

# Il tempo dello *Smart Working*. La PA tra conciliazione, valorizzazione del lavoro e dell'ambiente

Primi risultati dell'indagine nazionale su **lavoro agile**  
e **telelavoro** nel settore pubblico

Marina Penna, Bruna Felici, Roberta Roberto,  
Marco Rao, Alessandro Zini

ISBN: 978-88-6286-375-1



**Il tempo dello Smart Working. La PA tra conciliazione, valorizzazione del lavoro e dell'ambiente**  
**Primi risultati dell'indagine nazionale su lavoro agile e telelavoro nel settore pubblico**

*Marina Penna, Bruna Felici, Roberta Roberto, Marco Rao, Alessandro Zini*

2020 ENEA  
Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile

ISBN: 978-88-8286-395-1

Copertina: Paola Carabotta

Revisione editoriale: Giuliano Ghisu

Stampa: Laboratorio tecnografico ENEA – Centro Ricerche Frascati

## Sommario

L'indagine .....	8
Il progetto ENEA Smart Working x Smart Cities .....	8
Scopo dell'indagine e individuazione del target .....	9
Descrizione del lavoro.....	11
CAPITOLO 1: L'universo di indagine .....	13
1.    L'universo di indagine .....	13
1.1.    Le amministrazioni partecipanti .....	13
1.2.    Le lavoratrici e i lavoratori coinvolti: caratteristiche socio-demografiche .....	14
1.3.    Motivazioni e modalità di svolgimento del lavoro a distanza .....	17
1.4.    Conclusioni del Capitolo 1 .....	20
CAPITOLO 2: La mobilità.....	22
2.    Mobilità casa-lavoro-casa .....	22
2.1.    Tempi e percorrenze .....	22
2.2.    Mezzi utilizzati e motivi della scelta .....	25
2.3.    Mobilità sistematica durante il lavoro a distanza: modalità di spostamento e mezzi utilizzati.....	29
2.4.    Conclusioni del Capitolo 2 .....	30
CAPITOLO 3: Aspetti ambientali dell'organizzazione del lavoro a distanza .....	32
3.    Aspetti ambientali .....	32
3.1.    Calcolo delle emissioni e dei consumi evitati nel quadriennio 2015-2018 attraverso il ricorso al telelavoro e al lavoro agile dai rispondenti al questionario.....	34
3.2.    Stime degli impatti medi evitati per dipendente .....	37
3.3.    Stima dei risultati relativa al target dei dipendenti in telelavoro e lavoro agile raggiunto dall'indagine.....	38
3.4.    Conclusioni del Capitolo 3 .....	39
CAPITOLO 4: Dal tempo liberato al tempo ritrovato .....	41
4.    Lavorare a distanza .....	41
4.1.    Considerazioni sull'esperienza svolta in telelavoro e lavoro agile .....	41
4.2.    Rappresentazione della mappa semantica delle risposte .....	44
4.2.1.    Area della soddisfazione personale (gruppo A).....	46
4.2.2.    Area della soddisfazione familiare (gruppo B).....	47
4.2.3.    Area della soddisfazione lavorativa (gruppo C) .....	48
4.2.4.    Area dell'insoddisfazione o delle criticità (gruppo D).....	49
4.3.    Il valore del tempo nel lavoro a distanza .....	51
4.3.1.    Il tempo di cura.....	55
4.3.2.    Il tempo liberato.....	57
4.4.    Conclusioni del Capitolo 4 .....	60
CAPITOLO 5: Interviste alle amministrazioni.....	62
5.    Lo svolgimento delle interviste .....	62
5.1.    Avvio dell'esperienza in telelavoro .....	62
5.2.    Obiettivi del telelavoro .....	64
5.3.    Procedura di accesso e di svolgimento del telelavoro .....	65
5.4.    Resistenze al cambiamento.....	67
5.5.    Azioni formative.....	68
5.6.    Il lavoro agile.....	69

5.7. Conclusioni del Capitolo 5 .....	71
Considerazioni finali, sintesi e prospettive di sviluppo .....	73
Allegato 1 Questionario.....	77
Allegato 2 Schema di intervista guidata .....	89
Appendice normativa.....	92
Bibliografia.....	94

## *Indice delle figure*

FIGURA 1 - RAPPRESENTAZIONE SCHEMATICA DELLE SEZIONI CHE COMPONGONO IL QUESTIONARIO INDIRIZZATO AI DIPENDENTI IN TELELAVORO/ LAVORO AGILE. ....	11
FIGURA 2 - DISTRIBUZIONE, SU BASE PROVINCIALE, DELLE SEDI DI LAVORO DEI DIPENDENTI CHE HANNO RISPOSTO AL QUESTIONARIO (SX); NUMERO DEI DIPENDENTI E LORO DISTRIBUZIONE TRA TELELAVORO (IN VERDE) E LAVORO AGILE (IN ROSSO.) .....	13
FIGURA 3 - DISTRIBUZIONE PER GENERE .....	14
FIGURA 4 - DISTRIBUZIONE PER TIPOLOGIA DI LAVORO A DISTANZA E GENERE NEL QUADRIENNIO DI RIFERIMENTO.....	14
FIGURA 5 - DISTRIBUZIONE PER CLASSI DI ETÀ DEGLI INTERVISTATI .....	14
FIGURA 6 - COMPONENTI DEL NUCLEO FAMILIARE (SX), PRESENZA DI FIGLI IN ETÀ SCOLARE/FAMILIARI CHE NECESSITANO DI ASSISTENZA (DX).....	15
FIGURA 7 - DISTRIBUZIONE PER GENERE E PER TITOLO DI STUDIO .....	15
FIGURA 8 - DISTRIBUZIONE PER GENERE E PER PROFILO PROFESSIONALE (A SINISTRA FEMMINE, A DESTRA MASCHI) ....	15
FIGURA 9 - DISTRIBUZIONE PER ANNI DI ANZIANITÀ DI SERVIZIO (ANCHE PRESSO ALTRE AMMINISTRAZIONI) .....	16
FIGURA 10 - MOTIVAZIONI DELLA SCELTA DI TELELAVORO E LAVORO AGILE .....	17
FIGURA 11 - MOTIVAZIONI DELLA SCELTA DI TELELAVORO (A SINISTRA) E LAVORO AGILE (A DESTRA) (VALORI NORMALIZZATI) .....	17
FIGURA 12 - ORGANIZZAZIONE TEMPORALE DELLE ATTIVITÀ IN TELELAVORO E LAVORO AGILE .....	18
FIGURA 13 - MOTIVAZIONI SCELTA TELELAVORO E LAVORO AGILE DELLE PERSONE CHE HANNO LAVORATO IN ENTRAMBE LE MODALITÀ NEL QUADRIENNIO DI RIFERIMENTO .....	19
FIGURA 14 - ORGANIZZAZIONE TEMPORALE DELLE ATTIVITÀ IN TELELAVORO E LAVORO AGILE DELLE PERSONE CHE LAVORATO IN ENTRAMBE LE MODALITÀ NEL QUADRIENNIO DI RIFERIMENTO .....	19
FIGURA 15 - KM PERCORSI GIORNALMENTE NEL TRAGITTO CASA-LAVORO-CASA.....	22
FIGURA 16 - KM PERCORSI GIORNALMENTE NEL TRAGITTO CASA-LAVORO-CASA (PER PROVINCIA DELLA SEDE DI LAVORO).....	23
FIGURA 17 - TEMPI IMPIEGATI GIORNALMENTE NEL TRAGITTO CASA-LAVORO-CASA.....	24
FIGURA 18 - TEMPI IMPIEGATI GIORNALMENTE NEL TRAGITTO CASA-LAVORO-CASA (PER PROVINCIA DELLA SEDE DI LAVORO).....	24
FIGURA 19 - MEZZI DI TRASPORTO UTILIZZATI PER ALMENO UNA PARTE DEL TRAGITTO CASA-LAVORO-CASA .....	25
FIGURA 20 - MEZZI DI TRASPORTO E LORO COMBINAZIONI (TRAGITTO CASA-LAVORO-CASA).....	26
FIGURA 21 - MODALITÀ DI SPOSTAMENTO PER IL TRAGITTO CASA-LAVORO-CASA.....	26
FIGURA 22 - MODALITÀ DI SPOSTAMENTO PER IL TRAGITTO CASA-LAVORO-CASA PER PERCORRENZA .....	27
FIGURA 23 - MOTIVAZIONI DELLA SCELTA DEL MEZZO DI TRASPORTO (DOMANDA A RISPOSTA MULTIPLA) .....	28
FIGURA 24 - MOTIVAZIONE DI ALCUNE TRA LE PRINCIPALI SOLUZIONI DI TRASPORTO SCELTE.....	29
FIGURA 25 - MOBILITÀ PER SPOSTAMENTI SISTEMATICI DURANTE IL LAVORO A DISTANZA .....	29
FIGURA 26 - SCHEMA DELLA METODOLOGIA UTILIZZATA PER CALCOLARE I CONSUMI DI CARBURANTI E LE EMISSIONI EVITATE DAI DIPENDENTI IN TELELAVORO (TL) E LAVORO AGILE (LA) CHE HANNO RISPOSTO AL QUESTIONARIO .....	33
FIGURA 27 - SCHEMA DELLA METODOLOGIA UTILIZZATA PER STIMARE I CONSUMI DI CARBURANTI E LE EMISSIONI EVITATE DAI DIPENDENTI IN TELELAVORO (TL) E LAVORO AGILE (LA) CHE NON HANNO RISPOSTO AL QUESTIONARIO .....	33
FIGURA 28 - EMISSIONI DI CO2 EVITATE (TON) DAI RISPONDENTI AL QUESTIONARIO (ELABORAZIONE ENEA 2020) .....	35
FIGURA 29 - EMISSIONI DI COMPOSTI ORGANICI VOLATILI (NON METANICI), DI OSSIDI DI AZOTO E DI MONOSSIDO DI CARBONIO EVITATE (Q) DAI RISPONDENTI AL QUESTIONARIO .....	35

