Rivista Italiana di
Public Management

Vol. 4, n. 1 | 2021

Organizzazione ed efficacia del lavoro agile durante il Covid-19. Indagine sulla percezione e le opinioni dei lavoratori in un ente sanitario pubblico

Organization and effectiveness of agile work during Covid-19. A survey on the perception and opinions of workers in a public health institution

Claudio Mantovani, Anna Pinto, Nadia Zorzan, Grazia Manca, Licia Ravarotto e Antonia Ricci*

** Istituto Zooprofilattico Sperimentale delle Venezie.*

Abstract

The Covid-19 pandemic has pushed many companies to make extensive use of remote working. This working practice has mainly affected the public administration, which has so far been rather late with this measure. The Istituto Zooprofilattico Sperimentale delle Venezie (IZSVe) carried out a survey in order to explore employees' experience of remote working in the period March-June 2020. In the survey, several aspects were investigated, such as employees' opinions, motivations, difficulties encountered, monitoring of work activities, effectiveness, and pros and cons of remote working. Starting from collected data, the most suitable procedures for organizing and managing remote working in IZSVe will be developed. A regulation of remote working that facilitates the IZSVe employee's work activity considering its specific needs such as work-family balance and psychophysical well-being will be defined in the near future.

Keywords: *remote working, covid-19, work-life balance, public administration, survey.*

Introduzione

L'emergenza sanitaria causata dalla pandemia da Covid-19 ha spinto molte aziende pubbliche e private italiane a rafforzare le modalità di utilizzo del lavoro agile, o ad attivarle da zero, per ridurre il rischio di propagazione dell'infezione o il verificarsi di focolai epidemici all'interno dei luoghi di lavoro. La finalità di queste misure, nelle intenzioni dei datori di lavoro, è di garantire la continuità delle attività produttive e dei servizi.

In Italia il lavoro agile è definito dalla legge n. 81 del 22 maggio 2017, come:

[…] *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 luoghi di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa.*

Le disposizioni in materia di lavoro agile (Capobianco, 2017) si applicano anche ai rapporti di lavoro in atto all'interno delle amministrazioni pubbliche, come

sancito dall'art. 14 l. 124/2015, inserito nella "riforma Madia", che prevede l'adozione di:

[…] *nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10% dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera.*

Infine, con il d.l. 2 marzo 2020, n. 9 "*Misure urgenti di sostegno per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da Covid-19*", le amministrazioni possono ricorrere al lavoro agile come modalità di lavoro ordinaria.

In generale il profilo ottimale del lavoratore che può beneficiare del lavoro agile può essere delineato sulla base delle caratteristiche delle attività svolte e del loro livello di mobilità (Mariano, Scacco & Crespi, 2017). Le attività vengono suddivise in quattro diverse categorie, in base ad un approccio di *activity based working*, secondo il quale è necessario collocare ogni lavoratore all'interno dell'ambiente più in linea con la propria mansione:

- *Concentration*: attività che richiedono un elevato livello di concentrazione, quali ad esempio la reportistica, la realizzazione di presentazioni, etc.;
- *Collaboration*: attività strettamente connesse al team-working e al costante coinvolgimento di altri colleghi;
- *Communication*: attività comportanti un continuo scambio di informazioni diretto fisico o virtuale, quali chiamate, riunioni, etc.;
- *Contemplation*: attività che comportano un periodo di riflessione al fine di implementare idee o crearne di nuove o più semplicemente recuperare energie.

Rispetto alla mobilità, vengono individuate le attività cosiddette *resident*, che implicano la quasi costante presenza del lavoratore all'interno degli ambienti aziendali, e le attività *mobile workers*, alle quali è più favorevole accostare il lavoro agile.

Tale definizione rappresenta una delle tappe fondamentali dell'organizzazione del lavoro agile: la mappatura preventiva che ogni azienda deve attuare consente al dipendente di conoscere in maniera trasparente le sue possibilità di lavorare, totalmente o parzialmente, da remoto e all'azienda di affidare e monitorare i conseguenti obiettivi lavorativi secondo modalità altrettanto trasparenti.

Sebbene le definizioni siano spesso usate come sinonimi, il lavoro agile è diverso dal tele-

lavoro poiché consiste in una nuova modalità lavorativa basata su principi di flessibilità, autonomia e collaborazione, finalizzata a incrementare la competitività aziendale e, contestualmente, a favorire la conciliazione fra tempi di vita e tempi di lavoro della persona. In tal senso, il lavoro agile supera la tradizionale logica del controllo sulla prestazione, ponendosi come patto fiduciario tra l'amministrazione e il lavoratore; quest'ultimo non può essere quindi ridotto a forme di conciliazione o di applicazione "flessibile" del telelavoro, poiché si rischierebbe di sprecare un'opportunità di rinnovamento della cultura del lavoro (Osservatorio smart working, 2016).
Questo "patto" risulta dalla combinazione di più fattori, tra cui hanno un'importanza strategica la cultura organizzativa e le tecnologie digitali. Le tecnologie digitali sono fondamentali per rendere possibili nuovi modi di lavorare e sono da considerarsi, quindi, condizione essenziale per lo svolgimento del lavoro agile. La cultura organizzativa basata sui risultati (*result driven*) riveste un ruolo chiave in quanto capace di generare autonomia e responsabilità nelle persone e, di conseguenza, di riconoscere il merito di ciascun lavoratore. In questa prospettiva il tema della misurazione e del monitoraggio della performance assume una valenza fondamentale nell'implementazione del lavoro agile. Tali presupposti si sono imposti nel panorama lavorativo italiano a velocità diverse, più rapidamente nelle grandi organizzazioni del settore privato, più gradualmente nella piccola e media impresa e nella pubblica amministrazione.

Come descritto in premessa, nonostante la normativa contempli da tempo il lavoro agile come possibile modalità lavorativa, in Italia, prima della pandemia, la sua diffusione nella pubblica amministrazione si aggirava intorno all'8-10% (Mariano, Scacco & Crespi, 2017; Osservatorio smart working, 2019; FPA Annual Report, 2020). Un primo sguardo d'insieme sulla percezione del lavoro agile in epoca pre-pandemica si può ricavare dall'indagine nazionale condotta dall'Enea su amministrazioni pubbliche che avevano attivato forme di lavoro a distanza (Penna *et al.*, 2020). La situazione è radicalmente cambiata con l'emergenza pandemica, quando in seguito alle disposizioni sanitarie del Governo, le amministrazioni pubbliche hanno utilizzato il lavoro agile dapprima in forma sperimentale quindi in modalità ordinaria, trovandosi nella condizione di dover organizzare iniziative e progetti generalmente ancora poco strutturati. Secondo un'indagine del Dipartimento della Funzione Pubblica, a maggio 2020 il personale della pubblica amministrazione in lavoro agile ha registrato un picco del 64%, segno di una crescita rapida in pochissimi mesi; positivo anche il giudizio dei dipendenti per quanto riguarda il benessere percepito: secondo una rilevazione promossa dal Ministero per la Pubblica Amministrazione, la quasi totalità degli intervistati (91%) ha giudicato abbastanza o pienamente soddisfacente l'esperienza del lavoro agile (Monitoraggio sull'attuazione del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni – Sintesi, 2020).

