinché lo smart working non sia solo una forma semplificata di telelavoro meno onerosa per le aziende, è importante che la sua applicazione non si fermi al rispetto formale della normativa, vanificandone così gli aspetti positivi. In letteratura vi sono diversi sostenitori dell'opportunità, o della necessità, di cambiamento delle amministrazioni attraverso le crisi (Crozier, 1969). L'evoluzione di una crisi, infatti, può determinare, nel bene o nel male, cambiamenti transitori o permanenti a seconda della risposta a tale evento. Il modello organizzativo vincente nella gestione del *crisis management* è quello dell'assegnazione di obiettivi, della delega e della responsabilizzazione dei dipendenti attraverso l'incentivazione a sviluppare metodologie di soluzione di problematiche lavorative quotidiane e di capacità di pianificazione del lavoro. In tal senso lo smart working può rappresentare un'occasione proprio perché basato su una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione, almeno a livello di normativa e definizione teorica, e potrebbe risultare particolarmente vantaggioso per gli enti pubblici di ricerca in quanto luoghi preposti alla produzione, circolazione e disseminazione di nuova conoscenza. Capire cosa sta succedendo all'interno delle singole realtà può essere utile sia per fronteggiare in modo più efficace l'attuale crisi che durerà ancora per molti mesi sia per capire se ci saranno degli aspetti che permarranno anche in futuro.

In questi mesi, l'Invalsi ha cercato di dare una risposta a questi interrogativi partendo da quello che era già stato sperimentato in Istituto e cercando di capire come intervenire. Le riflessioni emerse da questo caso di studio singolo, pur non essendo generalizzabili, possono mettere in luce dinamiche e processi ancora poco esplorati e, soprattutto, in continuo cambiamento nel corso dei prossimi mesi.

La crisi sicuramente ha disconfermato le convinzioni esistenti, come il limite quantitativo di accesso allo smart working non superiore al 10% del personale, l'adesione volontaria a questo tipo di lavoro e l'adeguamento della normativa alle nuove necessità.

Le organizzazioni hanno risposto a questa nuova esigenza chiaramente in modo differente, però sono state costrette a farlo. Rispetto all'implementazione della normativa, l'Inaf (Istituto nazionale di Astrofisica), ha applicato la normativa senza definire un profilo specifico per l'applicazione nell'ente, nell'Infn (Istituto nazionale di Fisica Nucleare), il lavoro agile è stato circoscritto solo al tecnico-amministrativo, circostanza che potrebbe richiamare una implicita assunzione del fatto che il contratto collettivo nazionale già garantisce ai ricercatori e tecnologi una modalità di lavoro assimilabile al lavoro agile; infine, in Ingv (Istituto nazionale di Geofisica e Vulcanologia), sono state definiti in modo puntuale modi, procedure e condizioni di applicazione del lavoro agile all'interno dell'ente (Reale, Fabrizio & Spinello, 2020).

Il percorso seguito da Invalsi è lo stesso dell'Ingv e riprende quanto fatto in fase di sperimentazione. È stata portata avanti la linea di puntare sul rapporto di fiducia e responsabilizzazione dei dipendenti, è stata garantita la stessa flessibilità di orario, ribadendo il diritto alla disconnessione e non chiedendo per il personale tecnico-amministrativo fasce di compresenza. Fiducia percepita anche dai dipendenti che, nel questionario somministrato a distanza di alcune settimane dall'inizio della crisi, dichiarano nel quasi 66% dei casi una maggiore fiducia del proprio responsabile. Questo è un elemento che potrebbe durare anche dopo la crisi perché potrebbe portare a un cambiamento profondo per il modo in cui il lavoratore percepisce sé stesso e il rapporto con il proprio responsabile. L'altro tema che è emerso sempre dalle risposte dei dipendenti sono le maggiori difficoltà incontrate dal personale tecnico-amministrativo nella pianificazione della giornata lavorativa (svolgere operazioni complesse da remoto, programmare obiettivi e orari, conciliare attività familiare e domestica, spegnere i dispositivi al di fuori dell'orario di lavoro, organizzare un posto tranquillo) che si ricollega al tema più generale dell'autonomia del lavoratore, poco affrontata dalla normativa sul lavoro agile. Anche in questo caso, se l'amministrazione continuerà con l'obiettivo di riflettere costantemente su quanto avviene e ad approfondire questa problematica indagando ad esempio il punto di vista dei responsabili, si potrebbe arrivare a individuare su quali aspetti si è più carenti in termini di autonomia e di conseguenza intervenire in modo mirato e produrre, quindi, dei cambiamenti permanenti.

La distribuzione non equa dei carichi di lavoro sembrerebbe essere una caratteristica che la crisi ha lasciato pressoché immutata e, se non sarà affrontata in modo deciso permarrà al di là delle modalità di lavoro usato, presenza o smart working, con importanti ripercussioni sul benessere dei dipendenti.

Il settore che sicuramente è stato maggiormente stressato dalla crisi riguarda la digitalizzazione delle procedure e, quindi, delle infrastrutture informatiche, ma è anche

probabilmente quello che ne beneficerà a più lungo tempo. Il dover svolgere tutte le attività in remoto sicuramente ha accelerato la digitalizzazione di tutti i processi interni (procedure di acquisto beni, di autorizzazione, di pagamento, etc.) finalizzati a rendere la prestazione lavorativa più fluida ed efficiente e, senza penalizzare il buon andamento dell'attività dell'ente.