FIGURA 30 - EMISSIONI DI BENZENE, DI PM 2,5 E DI PM10 EVITATE (KG) DAI RISPONDENTI AL QUESTIONARIO .....	36
FIGURA 31 - EMISSIONI DI METALLI PESANTI (KG) E DI IDROCARBURI POLICICLICI AROMATICI, TRA CUI, IN PARTICOLARE, DI BENZO(A)PIRENE (G), EVITATE DAI RISPONDENTI AL QUESTIONARIO.....	36
FIGURA 32 - NUMERO DI MESI LAVORATI IN TL E IN LA (ISTOGRAMMI, ASSE SX) E MESI/UOMO DI TL E LA (CURVE ASSE DX) - DATO RIFERITO AI DIPENDENTI CHE HANNO RISPOSTO AL QUESTIONARIO .....	37
FIGURA 33 - IDENTIFICAZIONE GRUPPI NELLA MAPPA SEMANTICA .....	45
FIGURA 34 - VALUTAZIONE DELL'ESPERIENZA. ANALISI DELLE FORME LESSICALI PIÙ UTILIZZATE IN ASSENZA DI CODIFICA MANUALE.....	54
FIGURA 35 - ANALISI TESTUALE DELLE RISPOSTE ALLA DOMANDA 43, FORNITE DALLE DONNE (A SX) E UOMINI (A DX)	55
FIGURA 36 - IL LAVORO OCCUPA PIÙ SPAZIO DURANTE LA GIORNATA RISPETTO AL LAVORO IN UFFICIO? .....	56
FIGURA 37 - I CARICHI FAMILIARI INTERFERISCONO MAGGIORMENTE CON LO SVOLGIMENTO DEL MIO LAVORO? .....	56
FIGURA 38 - TEMPO LIBERATO (DOMANDA A RISPOSTA MULTIPLA) .....	57
FIGURA 39 - IL TEMPO LIBERATO NELLA PROSPETTIVA DI GENERE .....	58
FIGURA 40 - TEMPO PER SÉ E PER LA FAMIGLIA .....	59
FIGURA 41 - SCHEMA DI RAPPRESENTAZIONE DELLE ESPERIENZE NELLA FASE DI AVVIO .....	63
FIGURA 42 - SCHEMA DI RAPPRESENTAZIONE DELLE ESPERIENZE NELLA FASE DI REALIZZAZIONE.....	64

### *Indice delle tabelle*

TABELLA 1 - MOTIVAZIONE DELLE SOLUZIONI DI TRASPORTO PIÙ RICORRENTI .....	28
TABELLA 2 - RISPARMIO ENERGETICO STIMATO IN TERMINI DI MANCATO USO DI COMBUSTIBILE, COME CONSEGUENZA DEGLI SPOSTAMENTI EVITATI (DATI ENEA 2020).....	34
TABELLA 3 - STIMA DELLE EMISSIONI DI GAS CLIMALTERANTI, DEI CONSUMI, DELLE PERCORRENZE E DEI COSTI COMPLESSIVAMENTE EVITATI NEL PERIODO IN ESAME, DALL'INTERO GRUPPO DI DIPENDENTI IN TELELAVORO E IN LAVORO AGILE.....	38
TABELLA 4 - STIMA DELLE EMISSIONI DI INQUINANTI ATMOSFERICI COMPLESSIVAMENTE EVITATI NEL PERIODO IN ESAME, DALL'INTERO GRUPPO DI DIPENDENTI IN TELELAVORO E IN LAVORO AGILE.....	39
TABELLA 5 - RISPOSTE ALLA DOMANDA SE TI VENISSE OFFERTA LA POSSIBILITÀ DI RIMANERE O TORNARE IN TL/LA ACCETTERESTI? .....	41
TABELLA 6- VALUTAZIONE DELL'ESPERIENZA, CATEGORIE RILEVATE DALLA DECODIFICA MANUALE .....	43
TABELLA 7 - ANNO DI AVVIO DEL TELELAVORO .....	62
TABELLA 8 - PRINCIPALI OBIETTIVI DEL TELELAVORO .....	64
TABELLA 9 - ATTIVITÀ TELELAVORABILI.....	66

## ***Abstract***

This report shows the results from the first national survey about remote working experiences in the public administration and public institutions. The survey examines the work and personal aspects of employees, along with their mobility behaviors and satisfaction. Administrations were interviewed to investigate the organization of telework/agile work and the conditions that supported the process, from the start to its diffusion. The results of the survey illustrate a case study of integrated policy, in which the multiple aspects related to work, innovation of the organizational structure in the Public Administration, well-being and work-life balance of employees, urban sustainable development are considered. The developed methodology allows an estimate of the reductions in fuel consumption and flue-gas emission, including GHG and pollutants, due to the daily travels avoided. The analysis of the results shows an interesting picture: the PA is undertaking a dynamic process, where the organization of work is reviewed to give value to the central position of the relation between the administration and the employees. The quantity and quality of time gained due to journeys avoided to the workplace allow people to experiment with new forms of daily resynchronization of work commitments with family and personal needs. The results show that organizations and people are being strengthened by the new vision. A general increase in efficiency, productivity and satisfaction is reported although there are still several weaknesses and strengths that require further intervention strategies.

Il presente rapporto descrive i risultati della prima indagine nazionale rivolta ad amministrazioni ed enti pubblici che hanno avviato forme di lavoro a distanza. A livello individuale sono state esplorate la sfera lavorativa, familiare e personale, le relazioni, la domanda di mobilità mentre dell'organizzazione sono state indagate le diverse fasi di sviluppo e diffusione delle modalità di telelavoro e lavoro agile. Per la molteplicità degli ambiti che indaga, l'indagine rappresenta un caso studio di policy integrata che si rivolge agli ambiti del lavoro, dell'innovazione organizzativa della PA, del benessere organizzativo delle persone e dello sviluppo sostenibile delle città. Per valutare gli effetti ambientali della mobilità evitata è stata sviluppata una metodologia che ha consentito di stimare i potenziali di contenimento di consumi e di emissioni di gas serra e di inquinanti atmosferici. I risultati complessivi dell'indagine descrivono un processo dinamico che inizia a ripensare anche le procedure e gli strumenti dell'azione amministrativa, all'interno del quale il rapporto con i dipendenti viene posto sempre più al centro della progettazione. L'aumento della quantità e qualità del tempo dovuta al venir meno degli spostamenti casa-lavoro, mette le persone in grado di sperimentare nuove forme quotidiane di ri-sincronizzazione degli impegni lavorativi con le esigenze familiari e personali. I risultati mostrano che le organizzazioni e le persone escono rafforzate dalla nuova visione con una generale crescita dell'efficienza, della produttività e della soddisfazione anche se permangono diverse fragilità e resistenze che richiedono l'attivazione di ulteriori strategie di intervento.

## ***Autori e affiliazione***

*Marina Penna<sup>1</sup>, Bruna Felici<sup>1</sup>, Roberta Roberto<sup>2</sup>, Marco Rao<sup>3</sup>, Alessandro Zini<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> ENEA, Unità Studi Analisi e Valutazioni

<sup>2</sup> ENEA, Dipartimento Tecnologie Energetiche, Sezione Supporto Tecnico Strategico

<sup>3</sup> ENEA, Dipartimento Fusione e Tecnologie per la Sicurezza Nucleare, Divisione Tecnologie Fisiche per la Sicurezza e la Salute

Si ringraziano il Forum Nazionale dei CUG per aver sostenuto il progetto, i Presidenti dei CUG che ci hanno offerto un prezioso supporto e le amministrazioni e gli enti che hanno partecipato all'indagine: Regione: Emilia Romagna, Regione Liguria, Regione Lombardia, Regione Piemonte, Regione Puglia, Regione Toscana - Provincia Autonoma di Trento - Città Metropolitana di Torino - Comune di Bergamo, Comune di Bologna, Comune di Bolzano, Comune di Genova, Comune di Torino, ARPA Piemonte, Azienda Regionale per il Diritto agli Studi Superiori, Camera di Commercio di Milano, Università degli Studi di Trento, Università degli Studi di Padova, Università degli Studi di Palermo - Fondazione Bruno Kessler, INAF, INVALSI, ISPRA, ISTAT, ACI, Agenzia delle Entrate, INAIL, INPS e la Direzione del Personale dell'ENEA.

Un ringraziamento sentito va alle lavoratrici e ai lavoratori che hanno partecipato dedicando parte del proprio tempo alla compilazione di un lungo e complesso questionario.

**Ideazione del progetto e predisposizione del questionario e dello schema di intervista guidata:**

*Bruna Felici, Marina Penna*

**Realizzazione dell'indagine e predisposizione dei report per le amministrazioni:**

*Paola Carrabba, Brunna Felici, Laura Maria Padovani, Marina Penna*

**Elaborazione e analisi dei dati:**

*Bruna Felici, Marina Penna, Marco Rao, Roberta Roberto, Alessandro Zini*

La monografia è disponibile in formato elettronico sul sito internet  
<http://www.enea.it/it/seguici/pubblicazioni/edizioni-enea>

Per chiarimenti sui contenuti della pubblicazione scrivere a: [swxsc.project@enea.it](mailto:swxsc.project@enea.it)

Si autorizza la riproduzione a fini non commerciali con la citazione della fonte.