La pandemia ha accelerato l'implementazione di questa modalità e la sua regolamentazione soprattutto nella pubblica amministrazione, tanto che nel 2021 le amministrazioni dovranno programmare e integrare il lavoro agile all'interno del piano delle per-

formance, come recentemente disposto dalle "Linee guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (Pola) e indicatori di performance", emanate a fine 2020 dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica. La pianificazione "a regime" del lavoro agile ha spinto quindi le amministrazioni pubbliche a realizzare indagini interne mediante questionari con l'obiettivo di raccogliere le percezioni del personale rispetto all'esperienza del lavoro ed evidenziarne potenzialità e criticità, ma anche per strutturare modalità di applicazione delle normative e delle linee guida esistenti in materia adeguandole alle varie realtà.

Per una efficace regolamentazione del lavoro agile è necessario tenere conto delle implicazioni manageriali specifiche di questa modalità di svolgimento della prestazione lavorativa. Studi nazionali e internazionali hanno esplorato queste implicazioni, sia nel settore pubblico che nel privato. Una rilevante questione riguarda la gestione del personale e le azioni che i manager (o direttori) devono adottare in tal senso (Tripi & Mattei, 2020). In una realtà in cui il lavoro agile sia usufruibile per categorie di dipendenti, ma non per altre, è importante che il manager sia in grado di mantenere le relazioni sociali all'interno del team, tenendo conto delle peculiarità del singolo ufficio e rendendosi capace di notevole flessibilità adeguando stili di leadership al diverso team (Tripi & Mattei, 2020; Goleman, 2012).
Affinché i collaboratori che lavorano da remoto siano in grado di assicurare la propria produttività lavorativa, è importante che il manager intraprenda le necessarie strategie illustrate dettagliatamente da Gardner e Matviak (2020). È fondamentale, in particolare, creare consapevolezza e fiducia nel lavoratore, affinché sia conscio dei suoi obiettivi, del suo ruolo, delle sue competenze e della sua autonomia nello svolgere le diverse attività. È inoltre necessario adottare azioni che favoriscano le interazioni personali, programmando incontri regolarmente e favorendo, anche se a distanza, contatti visivi che preferiscano le video chiamate, piuttosto che lo scambio di mail (Neeley, 2020).

1. L'esperienza dell'Istituto Zooprofilattico Sperimentale delle Venezie

L'Istituto Zooprofilattico Sperimentale delle Venezie (IZSVe) è un ente sanitario che opera per la salute pubblica e come tale fa parte della pubblica amministrazione. L' IZSVe è inserito nel Sistema sanitario nazionale (Ssn) e attraverso l'attività di laboratorio, di ricerca, di formazione e di consulenza agli operatori delle filiere produttive interviene nell'ambito della salute animale e della sicurezza alimentare.

Ad oggi in IZSVe è riconosciuta formalmente la modalità lavorativa del telelavoro, tuttavia non è ancora riconosciuta quella del lavoro agile che, come precedentemente illustrato, è differente dal telelavoro. Per questo motivo di seguito, in riferimento al

contesto dell'IZSVe, così come nei quesiti posti nel questionario, si è deciso di parlare di telelavoro e non di lavoro agile, ovvero della modalità lavorativa attualmente riconosciuta e adottata a livello di istituto. Sulla base della normativa nazionale, e in linea con i presupposti teorici sopra riportati, fin dal 2013 l' IZSVe ha definito un regolamento interno (di seguito regolamento) per l'accesso al telelavoro a gruppi limitati di dipendenti, in ragione della tipologia di attività svolta e di particolari esigenze di conciliazione lavoro-famiglia. Tale regolamento persegue una duplice finalità: 1) sperimentare nuove soluzioni gestionali in grado di favorire lo sviluppo di una cultura organizzativa orientata al lavoro per obiettivi ottenendo, al tempo stesso, l'incremento della produttività; 2) rafforzare le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Un ulteriore orizzonte, a tutt'oggi non ancora ben delineato, riguarda la promozione della mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa, nell'ottica di perseguire una politica ambientale aziendale sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi e di percorrenze.
Constatato il numero limitato di chi ha usufruito del telelavoro in IZSVe, è verosimile che l'iter autorizzativo previsto da tale regolamento, privilegiando esso gli aspetti burocratici nel rispetto delle norme e peculiarità della pubblica amministrazione, non abbia consentito una reale diffusione di questa modalità lavorativa in IZSVe. In particolare, il dipendente che intende effettuare il lavoro da remoto deve rispondere al bando interno con un progetto, convalidato dal proprio dirigente responsabile a cui segue la valutazione e l'approvazione finale della direzione apicale. Le singolarità sono rappresentate dal fatto che il lavoratore deve essere assunto a tempo indeterminato e che i limiti temporali a cui è possibile accedere sono stabiliti a seconda del ruolo e dell'area contrattuale di appartenenza (1 giorno/settimana per un direttore di struttura complessa, 2 giorni/settimana per un dirigente con incarico di struttura semplice, 3 giorni/settimana per un dirigente e 4 giorni/settimana per tutto il resto del personale).

I criteri di selezione sono chiaramente definiti non tanto dalla possibilità di effettuare il telelavoro indipendentemente dal luogo e dal tempo prestabilito, ma in ordine alle esigenze di conciliazione vita-lavoro e innanzitutto dettate dalle attività di cura: condizione di disabilità, cura dei figli minori di 8 anni, presenza di famigliari o conviventi debitamente certificati, tempi di percorrenza casa-lavoro sfavorevoli. L'assegnazione avviene quindi con provvedimento formalizzato con contratto individuale, per un periodo limitato (annuale, con eventuale rinnovo). Il monitoraggio dell'attività lavorativa è previsto mensile, mediante duplice relazione, effettuata dal lavoratore e dal suo dirigente responsabile.
I punti di debolezza di tutto l'impianto sono in sintesi due. Il primo riguarda la complessità della procedura, che attinge a un paradigma culturale volto più a limitare il numero dei dipendenti intenzionati ad avere accesso al telelavoro, finanche a scoraggiarlo, piuttosto che a incoraggiare una modalità differente che potenzialmente offre delle opportunità nuove. Infatti, lo spirito con cui era stato discusso e definito il regolamento nel momento della sua stesura (nel 2013) chiaramente non ambiva a produrre un

cambiamento della cultura organizzativa aziendale. Esso scaturiva da un'impostazione normativa, e culturale, in cui ancora non erano chiare ed esplicitate tutte le connessioni del telelavoro con la pianificazione aziendale delle performance da cui la difficoltà di coglierne appieno le potenzialità in senso strategico, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza produttiva.
Un secondo aspetto problematico consiste nella reale natura delle attività svolte in telelavoro, di fatto sganciate da ogni progettualità. Questo aspetto ha avuto conseguenze immediate sulla catena di responsabilità: la valutazione del telelavoro nei termini di rendicontazione, mediante la relazione finale, finiva con l'indebolire il ruolo del dirigente responsabile del progetto, che si limita a certificare il lavoro svolto, deprivandolo del necessario contatto e confronto con il collaboratore.
Negli anni è stata avanzata una proposta di semplificazione del regolamento, sia da parte della stessa amministrazione che del Comitato unico di garanzia (Cug), che hanno giudicato i criteri imposti dal regolamento piuttosto restrittivi o scarsamente adeguati.
Alla fine del 2019 si stava lavorando proprio su questo, sulla redazione di un dispositivo interno più moderno ed efficace, liberato dagli inutili pesi burocratici.