Riferimenti Bibliografici

- Ambra, M. C. (2018). Dal controllo alla fiducia? I cambiamenti legati all'introduzione dello 'smart working': uno studio di caso, *Labour & Law Issues*, – Vol.4 – n.1|2018, 20 – 30.
- Ansell, C., Boin, A. & Keller, A. (2010). Managing Transboundary Crises: Identifying the Building Blocks of an Effective Response System, *J Contingencies Crisis Manage*, – Vol.18 – n.4|2010, 195 – 207.
- Augilera, D. C. (1997). *Crisis intervention: Theory and methodology (8th ed.)*. St. Louis: Mosby.
- Barnett, C. K., & Pratt, M. G. (2000). From threat-rigidity to flexibility: Toward a learning model of autogenic crisis on organizations, *Journal of Organizational Change Management*, – Vol.13 – n.1|2000, 74 – 88.
- Bartunek, J. M., & Moch, M. K. (1994). Third-order organizational change and Western mystical tradition, *Journal of Organizational Change Management*, – Vol.7 – n.1|1994, 24 – 41.
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organizational support in teleworker wellbeing, A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, Vol.52|2016, 207 – 215.
- Bini, S. (2018). Il potere di controllo nella prestazione di lavoro agile. Brevi osservazioni in A.A.VV., *Il lavoro agile nella disciplina legale, collettiva e individuale*, WP C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona”. *Collective Volumes* – Vol.6 |2017, 76 – 89.
- Cairo, L., & Cavalli, P. (2017). Nuova disciplina del lavoro autonomo e del lavoro agile. Consultabile in ilquotidianogiuridico.it, 05 luglio 2017
- Charalampous, M., Grant C. A., Tramontano, C. & Michailidis, E. (2018). *European Journal of Work and Organizational Psychology*. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1359432X.2018.1541886>.
- Crozier, M. (1969). *Il fenomeno burocratico*. Milano: Etas Kompass Ed.
- Dagnino, E., Tiraboschi, M., Tomassetti, P., & Tourres, C. (2016). Il “lavoro agile” nella contrattazione collettiva oggi, in *Verso il futuro del lavoro. Analisi e spunti su lavoro agile e lavoro autonomo*, in Dagnino E., Tiraboschi M. (Ed.), *Adapt Labour Studies eBook series n. 50/2016*, Adpt University Press.
- Davison, R. M., (2020). *International Journal of Information Management*. DOI: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0268401220307933>.
- Fay, M. J., & Kline, S. L. (2011). Coworker relationships and informal communication in high-intensity telecommuting, *Journal of Applied Communication Research*, Vol.39|2011, 144 – 163.
- Fay, M. J., & Kline, S. L. (2012). The influence of informal communication on organizational identification and commitment in the context of high-intensity telecommuting, *Southern Communication Journal*, Vol.77|2012, 61 – 76.
- Goodstein, L. D., & Burke, W. W. (1991). *Creating successful organizational change*, In W. L. French, C. H. Bell, & R. A. Zawacki (Ed.), *Organizational development and transformation: Managing effective change* (pp. 388-398). Boston, MA: Irwin McGraw-Hill.
- Grassi, M. (2014). Comunicazione di crisi, analisi delle pratiche di Nestlè. Consultabile in: <https://archivio.lucapoma.info/comunicazione/comunicazione-crisi/tesi-di-laurea-comunicazione-di-crisi>

si-analisi-delle-pratiche-di-nestle/

- Maitland, A., & Thomson, P. (2014). *Future work (expanded and updated): Changing organizational culture for the new world of work*. London, UK: Springer.
- Moe, K., & Shandy, D. (2010). *Glass ceilings & 100-hour couples: What the opt-out phenomenon can teach us about work and family*. Athens, GA: The University of Georgia Press.
- Peruzzi, M. (2017). Sicurezza e agilità: quale tutela per lo smart worker?, DSL, – n.1|2018, 1 – 29.
- Politecnico di Milano (2018). Tecnologie e strumenti per lo smart working. Consultabile in: <https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/report/tecnologie-e-strumenti-per-lo-smart-working>.
- Reale, E., Fabrizio S. & Spinello, A. O. (2020), Il lavoro agile negli enti pubblici di ricerca. Working Papers N. 1.
- Richter, A. (2020). Locked-down digital work, *International Journal of Information Management* (2020): p. 102157. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0268401220308422>.
- Roux-Dufort, C. (2007). Is Crisis Management (Only) a Management of Exceptions? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, – Vol.15 – n.2|2007 105 – 114.
- Schein, E. H. (1993). How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room, *Sloan Management Review*, Winter, 85 – 92.
- Stern, E. (1997). Crisis and learning: A conceptual balance sheet. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, – Vol.5 – n.2|1997, 69 – 86.
- Ter Hoeven, C. L., & Van Zoonen, W. (2015). Flexible work designs and employee well being: Examining the effects of resources and demands, *New Technology, Work and Employment*, – Vol.30 – n.3|2015, 237 – 255.
- Tripi, S. & Mattei, G. (2020, maggio), *Covid-19 e Pubblica Amministrazione: implicazioni dello smart working per il management e per la salute mentale dei lavoratori*. DEMB Working Paper Series N. 171.
- Wang, J. (2007). *Organizational Learning and Crisis Management*.
- Wang, J. (2008). Developing Organizational Learning Capacity in Crisis Management, *Advanced in Developing Human Resources*, – Vol. 10 – n.3|2008, 425 – 44.