# Il tempo dello *Smart Working*. La PA tra conciliazione, valorizzazione del lavoro e dell'ambiente

---

## *Primi risultati dell'indagine nazionale sul lavoro agile e telelavoro nel settore pubblico*

### L'indagine

Il presente lavoro descrive i risultati della prima indagine nazionale rivolta ad amministrazioni ed enti pubblici (di seguito per brevità indicati come amministrazioni) che hanno messo in atto al proprio interno modifiche organizzative per introdurre forme di lavoro a distanza.

L'indagine è stata realizzata mediante la somministrazione di un questionario *on-line* anonimo, rivolto ai dipendenti che sono stati in telelavoro e/o in lavoro agile negli anni dal 2015 al 2018 e, attraverso un colloquio in forma di intervista guidata, con i Responsabili delle Direzioni del Personale. Il questionario ha esplorato come il lavoro a distanza ha inciso sulle dimensioni lavorativa, relazionale, familiare e personale, e sulla domanda di mobilità legata agli spostamenti pendolari. Le interviste hanno esplorato la genesi, i processi e le modalità organizzative adottate per introdurre il telelavoro<sup>1</sup> e il lavoro agile<sup>2</sup>.

### Il progetto ENEA *Smart Working x Smart Cities*

L'indagine è inserita nel progetto *Smart Working x Smart Cities*, sviluppato dall'Unità Studi, Analisi e Valutazioni dell'ENEA, che studia la flessibilità organizzativa del lavoro a distanza e i suoi molteplici riflessi sugli aspetti della qualità del lavoro, della conciliazione, della valorizzazione delle persone e della sostenibilità urbana. Il progetto mira a creare i presupposti per sviluppare la capacità di incidere sulla sostenibilità urbana, attraverso un approccio multisetoriale che sfrutti il ruolo di centralità che la dimensione lavorativa assume nella vita della comunità urbana e nell'organizzazione della città. Tale dimensione intercetta trasversalmente tutti gli aspetti dell'organizzazione personale e collettiva, condizionando la vita di persone e famiglie, l'economia locale, la qualità dell'ambiente, la domanda di mobilità, i consumi, le relazioni sociali e l'assetto urbano.

---

<sup>1</sup> Come disciplinato dal Capo II della 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* e dalla Direttiva n.3 2017, del Presidente del Consiglio dei Ministri *recante indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124 e linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti*.

<sup>2</sup> Come disciplinato dall'Articolo 4 della Legge del 16 giugno 1998, n.191, in materia di "*Formazione del personale dipendente e di lavoro a distanza nelle Pubbliche Amministrazioni*" (Bassanini-ter) e dalle connesse norme attuative.

Uno degli impatti più rilevanti sulla sostenibilità urbana deriva dalle caratteristiche della mobilità giornaliera, comunemente affrontata da policy settoriali che attraverso misure tecniche di contenimento dell'inquinamento urbano e dei consumi, si concentrano sui modi di spostamento piuttosto che operare a monte, sulle motivazioni e sulle reali esigenze di spostamento. Tali interventi presentano limiti fisici oltre che economici: il numero crescente di veicoli in circolazione acuisce i fenomeni di congestione del traffico nelle città [1] e vanifica le riduzioni emissive ottenute con i nuovi motori. Le uniche misure “non tecniche” a oggi utilizzate sono quelle coercitive, di scarsa efficacia [2], che vietano o inibiscono la circolazione dei veicoli privati in aree circoscritte e in periodi determinati.

Nel raggiungimento di obiettivi di sostenibilità ambientale può risultare, invece, strategico rovesciare il punto di vista sulla mobilità e valutare se è possibile agire sulla porzione degli spostamenti giornalieri non dettata da ragioni organizzative ed economiche, ma da retaggi culturali, norme e prassi. Indispensabile a tal fine è conoscere i potenziali benefici conseguibili che dipendono dall'entità degli spostamenti evitabili e dalla possibilità di affermazione delle misure, valutabile in termini di vantaggi economici e/o di qualità della vita della popolazione cui le misure sono dirette.

Scopo del progetto è di contribuire, attraverso queste valutazioni, allo sviluppo di policy urbane integrate, fondate sulla capacità di favorire e gestire modifiche di modelli comportamentali su larga scala e di predisporre gli strumenti di valutazione degli impatti, necessari a supportarle.

### Scopo dell'indagine e individuazione del target

Si è partiti dall'osservazione della volontà politica<sup>3</sup>, espressa negli ultimi anni, di promuovere il telelavoro e il lavoro agile come strumenti di modernizzazione culturale e organizzativa della pubblica amministrazione, che ha indirizzato e stimolato le istituzioni a introdurli, in modo sostanziale e permanente, nella propria organizzazione<sup>4</sup>. Tale azione politica appare inserita, almeno nella fase enunciativa, in una visione complessiva che mira a soddisfare esigenze concrete: necessità di modernizzare e rendere più efficiente la pubblica amministrazione e di abilitare percorsi di secondo welfare<sup>5</sup> volti a diversificare l'offerta di strumenti atti a fronteggiare alcuni effetti dei complessi cambiamenti demografici che interessano, da alcuni decenni, la nostra società - crescita della partecipazione femminile al mercato del lavoro, riduzione dei tassi di fertilità al di sotto del tasso di sostituzione, aumento del numero di persone anziane che necessitano di assistenza.

Le aspettative della riforma del settore pubblico in cui sono inserite le forme organizzative flessibili del lavoro a distanza non sono prive di ambizione e riguardano il miglioramento dell'efficienza dell'azione

---

<sup>3</sup> Sono intervenuti con questo scopo il Governo Monti nel 2012 con le misure per la crescita, il Governo Renzi nel 2016 con la riforma della pubblica amministrazione, il Governo Gentiloni nel 2017 con la legge sullo *Smart Working* e infine il Governo Conte, con un articolo della legge Finanziaria 2019 indirizzato al sostegno della genitorialità (l'elenco esteso delle norme citate è riportato in Appendice).

<sup>4</sup> I provvedimenti hanno fornito strumenti e indirizzi, nonché obblighi di pianificazione, di trasparenza, di messa a disposizione di postazioni di lavoro flessibili per almeno il 10% dei dipendenti, e hanno accompagnato alcuni obblighi con strumenti sanzionatori. È stato inoltre istituito, presso la Presidenza del Consiglio, un percorso di supporto nei confronti delle amministrazioni che sperimentano le nuove forme di lavoro a distanza, nonché specifici corsi di formazione per i dirigenti presso la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA IT).

<sup>5</sup> Si vedano i rapporti sul Secondo Welfare a cura di F. Maino e M. Ferrera <https://www.secondowelfare.it/>

amministrativa, il benessere organizzativo, la generale tenuta del welfare e la sostenibilità dei sistemi pensionistici.

La normativa sullo *smart working*<sup>6</sup> si è rivolta anche al settore privato, che sta dimostrando di saper cogliere, l'occasione per innovare i propri modelli di gestione manageriale e per investire sul rapporto fiduciario con i dipendenti. Sono state principalmente le grandi imprese ad avviare progetti di *smart working*. I risultati mostrano aumento della produttività, miglioramento dei servizi, riduzione dei costi di gestione, resilienza, capacità di fornire risposte strutturate alle esigenze di conciliazione e di migliorare il benessere organizzativo [3].

Nel settore pubblico invece si procede a macchia di leopardo, in generale con poca convinzione. Eppure i segnali di cambiamento, per quanto circoscritti, stanno mostrando una sinergia e una forza insolite e stanno creando ecosistemi, reti territoriali in grado di estendere la pratica, attivando meccanismi di contaminazione, cimentandosi con sperimentazioni che riguardano l'organizzazione delle città, occasioni d'inclusione e di equità e modelli di comportamento orientati alla sostenibilità<sup>7</sup>.

Attraverso il lavoro agile, in questi contesti ci si sta confrontando con la necessità di ripensare il lavoro pubblico, per orientarlo ai risultati, per mettere al centro l'attenzione alle persone e la loro crescita; e le esperienze dimostrano, infatti, che esso funziona davvero solo se l'amministrazione si apre al cambiamento. Questa frontiera induce, in qualche modo, la comunità scientifica a sviluppare strumenti conoscitivi e operativi che aiutino le amministrazioni a dare concretezza al legame tra lavoro agile e sostenibilità e a integrare, soprattutto su scala locale, il quadro di interventi per agire sui molteplici ambiti posti in gioco dai Sustainable Development Goals dell'Agenda 2030.

Raccogliendo questa sfida, l'indagine sul lavoro a distanza è stata condotta coinvolgendo le amministrazioni che si sono fatte parte attiva chiedendo esse stesse ai propri dipendenti di partecipare all'indagine, spiegandone motivi e finalità. Le amministrazioni si sono anche raccontate nelle interviste, parlando dei propri valori, delle aspirazioni, hanno trovato spazio esperienze di solitudine e l'entusiasmo per i successi. Le amministrazioni con un numero di dipendenti in telelavoro/lavoro agile superiore alla soglia minima (20) hanno ricevuto il report dei risultati ambientali conseguiti, non "pagelline", ma un modo inclusivo per aumentare, insieme alla consapevolezza delle potenzialità che ciascuna di esse possiede al proprio interno, la forza trasformativa che può essere liberata.

---

<sup>6</sup> Con alcune sfumature diverse, i termini lavoro agile e *smart working* si riferiscono ad un'organizzazione del lavoro che privilegia il raggiungimento di risultati, l'instaurazione di rapporti di fiducia con il dipendente e offre maggiore flessibilità nella scelta dei tempi e dei luoghi di lavoro a fronte di una maggiore responsabilizzazione. Ruolo cardine in questo processo è l'utilizzo della tecnologia.