Con l'arrivo della pandemia l'IZSVe ha dovuto accelerare il processo di maturazione culturale che aveva fin qui timidamente avviato. Ha attivato tempestivamente procedure per il collegamento da remoto, per permettere ai dipendenti di usufruire in via eccezionale del telelavoro straordinario e limitare in questo modo gli accessi nel luogo di lavoro. La sperimentazione "forzata" non solo del telelavoro così come fino a quel momento era stato conosciuto presso l'IZSVe, ma proprio del lavoro agile, almeno nei primi mesi della pandemia, non ha comportato un vero e proprio ripensamento del modello organizzativo di lavoro; tuttavia, nella prospettiva di compiere scelte finalizzate alla promozione del lavoro agile all'interno dell'ente, essa è stata giudicata indispensabile per raccogliere elementi utili alla definizione di un regolamento interno da adottare a regime in considerazione delle peculiarità dell'IZSVe, in cui lavorano figure professionali anche molto diverse tra loro: dal biologo al medico veterinario, dal tecnico di laboratorio all'impiegato d'ufficio, e così via.

La sperimentazione ha suscitato alcune riflessioni sulle potenzialità di questa modalità di lavoro da mettere a regime e non limitata a un periodo eccezionale, efficace e sostenibile nel tempo. Il riferimento è qui al giusto bilanciamento tra la sfera oggettiva dell'azienda e quella soggettiva dell'individuo, fra le esigenze produttive definite negli obiettivi strategici e la produttività lavorativa del singolo lavoratore, ma con alcuni elementi di novità. Il primo è il benessere psico-fisico dell'individuo che per la prima volta sperimenta sé stesso in un contesto globale di distanziamento sociale, rischio sanitario e incertezza economica. Ciò che rende qualificante questo aspetto, tanto nella progettazione dell'indagine quanto dell'interpretazione dei risultati, è l'unicità della situazione pandemica. Il benessere del singolo acquisisce una rilevan-

za diversa, in quanto le condizioni di lavoro in cui si trova il lavoratore, come per esempio conciliazione famiglia/lavoro, interazioni sociali, ambiente, possono essere condizionate da fattori psicologici (stress, senso di isolamento) e fisici (disponibilità di spazi, malattia di congiunti, etc.). Il secondo aspetto è l'organizzazione del lavoro, che può essere intesa secondo ulteriori declinazioni come pianificazione, autonomia, responsabilizzazione, monitoraggio, rendicontazione.

A partire da tali presupposti, l'osservatorio IZSVe (https://www.izsvenezie.it/comunicazione/ricerca-sociale/) ha realizzato un'indagine sulle opinioni e le percezioni sia di coloro che hanno avuto la possibilità di usufruire del telelavoro straordinario, sia di coloro che per varie ragioni (es. incompatibilità della mansione lavorativa svolta, assenza di dotazioni informatiche, etc.) non hanno avuto la possibilità di usufruirne. La rilevazione è stata condotta tramite la somministrazione di un questionario semi-strutturato al personale dipendente, escludendo coloro che essendo assunti in borsa di studio hanno la flessibilità oraria determinata dai loro obiettivi formativi. In particolare l'indagine ha inteso rilevare la percezione relativamente ai benefici, sul benessere psico-fisico e delle prestazioni individuali, come anche delle difficoltà e delle criticità riscontrate per svolgere adeguatamente il proprio lavoro.

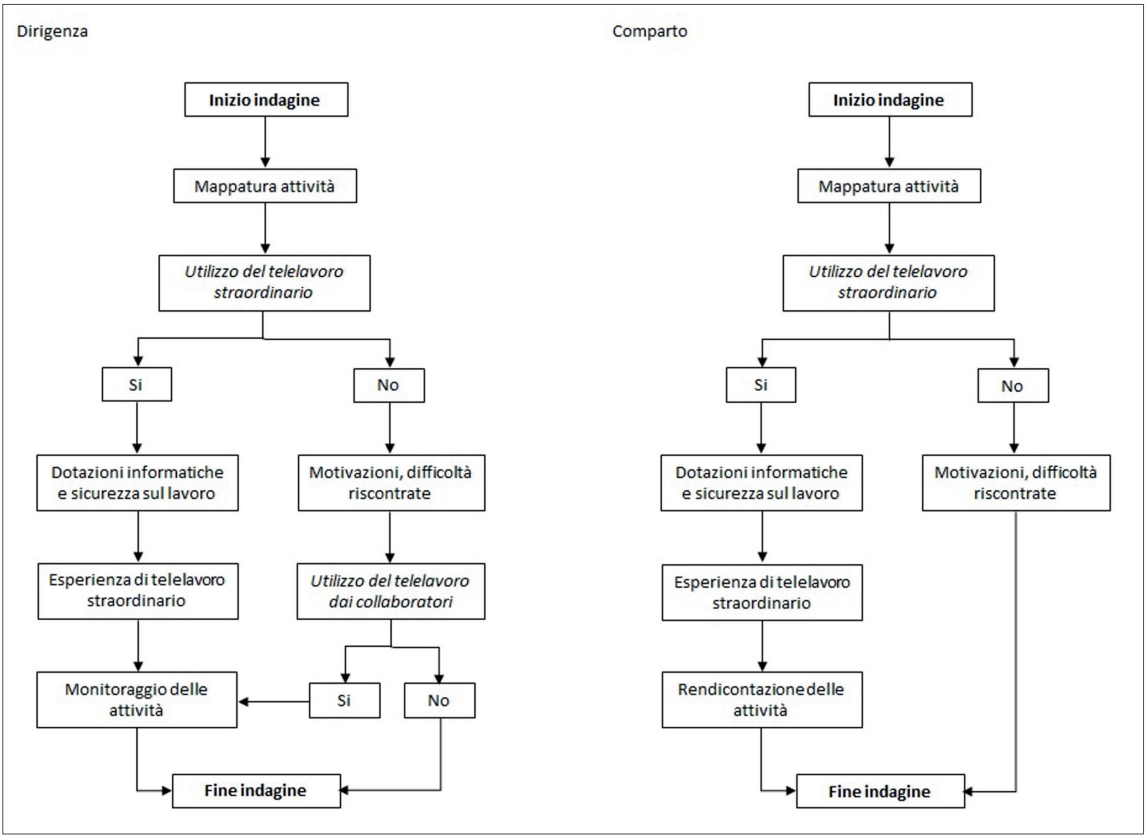
2. Metodologia

2.1 Il questionario

Il questionario semi-strutturato (Corbetta, 2003) è stato scelto come strumento di indagine per esplorare le opinioni e percezioni del personale dipendente dell'IZSVe. A seguito di una ricognizione delle indagini in corso durante i mesi di aprile-maggio 2020 rivolte sia al personale della pubblica amministrazione che al personale di aziende private di cui non è possibile riportare fonti in quanto questionari non più attivi, sono stati costruiti due questionari: uno rivolto al comparto (personale dipendente a tempo determinato e indeterminato) e uno rivolto alla dirigenza dell'IZSVe.

La scelta di condurre due indagini parallele anziché una unica deriva dall'esigenza di considerare i diversi livelli di responsabilità che caratterizzano queste due figure del pubblico impiego. I questionari hanno seguito una struttura pressoché speculare, di cui si riporta lo schema in Fig. 1.

Fig. 1 Struttura delle indagini (fonte: elaborazione degli autori).



I questionari sono stati informatizzati mediante il software open source *LimeSurvey*. Prima del lancio è stato condotto un pre-test, coinvolgendo rispettivamente 3 dirigenti e 4 dipendenti del comparto, al fine di individuare eventuali quesiti poco chiari o di difficile comprensione e definire eventuali aspetti non debitamente approfonditi nel questionario.