<sup>7</sup> Progetto "*Lavoro agile per il futuro della PA*" sviluppato dal Dipartimento per le pari opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri e cofinanziato a valere sull'Asse 1 del PON Governance e capacità istituzionale 2014/2020 – Progetto VeLA, sviluppato da 9 amministrazioni, con capofila la Regione Emilia Romagna, orientato alla diffusione del lavoro agile attraverso la produzione di un *kit di riuso* da rendere disponibile ad altre amministrazioni, anch'esso finanziato a valere sul PON Governance 2014-2020. <http://www.smartworkingvela.it/progetto>

## Descrizione del lavoro

L'Indagine è stata realizzata mediante la somministrazione di un questionario on-line anonimo, rivolto ai dipendenti pubblici che sono stati in telelavoro e/o in lavoro agile negli anni dal 2015 al 2018 i cui contenuti sono schematizzati in Figura 1. Il questionario somministrato è riportato nell'Allegato 1.

<b>SEZIONE 1 ANAGRAFICA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Genere</li><li>- Età</li><li>- Nucleo Familiare (composizione, presenza minori e/o persone da assistere)</li><li>- Titolo di studio</li><li>- Qualifica e anzianità</li><li>- Ente di appartenenza</li></ul>
<b>SEZIONE 2 ESPERIENZE PERIODO 2015/2018</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Telelavoro/lavoro agile</li><li>- Motivazioni della scelta</li><li>- Conoscenza informatica</li><li>- Formazione informatica ricevuta</li></ul>
<b>SEZIONE 3 MOBILITA' CASA-LAVORO-CASA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mezzi abitualmente utilizzati</li><li>- Motivazioni della scelta</li><li>- Tempi di percorrenza giornaliera</li><li>- Km di percorrenza giornaliera</li></ul>
<b>SEZIONE 4 USO DEL MEZZO PROPRIO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Km quotidiani percorsi</li><li>- Tipologia di percorso (urbano/extraurbano)</li><li>- Alimentazione/cilindrata/tecnologia</li></ul>
<b>SEZIONE 5 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO A DISTANZA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Luogo di lavoro abituale (casa, coworking, altro)</li><li>- Periodo di lavoro, giorni di rientro</li><li>- L'uso del tempo (tempo per sé e per la famiglia/interferenza tempi di vita e di lavoro)</li><li>- Distanze e modalità di spostamento quotidiano</li><li>- Tecnologie utilizzate</li><li>- Il lavoro: rapporti con colleghi, responsabili, qualità del lavoro, soddisfazione, autonomia</li><li>- Valutazione complessiva dell'esperienza</li></ul>

**Figura 1 - Rappresentazione schematica delle sezioni che compongono il questionario indirizzato ai dipendenti in telelavoro/lavoro agile**

Le domande erano rivolte a esplorare la dimensione comportamentale e motivazionale dei lavoratori, la relazione tra la nuova organizzazione del lavoro, le dinamiche relazionali e i modelli di leadership, nonché l'impatto della riduzione degli spostamenti casa-lavoro sulla sostenibilità urbana.

Nelle interviste, ai Responsabili delle Direzioni del Personale sono stati esplorati la genesi, il processo e le modalità organizzative adottate nelle fasi di avvio delle esperienze di telelavoro e di lavoro agile. Lo schema delle interviste che ha guidato i colloqui è riportato in Allegato 2.

Le 3.397 risposte pervenute dai dipendenti (61% del target<sup>8</sup> raggiunto dall'indagine) sono state analizzate e organizzate in un data base complessivo, di queste 3.387 sono state ritenute valide.

Per la valutazione degli effetti ambientali, descritta nel Capitolo 3, è stata sviluppata una metodologia che ha consentito di stimare il ruolo potenziale dell'introduzione di assetti più flessibili di organizzazione del lavoro nella pianificazione di interventi integrati volti a mitigare consumi di fonti fossili, emissioni di gas climalteranti e inquinamento atmosferico. L'ambiente operativo impiegato è stato Microsoft Excel, e le

<sup>8</sup> Con target si intende il numero complessivo delle persone raggiunte dal questionario, ovvero i dipendenti delle amministrazioni che hanno partecipato all'indagine, che sono stati in telelavoro e/o in lavoro agile nel periodo 2015-2018.

routine di calcolo sono state implementate in Visual Basic for Applications. Il motivo di tale scelta risiede sia nella esiguità dei dati da trattare (per ogni questionario, oscillanti tra poche decine e qualche centinaio di record), sia nella semplicità computazionale richiesta per effettuare le stime.

Per l'analisi del contenuto e il trattamento delle risposte aperte, descritte nel Capitolo 4, si è effettuata una prima codifica manuale, sfociata nell'elaborazione di una mappa semantica mediante il ricorso al software freeware VOSviewer, e una successiva analisi lessicometrica del testo originario utilizzando il pacchetto open source R quanteda che consente l'identificazione automatica di termini-chiave.

# CAPITOLO 1: L'universo di indagine

## 1. L'universo di indagine

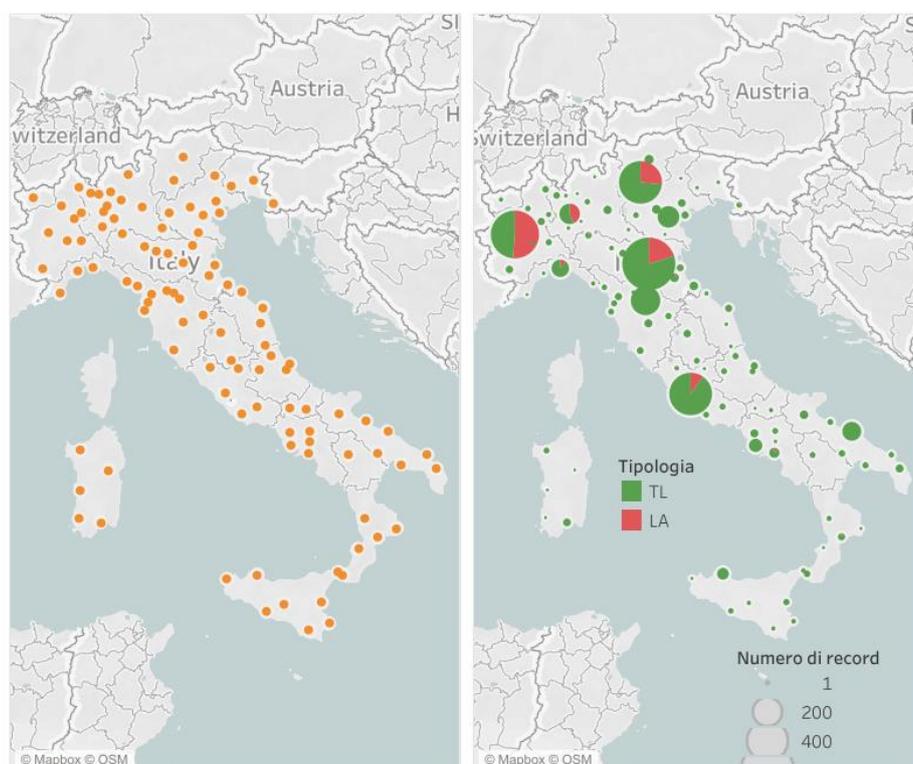
### 1.1. Le amministrazioni partecipanti

Alla rilevazione hanno partecipato 29 tra amministrazioni ed enti pubblici. La maggior parte ha partecipato sia al questionario sia alle interviste, alcune solo a una parte della rilevazione.

Le amministrazioni aderenti risultano così suddivise:

- 16 tra Regioni, Enti locali, Agenzie/Aziende territoriali (Regioni: Emilia-Romagna, Liguria, Lombardia, Piemonte, Puglia, Toscana - Provincia Autonoma di Trento - Città Metropolitana di Torino - Comuni di Bergamo, Bologna, Bolzano, Genova, Torino - ARPA Piemonte - Azienda Regionale per il Diritto agli Studi Superiori - Camera di Commercio di Milano);
- 9 tra Università ed Enti di Ricerca (Università: Trento, Padova, Palermo - ENEA, Fondazione Bruno Kessler, INAF, INVALSI, ISPRA, ISTAT);
- 4 Agenzie/Istituzioni Nazionali (ACI, Agenzia delle Entrate, INAIL, INPS).

In Figura 2 sono riportate le distribuzioni territoriali delle sedi di lavoro indicate delle persone che hanno risposto al questionario (sinistra) e la relativa ripartizione territoriale distinta tra numero di dipendenti in telelavoro e in lavoro agile (destra).



**Figura 2 - Distribuzione, su base provinciale, delle sedi di lavoro dei dipendenti che hanno risposto al questionario (sx); numero dei dipendenti e loro distribuzione tra telelavoro (in verde) e lavoro agile (in rosso)**

## 1.2. Le lavoratrici e i lavoratori coinvolti: caratteristiche socio-demografiche

Il paragrafo è finalizzato a illustrare, mediante rappresentazioni grafiche, le principali caratteristiche socio-demografiche delle persone che hanno risposto al questionario: 3.387 persone pari al 61% del target (si veda la nota 8).