Elemento di novità rispetto ad altre indagini condotte riguarda i destinatari dell'indagine, costituiti sia da coloro che hanno usufruito del telelavoro straordinario, sia da chi per incompatibilità della mansione lavorativa svolta o per altre ragioni, non lo ha sperimentato. Tale scelta è giustificata dalla volontà di creare una visione di insieme il più vasta e completa possibile, tenendo conto dell'opinione delle molteplici figure professionali che caratterizzano l'ambiente lavorativo in questione.

Nel presente elaborato sono descritti i risultati salienti relativi a ciascuna sezione del questionario.

2.2 Raccolta dati

I dati sono stati raccolti tra il 16 luglio e il 31 agosto 2020. Un link generato tramite il software *LimeSurvey* è stato inviato tramite e-mail al personale risultante in servizio presso l'IZSVe al 9 luglio 2020. Tale link, univoco e diverso per ciascun rispondente, ha permesso di compilare il questionario una sola volta. In seguito al lancio delle due indagini, sono state inviate due ulteriori e-mail per ricordare, a chi non avesse ancora concluso la compilazione del questionario, il termine dell'indagine. Sebbene essa fosse stata promossa anche attraverso altri canali istituzionali (newsletter interna, intranet aziendale), si è permesso di rispondere al questionario solo tramite il link personale ricevuto via e-mail senza utilizzare quindi link pubblici su cui non era possibile effettuare controlli in caso di compilazioni multiple né era possibile garantire la persistenza delle risposte una volta avviata la compilazione.

2.3 Analisi statistiche

I dati quantitativi raccolti sono stati analizzati mediante opportune statistiche di sintesi attraverso l'uso del software *Spss* (versione 25.0.0.1). Le risposte date alle domande aperte presenti nel questionario sono state invece analizzate tramite analisi lessicometriche dei testi condotte con il software *Iramuteq* (Ratinaud, 2014). È stata in particolare svolta una analisi delle co-occorrenze (soglia minima di frequenza della parola inclusa nell'analisi pari a 3) sia per vedere quali fossero le parole più utilizzate dai rispondenti sia per individuare eventuali gruppi di parole utilizzate insieme e comprendere quindi meglio gli argomenti riportati dai rispondenti.

3. Risultati

3.1 Profilo dei rispondenti

La popolazione di interesse è composta dal personale in servizio al 9 luglio 2020, ovvero da 89 dirigenti e 435 dipendenti del comparto. Hanno preso parte alle due indagini rispettivamente 64 dirigenti (tasso di risposta pari al 71.9%) e 225 dipendenti del comparto (tasso di risposta pari al 51.7%). Le mansioni svolte dai rispondenti riguardano l'uso di videoterminali con software generici (es. posta elettronica, Word, Excel, ecc.) e il coordinamento di team di lavoro nel caso della dirigenza, mentre l'uso di videoterminali con software generici e l'uso di videoterminali con software specifici (es. applicativi per il funzionamento di strumentazioni di laboratorio, applicativi per la gestione e analisi dei dati, ecc.) nel caso del personale afferente al comparto (Tav. 1).

Tav. 1 Principali attività/mansioni svolte dai rispondenti (fonte: elaborazione degli autori).

Attività/mansione[1]	Dirigenza (n=64)		Comparto (n=225)	
	n	%[2]	n	%[3]
Uso di videoterminali con software generici (es. posta elettronica, Word, Excel, ecc.)	55	85.9	178	79.1
Coordinamento di team di lavoro	43	67.2	41	18.2
Contatti con utenza interna ed esterna (es. aziende, fornitori, laboratori partner, ecc.)	41	64.1	81	36.0
Uso di videoterminali con software specifici (es. applicativi per il funzionamento di strumentazioni di laboratorio, applicativi per la gestione e analisi dei dati, ecc.)	33	51.6	144	64.0
Diagnostica in laboratorio	26	40.6	46	20.4
Progettazione e pianificazione di attività strategiche per l'Istituto (es. gruppi di lavoro, ecc.)	26	40.6	19	8.4
Messa a punto / revisione di procedure (es. IDD, moduli, IO, ecc.)	19	29.7	37	16.4
Diagnostica in campo (es. sopralluoghi, ecc.)	11	17.2	4	1.8
Svolgimento di procedure di prova / analisi	7	10.9	70	31.1
Uso di apparecchiature specifiche (es. HPLC, PCR Real Time, ecc.)	4	6.3	36	16.0
Sopralluoghi per attività di controllo / manutenzione degli edifici IZSVe	2	3.1	4	1.8
Manutenzione ordinaria di apparecchiature specifiche (es. HPLC, bilance, ecc.)	1	1.6	17	7.6
Ricevimento e gestione merci / campioni	-	-	21	9.3
Movimentazione manuale di carichi, anche con appositi ausili	-	-	11	4.9
Trasporto persone o materiali tramite mezzi IZSVe	-	-	3	1.3
Altro	5	7.8	17	7.6

[1] Era possibile selezionare fino a cinque attività principali
[2] Le percentuali sono calcolate rapportando il numero di coloro che hanno selezionato ciascuna attività/mansione (seconda colonna) sui 64 dirigenti che hanno partecipato all'indagine
[3] Le percentuali sono calcolate rapportando il numero di coloro che hanno selezionato ciascuna attività/mansione (seconda colonna) sui 225 dipendenti del comparto che hanno partecipato all'indagine

Tra i rispondenti, il 64.1% della dirigenza e il 70.7% del comparto ha dichiarato di aver usufruito del telelavoro straordinario tra marzo e giugno 2020, contro i rispettivi 35.9% e 29.3% che non ne hanno usufruito.

3.2 Esperienza di telelavoro straordinario

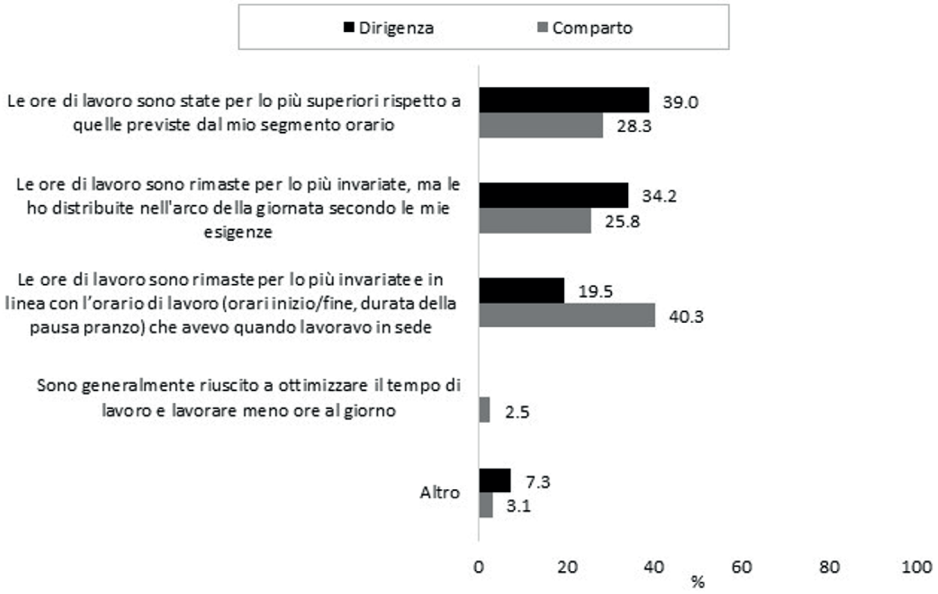
L'esperienza di telelavoro straordinario vissuta in IZSVe è stata indagata su diversi fronti: se da un lato sono stati esplorati aspetti prettamente legati all'attività lavorativa, quali

l'organizzazione delle ore di lavoro, l'interazione con i responsabili/colleghi, la logistica della postazione lavorativa, la disponibilità di dotazioni informatiche e il rispetto di requisiti della postazione in termini di sicurezza sul lavoro, dall'altro sono stati indagati aspetti riguardanti il benessere del lavoratore, dalla gestione domestico-familiare, al regime alimentare, allo stato psico-fisico individuale.