Figura 3 - Distribuzione per genere

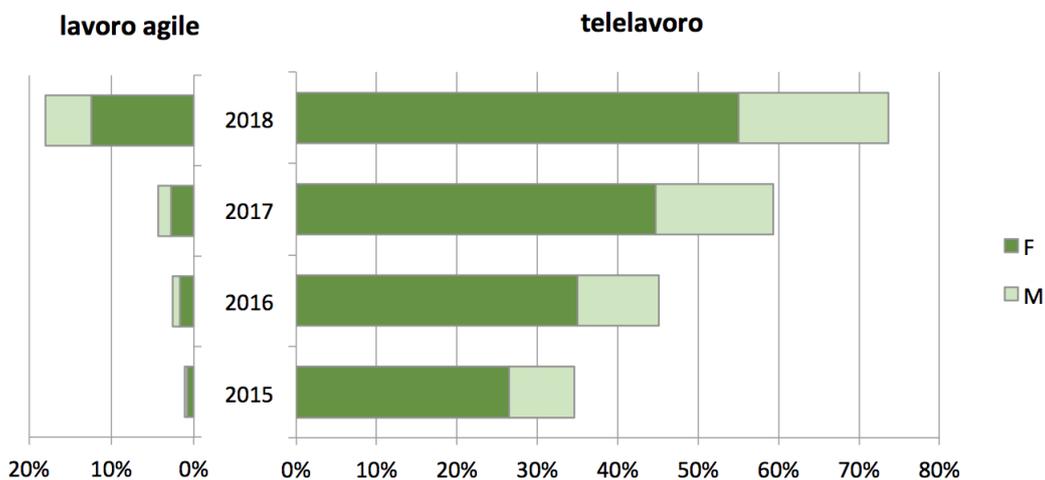


Figura 4 - Distribuzione per tipologia di lavoro a distanza e genere nel quadriennio di riferimento

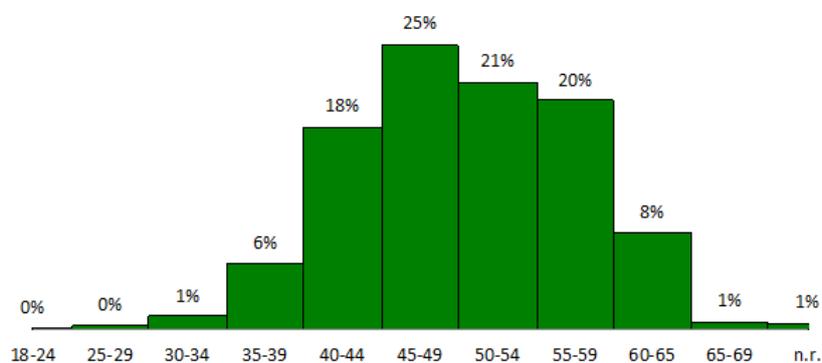


Figura 5 - Distribuzione per classi di età degli intervistati

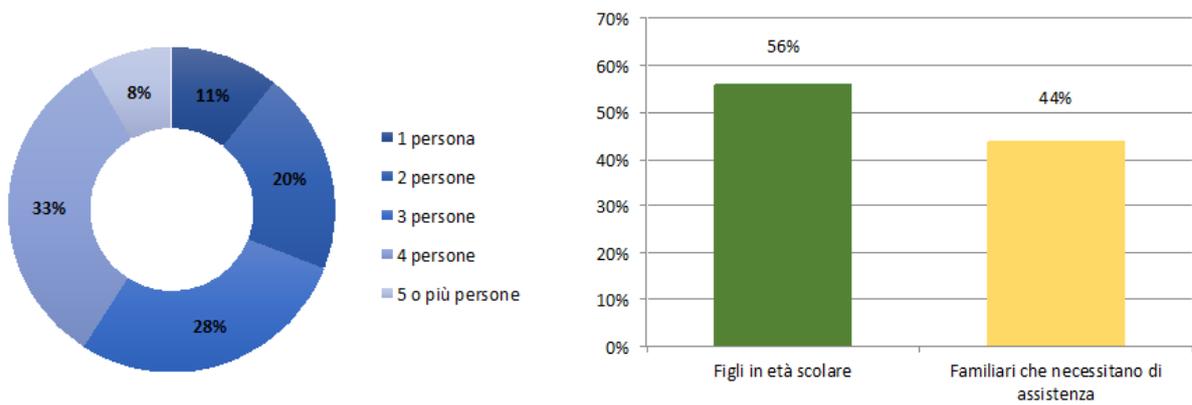


Figura 6 - Componenti del nucleo familiare (sx), presenza di figli in età scolare/familiari che necessitano di assistenza (dx)

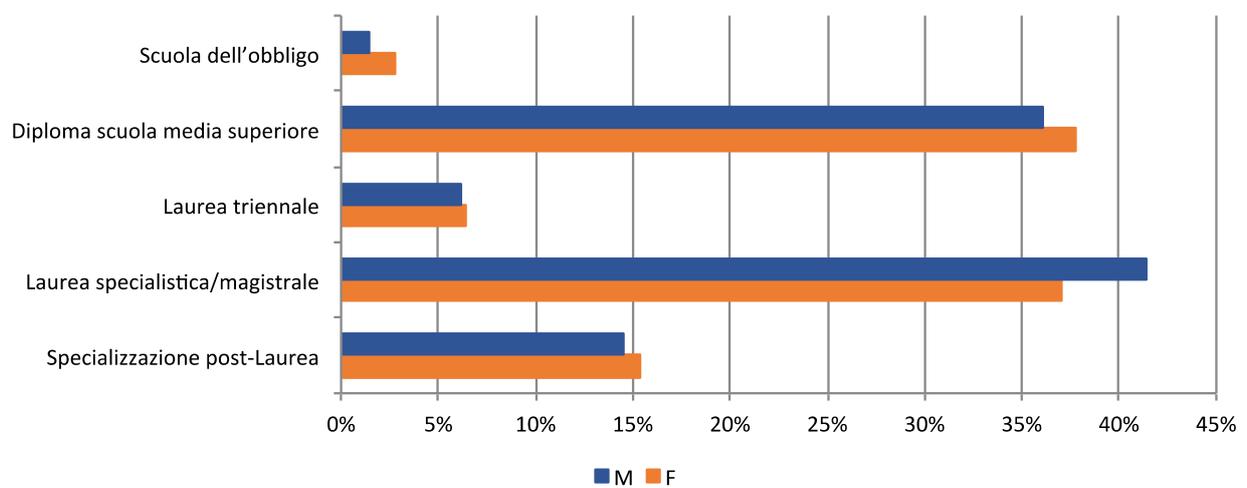


Figura 7 - Distribuzione per genere e per titolo di studio

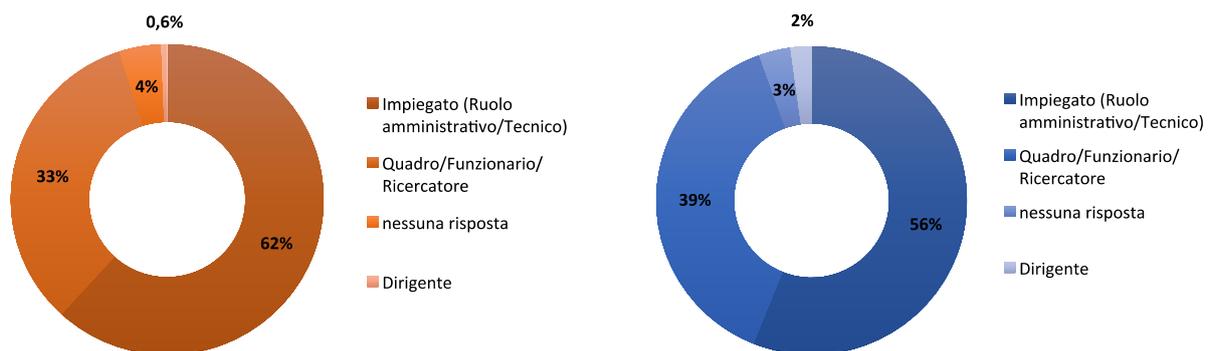


Figura 8 - Distribuzione per genere e per profilo professionale (a sinistra femmine, a destra maschi)

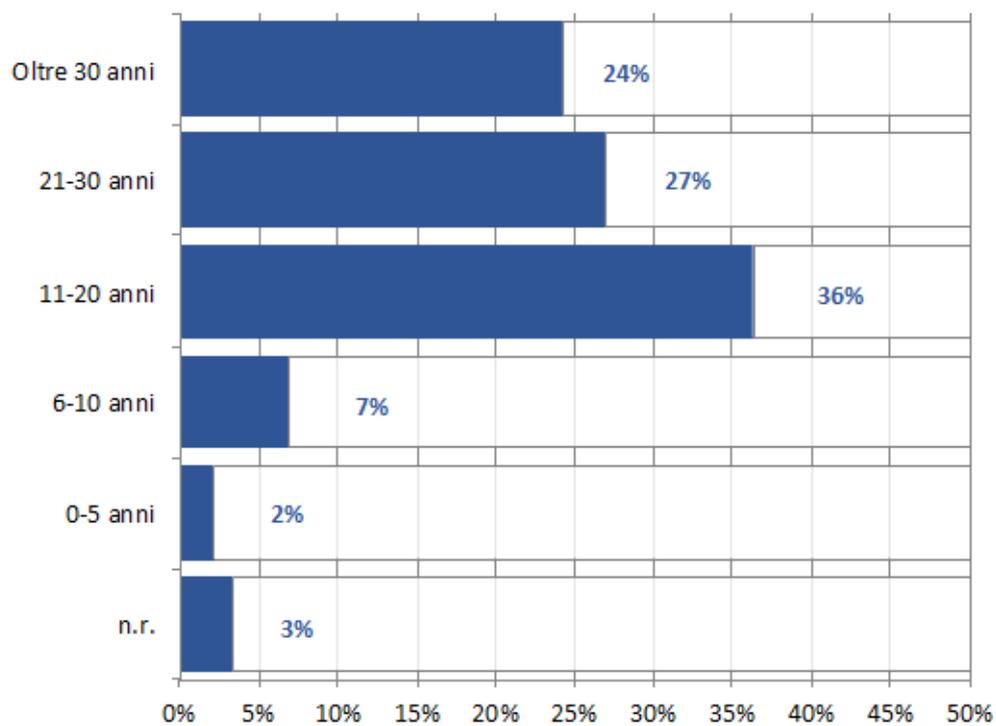


Figura 9 - Distribuzione per anni di anzianità di servizio (anche presso altre amministrazioni)

### 1.3. Motivazioni e modalità di svolgimento del lavoro a distanza

Delle persone che hanno risposto al questionario, 2.703 hanno svolto lavoro a distanza solo in telelavoro, 607 solo in lavoro agile e 61 in entrambe le modalità nel quadriennio di riferimento.

In Figura 10 sono riportate le motivazioni per la scelta della modalità di lavoro a distanza indicate da chi ha effettuato rispettivamente solo telelavoro (TL) e solo lavoro agile (LA) rispondendo alla domanda d.27 con risposta a scelta multipla. La motivazione principale per la scelta del telelavoro risulta essere dovuta a *esigenze di cura personali/familiari*, seguita dalla *riduzione dei tempi e/o costi di spostamento* e dalla *flessibilità di orario e/o autonomia organizzativa nel lavoro* (Figura 11). Nel caso di lavoro agile la motivazione principale risulta essere invece la *flessibilità di orario e/o autonomia organizzativa nel lavoro*, seguita dalla *riduzione dei tempi e/o costi di spostamento* e da *esigenze di cura personali/familiari*. *Avere più tempo da dedicare a sé* risulta essere la motivazione meno importante in entrambi i casi. Le risposte fornite confermano come la scelta tra telelavoro e lavoro agile risponda a motivazioni di carattere differente e si leghi alle diverse modalità di applicazione delle amministrazioni (ad esempio: bandi in cui è prevista priorità di accesso a situazioni in cui le lavoratrici e i lavoratori hanno figli piccoli, modalità di svolgimento delle attività a distanza, frequenza di rientro in ufficio). Il telelavoro, introdotto da tempo quale strumento di conciliazione, presso alcune amministrazioni risulta a oggi l'unica opzione disponibile.

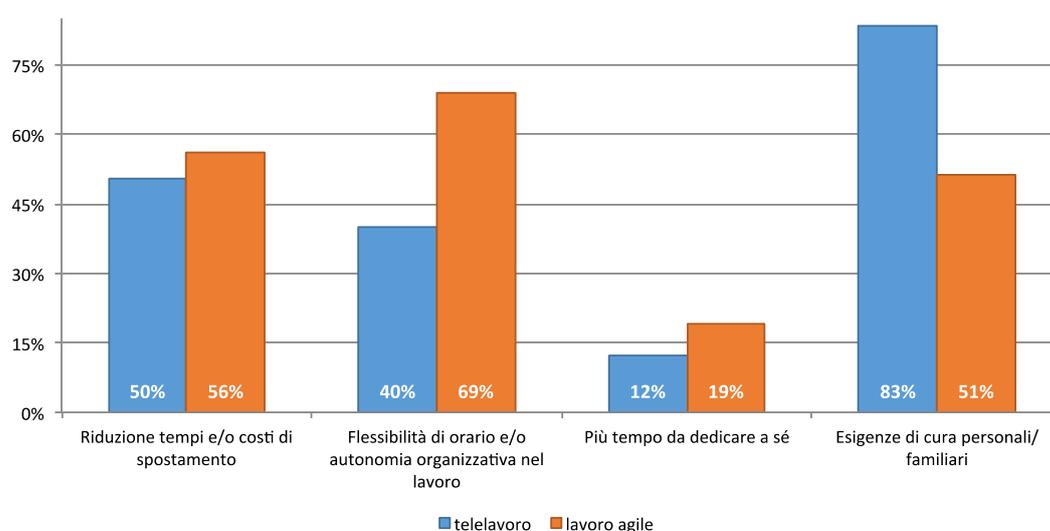


Figura 10 - Motivazioni della scelta di telelavoro e lavoro agile



Figura 11 - Motivazioni della scelta di telelavoro (a sinistra) e lavoro agile (a destra) (valori normalizzati)

In Figura 12 è riportata l'organizzazione temporale di svolgimento delle attività di coloro che hanno effettuato rispettivamente solo telelavoro (TL) e solo lavoro agile (LA) rispondendo alla domanda d.26.

Le persone in telelavoro (Figura 13) hanno lavorato a distanza principalmente 3-4 giorni a settimana (61%), seguiti da 2 giorni a settimana (24%). Il 10% delle persone che ha partecipato all'indagine ha lavorato in telelavoro 1 giorno a settimana, il 4% con attività esclusivamente a distanza e l'1% con cadenza non su base settimanale. Le persone in lavoro agile hanno invece seguito un'organizzazione molto più variabile: il 43% con cadenza variabile e il 40% con attività a distanza per un giorno a settimana, seguita da attività a distanza per 2 e 3 giorni a settimana nel 9% e 4% rispettivamente dei casi. Il 2% ha svolto attività lavorativa esclusivamente a distanza e solo l'1% per 4 giorni a settimana.

Occorre sottolineare che tali risultati riflettono non solo le scelte di carattere individuale o concordate con il proprio responsabile/team, ma anche le modalità organizzative stabilite a livello aziendale.

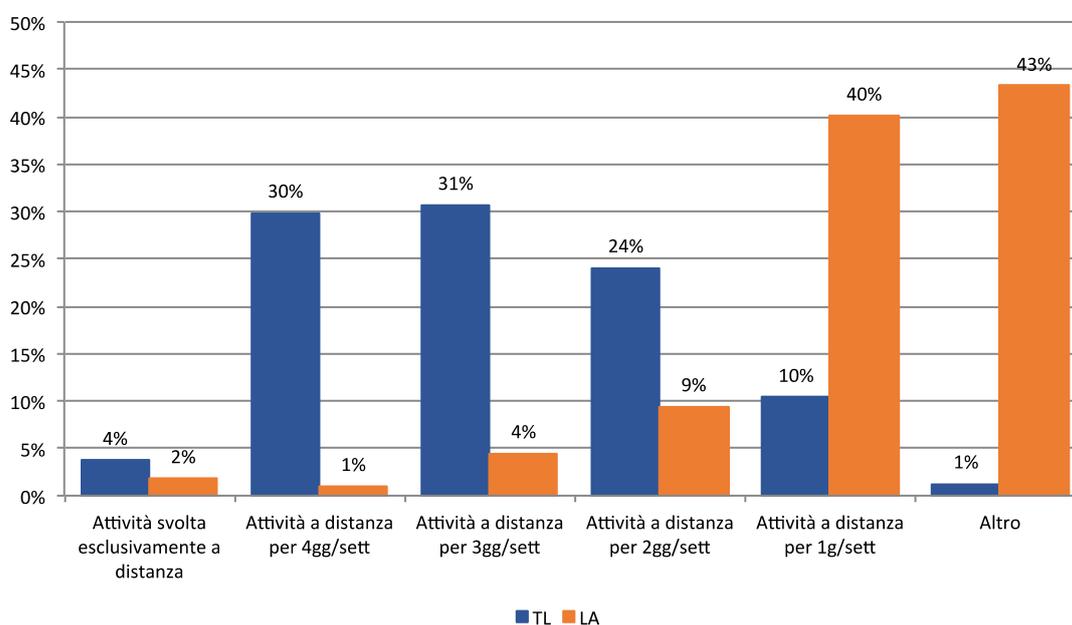
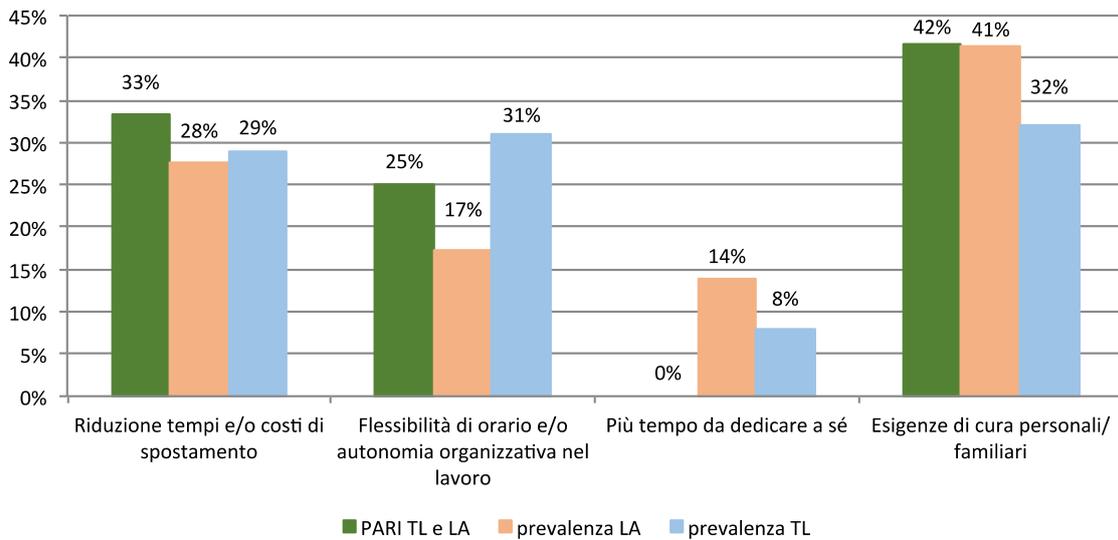
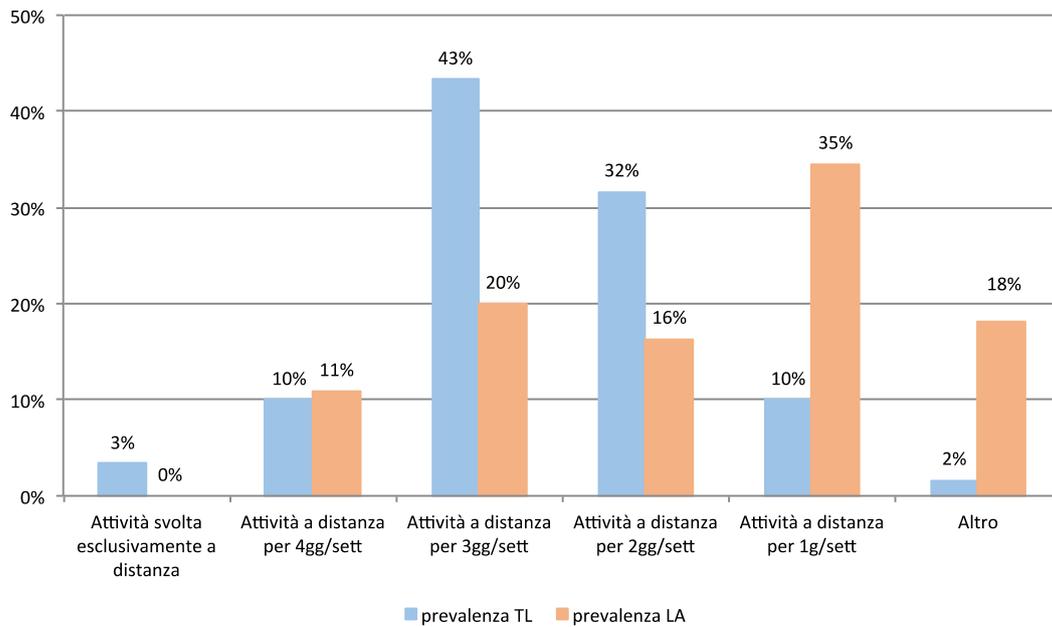