Questa sezione del questionario è stata compilata solo da coloro che hanno sperimentato il telelavoro straordinario, pari a 41 dirigenti e 159 dipendenti del comparto.

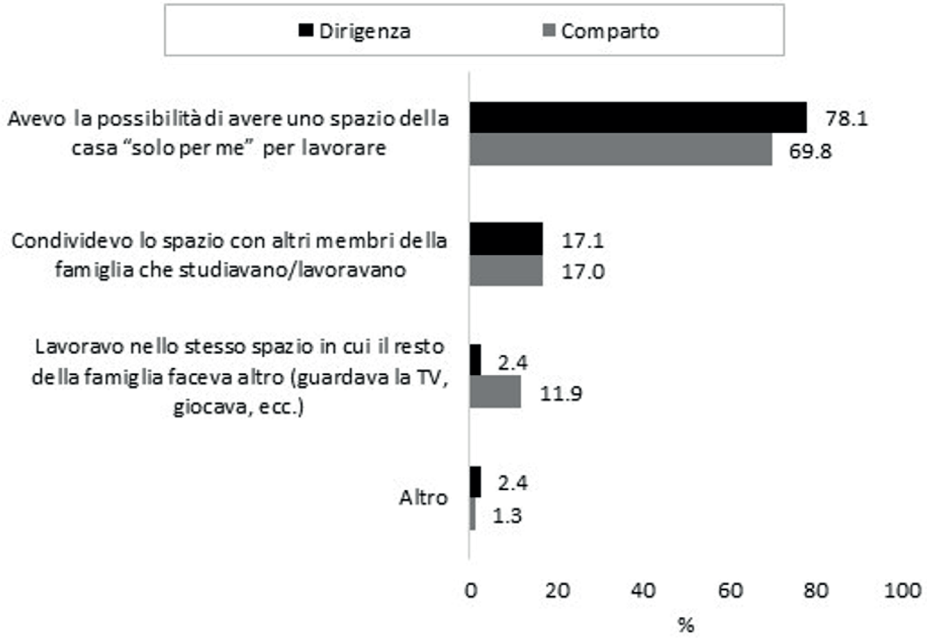
Per quanto riguarda l'orario di lavoro, in risposta alla domanda "durante il telelavoro straordinario, come ha gestito le ore di lavoro?" la maggior parte dei dirigenti (39%) ha dichiarato che le ore di lavoro effettuate durante il periodo di telelavoro straordinario sono state per lo più superiori rispetto a quelle previste dal proprio segmento orario. Tra i rispondenti del comparto, invece, la maggior parte (40.3%) ha dichiarato che le ore di lavoro sono rimaste per lo più invariate e in linea con l'orario di lavoro che aveva quando lavorava in presenza (Fig. 2).

Fig. 2 Gestione delle ore di lavoro durante il telelavoro straordinario (%, $n_{dirigenza}$=41, $n_{comparto}$=159) (fonte: elaborazione degli autori).



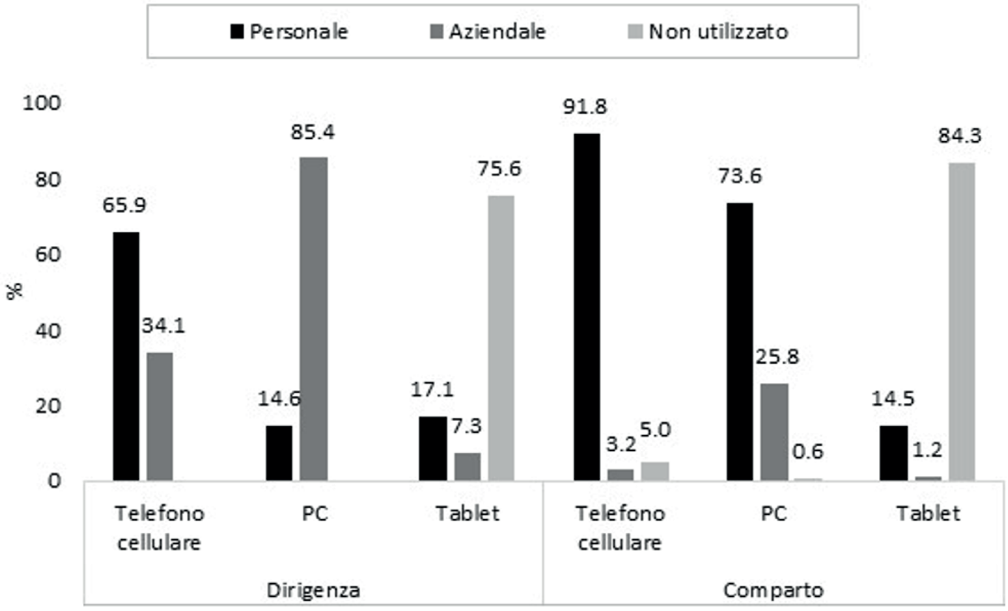
In riferimento alla logistica, alla richiesta di indicare come fossero organizzati in casa per lavorare nei mesi di marzo-giugno 2020, la maggior parte dei rispondenti (sia della dirigenza che del comparto) ha dichiarato di aver avuto uno spazio della casa solo per sé per lavorare (Fig. 3).

Fig. 3 Logistica della postazione lavorativa (%, $n_{dirigenza}$=41, $n_{comparto}$=159) (fonte: elaborazione degli autori).



Per quanto riguarda le dotazioni informatiche, è stato chiesto ai rispondenti di indicare se il telefono cellulare, il pc e il tablet, qualora utilizzati durante lo svolgimento della prestazione lavorativa in regime di telelavoro, fossero personali o aziendali. Dalla Fig. 4 si osserva che sia tra i rispondenti della dirigenza che tra i rispondenti del comparto prevale l'utilizzo di strumentazioni personali, fatta eccezione per il pc che, nel caso della dirigenza, è invece prevalentemente di proprietà aziendale.

Fig. 4 Dotazioni informatiche (%, $n_{dirigenza}$=41, $n_{comparto}$=159) (fonte: elaborazione degli autori).