Figura 12 - Organizzazione temporale delle attività in telelavoro e lavoro agile

In Figura 13 sono riportate le motivazioni della scelta fornite dalle persone che hanno indicato di aver lavorato sia in telelavoro sia lavoro agile nel quadriennio, suddivise in base alla prevalenza (numero di mesi) tra le due modalità. In Figura 14 sono riportate le informazioni relative all'organizzazione temporale, fornite separatamente per telelavoro e lavoro agile.



**Figura 13 - Motivazioni scelta telelavoro e lavoro agile delle persone che hanno lavorato in entrambe le modalità nel quadriennio di riferimento**



**Figura 14 - Organizzazione temporale delle attività in telelavoro e lavoro agile delle persone che lavorato in entrambe le modalità nel quadriennio di riferimento**

## 1.4. Conclusioni del Capitolo 1

Il numero totale delle persone partecipanti rappresenta un dato di grande rilievo, considerato il carattere di volontarietà del contributo richiesto.

Le prime domande del questionario hanno consentito di raccogliere informazioni relative alle caratteristiche socio-anagrafiche dei singoli e alla composizione dei nuclei familiari.

Tali informazioni, come si vedrà più avanti, risulteranno particolarmente utili a indagare il tema della conciliazione tra lavoro e vita privata, nonché altre dimensioni comportamentali e motivazionali legate alle scelte di mobilità e di utilizzo del tempo liberato.

Il gruppo è in prevalenza composto da donne, che rappresentano il 74% del totale. Nonostante tale sbilanciamento, la distribuzione per classi di età risente solo marginalmente del fattore di genere.

Circa la metà del totale si colloca nella fascia di età superiore ai 50 anni, il 42% ha un'età compresa tra i 40 e i 49 anni, mentre solo il 7% ha meno di 40 anni.

Il ricorso al lavoro a distanza risulta più alto soprattutto per il gruppo di persone, sia uomini sia donne, che hanno tra 45 e 49 anni (25%). La prevalenza delle classi di età più mature riflette sostanzialmente l'anagrafica della pubblica amministrazione italiana che, secondo i dati del conto annuale per il 2017 [4], indica la classe 50-54 quale classe modale<sup>9</sup> seguita dalla classe 55-59.

Il tema dell'età media elevata ritorna più volte sia nelle interviste dei lavoratori sia nei colloqui effettuati con i/le responsabili delle risorse umane. In tema *aging* l'analisi ha consentito di rilevare quanto il lavoro a distanza determini il recupero motivazionale, contrariamente all'immaginario comune che lega improduttività e disinteresse a chi intravede l'uscita dal mondo del lavoro. Si vedrà più avanti che, lavorare a distanza, oltre a rispondere ai nuovi bisogni di accudimento di famiglie anagraficamente cambiate rispetto al passato, contribuisce a recuperare valore ed entusiasmo nei confronti delle attività lavorative.

Relativamente alla composizione dei nuclei familiari, il 56% del totale ha almeno un figlio/a in età scolare e il 44% dichiara di avere persone che necessitano di assistenza. Ulteriori informazioni sono ricavate dalle testimonianze riportate nelle domande aperte, nelle quali si parla della presenza di genitori anziani e spesso malati e di esigenze legate all'accudimento di figli e di familiari con disabilità.

I nuclei familiari per il 40% sono composti di almeno 4 persone.

Il livello di istruzione è piuttosto elevato, con il 60% che possiede una formazione universitaria (7% lauree triennali, 38% lauree magistrali, 15% specializzazioni).

Riguardo all'inquadramento professionale, si riscontra una maggiore presenza di uomini nei profili medio alti rispetto alle donne. Il 56% dei lavoratori ha profili tecnico/amministrativi, il 39% sono funzionari o posizioni analoghe mentre il 2% ricopre ha un profilo dirigenziale. Per le lavoratrici prevale il profilo tecnico/amministrativo (62%), mentre scendono le percentuali relative al profilo di funzionario (33%) e di dirigente (0,6%).

---

<sup>9</sup> La classe modale è quella dove vi è la massima frequenza di un valore, ovvero quella che presenta la maggiore numerosità.

Nel quadriennio analizzato il telelavoro rappresenta la tipologia prevalente di lavoro a distanza; ha interessato 2.703 persone, mentre 607 persone ha svolto attività esclusivamente in lavoro agile. Un terzo gruppo, costituito da 61 persone, ha avuto l'opportunità di sperimentare entrambe le modalità.

La recente introduzione del lavoro agile nella PA in forma sperimentale spiega la grande differenza tra le due modalità e la presenza di un numero basso di casi definibili come 'misti', ovvero di persone che hanno sperimentato entrambe le esperienze.

Relativamente alle motivazioni che hanno determinato la scelta, si ha la conferma che il telelavoro e il lavoro agile rispondono a esigenze assai diverse della persona e del proprio nucleo familiare. Nel caso del telelavoro la scelta si lega tipicamente alle esigenze di conciliazione, ai bisogni di cura personale o familiare nonché alla riduzione della mobilità casa-lavoro. Il lavoro agile invece interessa maggiormente la dimensione lavorativa, dal momento che viene legata all'esigenza di disporre di maggiore flessibilità e autonomia nella gestione dell'orario e dell'organizzazione delle attività.

# CAPITOLO 2: La mobilità

## 2. Mobilità casa-lavoro-casa

### 2.1. Tempi e percorrenze

Le domande del questionario relative alla mobilità per raggiungere il luogo di lavoro quando non si lavora a distanza sono finalizzate a ottenere informazioni sui mezzi utilizzati per gli spostamenti casa-lavoro-casa, le motivazioni della scelta, le distanze e tempi di viaggio, le caratteristiche del mezzo proprio qualora utilizzato. I dati raccolti sono utilizzati per analizzare le abitudini di mobilità, illustrate nella presente sezione e per la stima dei consumi e delle emissioni evitate, oggetto del successivo capitolo.

Le elaborazioni sono state condotte escludendo i record per i quali si sono riscontrate manifeste incongruenze tra la risposta alla domanda relativa al tempo medio di percorrenza giornaliero e le risposte relative ai km percorsi giornalmente. I record esclusi rappresentano l'1,9% delle risposte complessive.

In

Figura 15 sono riportate le risposte relative alla percorrenza quotidiana complessiva per il tragitto casa-lavoro-casa. Più della metà del campione, il 58% circa, copre giornalmente una distanza entro i 40 chilometri, mentre ben il 24% percorre oltre 70 km giornalieri. La distanza media percorsa ogni giorno per il tragitto casa-lavoro-casa è stimata in circa 49 km per persona, e il valore mediano ricade nel range 20-30 km. Le risposte, indicando valori all'interno di range predefiniti, non permettono un confronto puntuale con altri dati nazionali, pur essendo in linea con i valori riportati da ISFORT, che indica una distanza media pro-capite di 36,1 km percorsa nel 2015 con riferimento al giorno medio feriale [5].