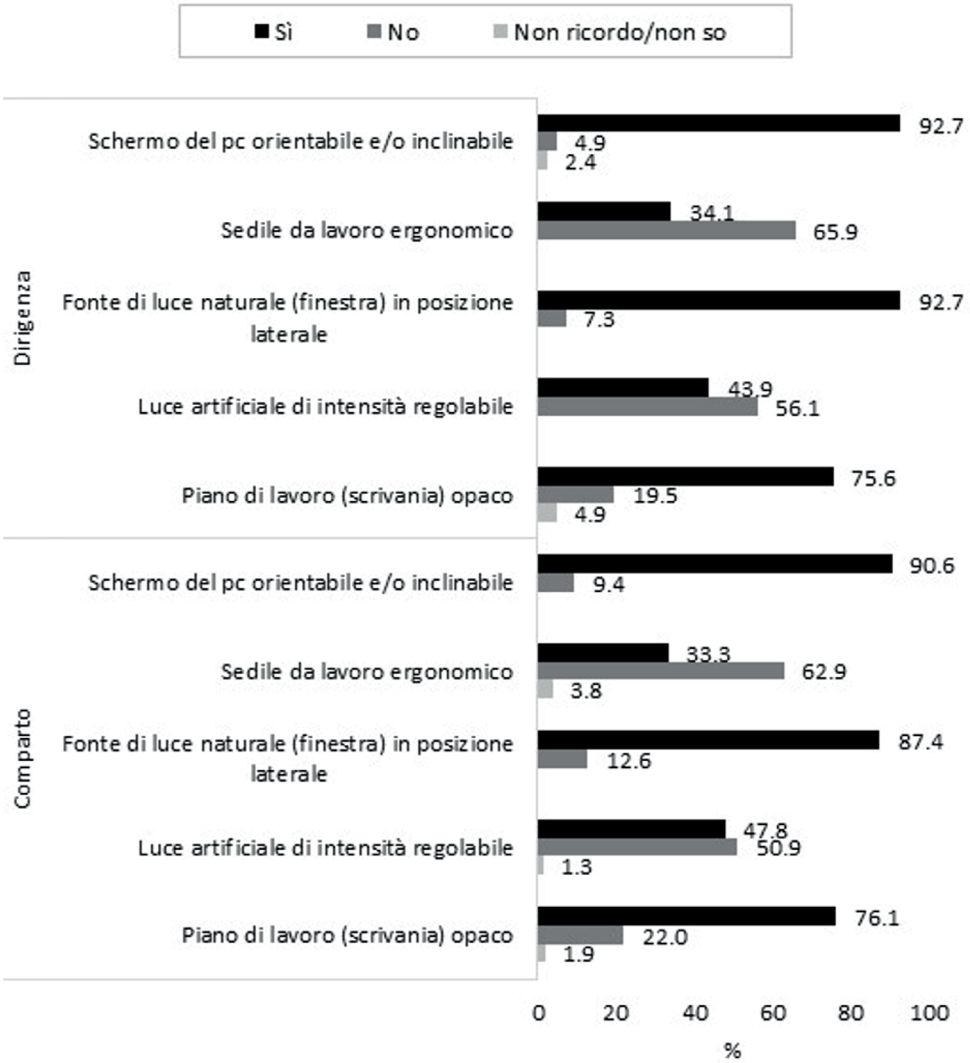


È stato poi indagato il rispetto dei seguenti requisiti legati alla postazione di lavoro in termini di sicurezza sul lavoro:

- Schermo del pc orientabile e/o inclinabile;
- Sedile da lavoro ergonomico;
- Fonte di luce naturale (finestra) in posizione laterale;
- Luce artificiale di intensità regolabile;
- Piano di lavoro (scrivania) opaco.

Dalla Fig. 5 si osserva che i requisiti maggiormente rispettati, sia dai rispondenti della dirigenza che da quelli del comparto, sono "schermo del pc orientabile e/o inclinabile", "fonte di luce naturale (finestra) in posizione laterale" e "piano di lavoro (scrivania) opaco". Viceversa, quelli meno rispettati sono "sedile da lavoro ergonomico" e "luce artificiale di intensità regolabile".

Fig. 5 Rispetto dei requisiti della postazione lavorativa in termini di sicurezza sul lavoro (%, $n_{dirigenza}$=41, $n_{comparto}$=159) (fonte: elaborazione degli autori).



Per quanto riguarda i punti di forza e di debolezza dell'esperienza vissuta, i rispondenti sono stati invitati a selezionare i principali aspetti positivi e negativi legati al telelavoro straordinario. La maggior parte di entrambi i campioni ha identificato i seguenti aspetti positivi: il risparmio di tempo e costi negli spostamenti (dirigenza=75.6%, comparto=84.3%), la flessibilità dell'orario di lavoro (dirigenza=68.3%, comparto=56.2%), la maggiore capacità di concentrazione consentita dall'ambiente domestico (dirigenza=68.3%, comparto=53.6%). Per quanto riguarda gli aspetti negativi, la perdita di socialità con i colleghi è stata citata da più del 70% di entrambi i campioni (dirigenza=73%, comparto=73.2%).

Un altro aspetto negativo selezionato da più della metà della dirigenza è la complessità del dialogo a distanza con colleghi e responsabili, aspetto selezionato invece da poco più di un terzo dei rispondenti del comparto (dirigenza=51.4%, comparto=35.2%).

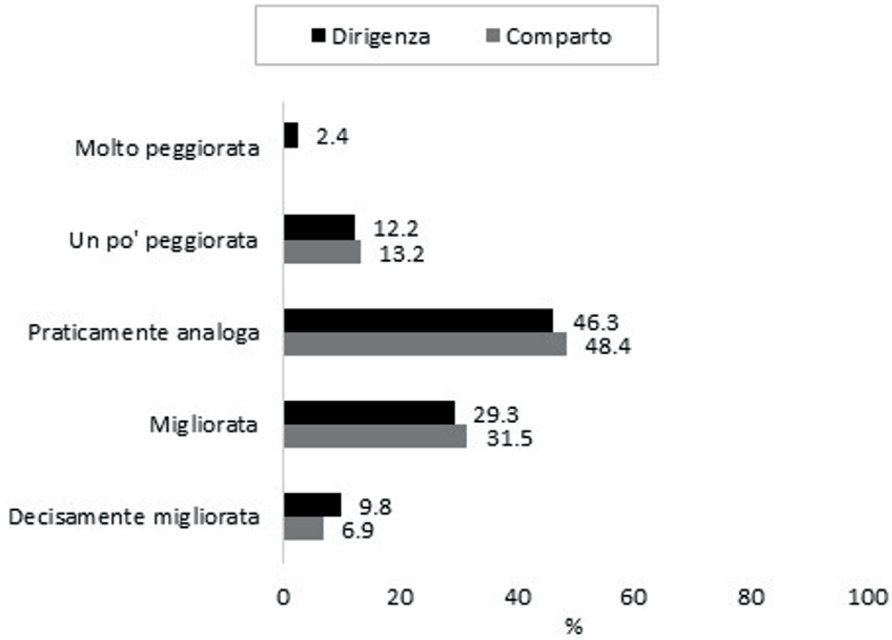
Se da un lato i rispondenti hanno sofferto della socialità con i colleghi e hanno espresso difficoltà nel dialogo a distanza con colleghi e responsabili, dall'altro hanno dichiarato di aver assicurato una costante interazione con i propri colleghi (dirigenza=73.2%, comparto=73.0%).

Ruolo importante nella percezione dei rispondenti è ricoperto dall'autonomia e la responsabilizzazione: più del 50% di entrambi i campioni ha dichiarato di aver avuto, durante il periodo di telelavoro straordinario, maggiore autonomia nello svolgimento delle proprie mansioni (dirigenza=53.7%, comparto=66.7%) e di essersi sentito maggiormente responsabilizzato (dirigenza=58.6%, comparto=56.6%).

3.3 Efficacia lavorativa

Per quanto riguarda l'efficacia lavorativa, è stato chiesto ai rispondenti di valutare se essa sia migliorata, peggiorata o rimasta invariata durante i mesi di telelavoro straordinario rispetto ai mesi pre-emergenza sanitaria. La maggior parte dei rispondenti, sia della dirigenza che del comparto, ha dichiarato che la propria efficacia lavorativa è rimasta praticamente analoga (Fig. 6).

Fig. 6 Autovalutazione della propria efficacia lavorativa (%, $n_{dirigenza}$=41, $n_{comparto}$=159) (fonte: elaborazione degli autori).



A coloro che hanno valutato la propria efficacia lavorativa migliorata (n_{totale}=77) o peggiorata (n_{totale}=27), è stato chiesto di indicarne il motivo.
Sette cluster sono stati individuati sulla base delle risposte date da coloro che ritengono che la propria efficacia lavorativa sia migliorata durante il periodo di telelavoro straordinario (risposte valide pari a 76 su 77):

- *Cluster* 1 – Attività con meno interruzioni;
- *Cluster* 2 – Facilità nel portare a termine i compiti;
- *Cluster* 3 – Riunioni più efficaci;
- *Cluster* 4 – Maggiore concentrazione;
- *Cluster* 5 – Ambiente silenzioso, senza interruzioni;
- *Cluster* 6 – Meno distrazioni e interruzioni grazie anche agli spostamenti, dato che non è richiesto percorrere la distanza casa-lavoro;
- *Cluster* 7 – Meno distrazioni e interruzioni causate dalla presenza dei colleghi (entrate in ufficio, telefonate).

Le risposte date da coloro che sostengono che durante il periodo di telelavoro straordinario la propria efficacia lavorativa sia peggiorata (risposte valide pari a 27 su 27) hanno dato origine ai seguenti cluster:

- *Cluster* 1 – Difficoltà ad accedere alle attrezzature necessarie (per esempio quelle presenti in laboratorio);
- *Cluster* 2 – Difficile conciliazione della vita lavorativa con quella familiare, soprattutto a causa della presenza di figli;
- *Cluster* 3 – Difficoltà a gestire i rapporti con il personale;
- *Cluster* 4 – Mancanza delle relazioni con i colleghi;
- *Cluster* 5 – Allungamento dei tempi necessari per svolgere le attività.

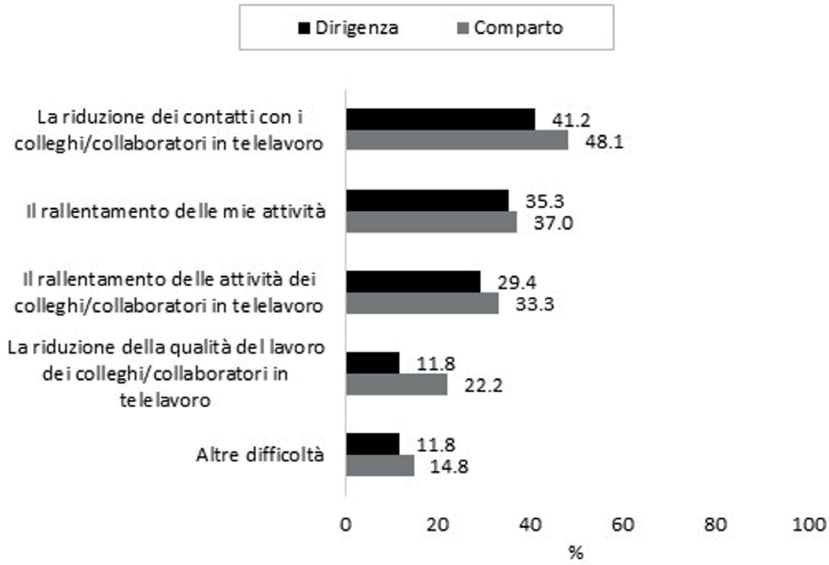
3.4 Prospettive future e criticità

Nell'ottica di identificare gli aspetti legati all'esperienza di telelavoro straordinario che potrebbero essere migliorati, la disponibilità di dotazioni informatiche e la flessibilità dell'o-

rario di lavoro sono quelli indicati dalla maggior parte dei rispondenti della dirigenza (entrambi selezionati dal 46.3% del campione). L'indicazione di migliorare le dotazioni informatiche trova riscontro anche nell'opinione dei rispondenti del comparto (aspetto selezionato dal 60.4% del campione).
Infine, oltre il 90% dei rispondenti di entrambi i campioni ha espresso parere positivo di fronte alla possibilità di svolgere la mansione lavorativa in regime di telelavoro anche al termine dell'emergenza sanitaria, di cui la maggior parte preferirebbe qualche giorno a settimana (full time$_{dirigenza}$=0.0%, qualche giorno a settimana$_{dirigenza}$=53.6%, qualche giorno al mese$_{dirigenza}$=41.5%, no$_{dirigenza}$=4.9%; full time$_{comparto}$=5.0%, qualche giorno a settimana$_{comparto}$=69.2%, qualche giorno al mese$_{comparto}$=18.9%, no$_{comparto}$=6.9%).

Nella prospettiva di ottimizzare il rendimento e la produttività dei lavoratori nell'eventualità che continuino a svolgere la prestazione lavorativa in regime di telelavoro anche al termine dell'emergenza sanitaria, è necessario tenere conto delle criticità riscontrate da coloro che non hanno usufruito del telelavoro straordinario (23 dirigenti, 66 dipendenti del comparto). Tra i dirigenti, il 73.9% ha dichiarato di aver riscontrato delle difficoltà contro il restante 26.1% che ha dichiarato di non averne riscontrate. Nel caso dei rispondenti del comparto, invece, la percentuale di coloro che ha riscontrato difficoltà è pari al 40.9% contro il 59.1% di coloro che non ne hanno riscontrate. A coloro che hanno dichiarato di aver riscontrato difficoltà ($n_{dirigenza}$=17, $n_{comparto}$=27) è stato chiesto di esplicitarle. Figurano *in primis* la riduzione dei contatti con i colleghi/collaboratori in telelavoro e il rallentamento delle proprie attività (Fig. 7).

Fig. 7 Difficoltà riscontate da chi non ha usufruito del telelavoro straordinario (%, $n_{dirigenza}$=17, $n_{comparto}$=27) (fonte: elaborazione degli autori).



A coloro che hanno selezionato l'opzione di risposta "Altre difficoltà" ($n_{dirigenza}$=2, $n_{comparto}$=4), è stato chiesto di esplicitarle. Le risposte date hanno sottolineato le difficoltà di interazione, sia tra colleghi in telelavoro e colleghi in sede che tra colleghi in telelavoro e utenza esterna, e difficoltà legate alla scarsa organizzazione nella fase iniziale di emergenza sanitaria, che ha visto per alcuni dipendenti che svolgevano attività non effettuabili in telelavoro, l'invito a usufruire delle ferie.

Riflessioni conclusive

L'indagine condotta ha messo in luce diversi aspetti positivi legati all'esperienza di telelavoro vissuta in IZSVe. Dal punto di vista logistico non sono emerse grosse difficoltà: la maggior parte dei rispondenti sia del comparto che della dirigenza ha infatti dichiarato di aver avuto la possibilità di avere uno spazio della casa "solo per sé" in cui lavorare. Altri aspetti positivi emersi dall'indagine riguardano l'organizzazione del lavoro: il risparmio di tempo e costi negli spostamenti, la flessibilità dell'orario di lavoro, la maggiore concentrazione consentita dall'ambiente domestico sono solo alcuni degli elementi positivi che hanno evidenziato i rispondenti. Altro aspetto fondamentale riguarda l'autonomia e la responsabilizzazione del lavoratore che, nella percezione dei dipendenti dell'IZSVe che hanno usufruito del telelavoro, sono notevolmente aumentate. Questo elemento assume forte importanza in quanto mostra come lavoratore e dirigente siano riusciti a instaurare quel rapporto di fiducia reciproca che ha permesso di garantire una buona performance lavorativa e produttività da parte del dipendente.
Altro elemento di riflessione riguarda i dipendenti dell'IZSVe che non hanno usufruito del telelavoro e le difficoltà da essi riscontrate, prima fra tutte la riduzione dei contatti con i colleghi/collaboratori in telelavoro. Alla luce di questa difficoltà, gioca un ruolo chiave il dirigente che dovrà adottare strategie in grado di creare unione e collaborazione tra i dipendenti, sia fornendo le adeguate strumentazioni, se mancanti o non idonee, sia incrementando riunioni e/o collaborazioni, tenendo conto delle diverse peculiarità della singola mansione svolta.
I risultati offrono spunti di riflessione utili per arrivare a una regolamentazione interna rispettosa della specificità delle esigenze dei singoli lavoratori (conciliazione famiglia-lavoro, benessere psico-fisico), oltre che di quelle dell'Istituto. I risultati dell'indagine, relativi a un periodo particolare come quello della pandemia tanto da poter essere considerato "sperimentale", rivestono un valore rilevante poiché possono dare delle informazioni utili a strutturare le procedure più idonee a organizzare e gestire a regime il lavoro agile in IZSVe. La messa a punto di tali modalità applicative è di particolare interesse se si pensa che l'IZSVe fa parte della pubblica amministrazione, ambito in cui il lavoro agile fatica ad affermarsi per le remore di tipo culturale che la contraddistinguono. Un passo avanti in tal senso è stato fatto grazie alle già citate "Linee guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (Pola) e indicatori di performance"

che individuano obiettivi operativi e relativi indicatori per favorire l'implementazione del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni e le azioni di monitoraggio per verificarne l'efficacia:

- Salute organizzativa – I risultati contribuiscono a mappare i processi e le attività assoggettabili a lavoro agile;
- Salute professionale – I risultati forniscono indicazioni sui percorsi formativi e informativi da mettere in atto per sviluppare competenze specifiche (manageriali, organizzative, digitali) e favorire la cultura del lavoro agile;
- Salute digitale – I risultati forniscono indicazioni sulla disponibilità e il corretto funzionamento delle tecnologie digitali (accessi dati, software, applicativi) ed eventuali fabbisogni del personale;
- Salute economico-finanziaria – Le attività derivanti dai punti precedenti richiedono valutazione di costi e delle coperture.

Preme ancora una volta ricordare che l'implementazione del lavoro agile acquista pieno significato solo in un'ottica di cambiamento manageriale, organizzativo, in cui valorizzare al meglio le opportunità date dalle nuove tecnologie. L'amministrazione dovrà definire degli indicatori del lavoro agile coerenti e integrati nel piano delle performance: indicatori sullo stato di effettiva implementazione del lavoro agile (quantità e qualità); indicatori di performance organizzativa (efficienza/efficacia in termini di produttività); indicatori di performance individuale (efficienza/efficacia in termini di risultati).
L'IZSVe dovrà altresì attivare percorsi comunicativi e formativi, destinati a tutto il personale, per implementare la cultura del lavoro agile prima ancora di aggiornare sulle modalità da seguire affinché il lavoro agile diventi la reale opportunità di cambiamento auspicata, a vantaggio di ogni soggetto in gioco. Soprattutto, il target privilegiato delle attività formative dovrà essere il dirigente, vero snodo culturale e operativo: dovrà essere aperto e capace di gestire il cambiamento, in grado di pianificare appropriatamente i compiti assegnando obiettivi, al team e individuali, prevedendone i risultati attesi e il relativo monitoraggio arrivando al dettaglio della personalizzazione. Una vera sfida, intellettuale e organizzativa, tanto più se si pensa al fatto che anche all'interno dei laboratori e degli uffici c'è necessità di attivare nuove dinamiche relazionali che sono andate in crisi dopo il lungo periodo di astinenza durante la pandemia, come i risultati dell'indagine hanno dimostrato. Vincere la sfida non sarà facile, ma l'impegno dovrà focalizzarsi quasi tutto qui.

Riferimenti Bibliografici

- Capobianco, M. (2017). Lo smart working tra proposte di legge e accordi "di fatto". Lo stato di attuazione in Italia e nell'Ue. Consultabile in http://www.salvisjuribus.it/lo-smart-working-tra-proposte-di-legge-e-accordi-di-fatto-lo-stato-di-attuazione-in-italia-e-nellu-e/
- Corbetta, P. (2003). *Social Research: Theory, Methods and Techniques*. London: Sage.
- FPA Annual Report 2020 (2020). Edizioni ForumPA. Consultabile in https://www.eticapa.it/eticapa/wp-content/uploads/2021/03/2021_Annual_Report_FPA2020-2.pdf
- Legge 7 agosto 2015, n. 124 "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche", GU Serie Generale n.187 del 13-08-2015.
- Legge 22 maggio 2017, n. 81 "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", GU Serie Generale n.135 del 13-06-2017.
- Decreto-Legge 2 marzo 2020, n. 9 "Misure urgenti di sostegno per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da Covid-19", GU Serie Generale n.53 del 02-03-2020.
- Gardner, H. K., & Matviak, I. (2020). Coronavirus Could Force Teams to Work Remotely. *Harvard Business Review*. Consultabile in: https://hbr.org/2020/03/coronavirus-could-force-teams-to-work-remotely
- Goleman, D. (2012*). Essere leader.* Milano: BUR.
- Linee guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (Pola) e indicatori di performance (2020), Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica. Consultabile in http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/LG_pola_9_dicembre.pdf
- Mariano, C., Scacco, A. C., & Crespi, F. (2017). *Smart working. Modelli organizzativi e tecnologie. Spazi e normative*. Milano: Il Sole 24 Ore.
- Monitoraggio sull'attuazione del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni nel periodo gennaio-aprile 2020 (2020), Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica. Consultabile in http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/documenti/SW_COVID/Monitoraggio/Report_Monit_LavoroAgile_%20gen_apr2020.pdf
- Monitoraggio sull'attuazione del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni. Sintesi (2020), Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della funzione pubblica. Consultabile in http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/documenti/SW_COVID/Monitoraggio/swbreve.pdf
- Neeley, T. (2020). 15 questions About Remote Work, Answered. *Harvard Business Review*. Consultabile in https://hbr.org/2020/03/15-questions-about-remote-work-answered
- Osservatorio smart working Politecnico Milano (2016). *Approfondimento delle esperienze più significative di lavoro agile realizzate a livello pubblico e privato sia in ambito nazionale sia internazionale*.
- Osservatorio Smart working Politecnico Milano (2019). Cresce il numero degli smart worker italiani: 570mila (+20%) lavoratori più soddisfatti degli altri. Consultabile in https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/cresce-il-numero-degli-smart-worker-italiani-570mila-plus20-lavoratori-piu-soddisfatti-degli-altri
- Penna, M., Felici, B., Roberto, R., Rao, M., & Zini, A. (2020). *Il tempo dello Smart Working. La PA tra conciliazione, valorizzazione del lavoro e dell'ambiente*. Enea. Consultabile in https://www.enea.it/it/seguici/pubblicazioni/pdf-volumi/2020/smart_working_nella_pa.pdf

– Ratinaud, P. (2014). Visualisation chronologique des analyses ALCESTE: Application à Twitter avec l'exemple du hashtag# mariagepourtous. In *Actes des 12es journées internationales d'analyse statistique des données textuelles*. Paris: JADT.
– Tripi, S., & Mattei, G. (2020). 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.