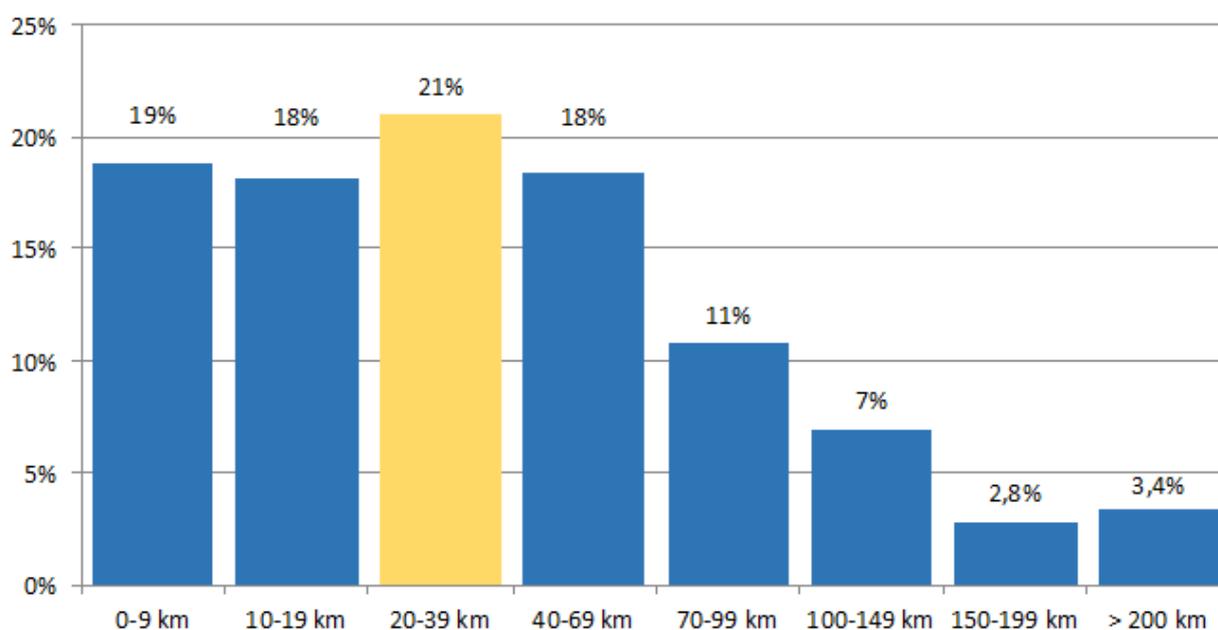


Figura 15 - km percorsi giornalmente nel tragitto casa-lavoro-casa

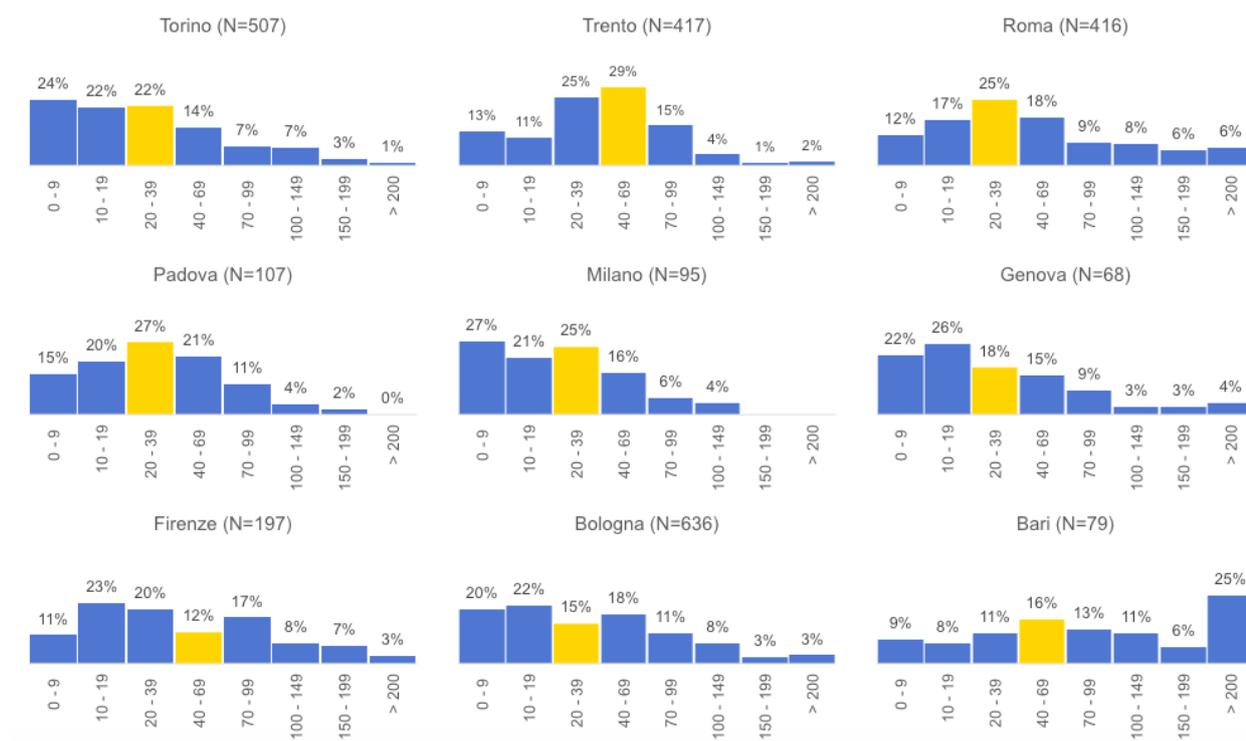


Figura 16 - km percorsi giornalmente nel tragitto casa-lavoro-casa (per provincia della sede di lavoro)

Le risposte mostrano tuttavia una grande variabilità tra chi lavora presso diverse amministrazioni e diversi territori. In Figura 16 sono riportate le percorrenze medie di chi lavora sul territorio delle province di Torino, Trento, Roma, Padova, Milano, Genova, Firenze, Bologna e Bari, che insieme coprono il 95% del campione. Il 32%, 10% e 12% delle persone che lavora presso amministrazioni con sedi rispettivamente sui territori della provincia di Bari, Firenze e Roma ha dichiarato di percorrere più di 150 km al giorno per la tratta casa-lavoro-casa, rispetto a una media del 6% del campione totale. Le persone che lavorano nei territori delle province di Bologna, Genova, Milano e Torino hanno dichiarato invece percorrenze inferiori alla media per gli spostamenti riconducibili agli ambiti urbani e delle zone periferiche (meno di 19 km), con rispettivamente 42%, 48%, 48% e 46%. La combinazione di diversi fattori determina la variabilità tra le abitudini di mobilità del campione, con riferimento sia alla lunghezza sia a tempi di spostamento. I risultati di un'analisi più approfondita saranno riportati in un lavoro successivo, ma si evidenzia che le percorrenze medie inferiori rispetto alla media del campione sono state dichiarate dalle persone che lavorano presso amministrazioni con sedi di competenza territoriale comunale (comuni, enti nazionali con sedi territoriali).

Riguardo ai tempi impiegati, circa il 45% delle persone dichiara un tempo di percorrenza nel tragitto casa-lavoro-casa inferiore a 1 ora, il 33% compreso tra 1 e 2 ore e il 22% superiore alle 2 ore (Figura 17). Il tempo medio di percorrenza delle persone che hanno partecipato all'indagine è di circa 1 ora e 30 minuti, il valore mediano è circa 1 ora e 15 minuti. Le risposte sono in accordo con quanto riportato nelle indagini condotte a livello nazionale da ISTAT, che indica in 1 ora e 32 minuti il tempo dedicato quotidianamente nel 2014 agli spostamenti dalla popolazione occupata [6], e da ISFORT, che indica che i cittadini italiani hanno dedicato nel 2015 poco meno di 1 ora al giorno (59 minuti, media feriale) alle esigenze di spostamento [5].

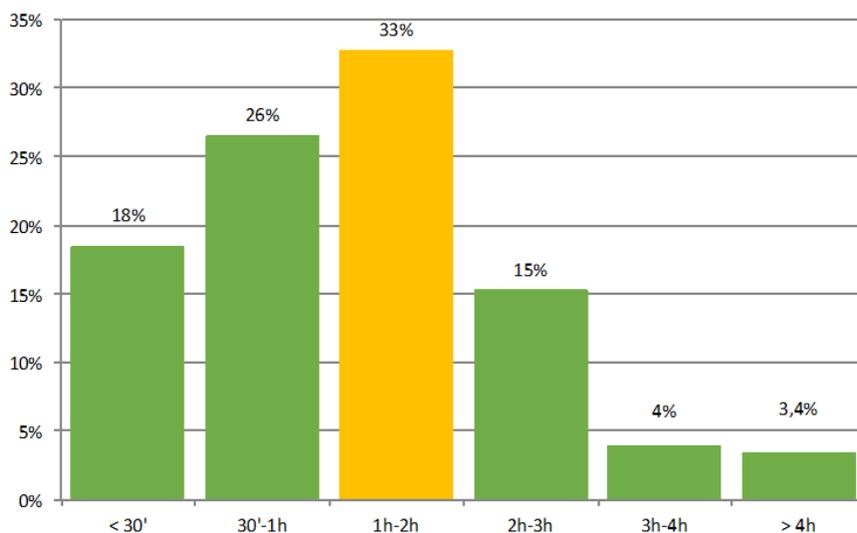


Figura 17 - Tempi impiegati giornalmente nel tragitto casa-lavoro-casa

Anche in questo caso, le risposte ricevute mostrano una grande variabilità tra di chi lavora presso diverse amministrazioni e diversi ambiti territoriali. I tempi di percorrenza dichiarati dalle persone che lavorano presso amministrazioni (quali enti di ricerca, regioni, agenzie regionali) che non hanno sedi di competenza territoriale comunale sono mediamente più lunghi rispetto alla media del campione.

In Figura 18 sono riportati i tempi di percorrenza medi delle persone che lavorano sul territorio delle province di Torino, Trento, Roma, Padova, Milano, Genova, Firenze, Bologna e Bari.

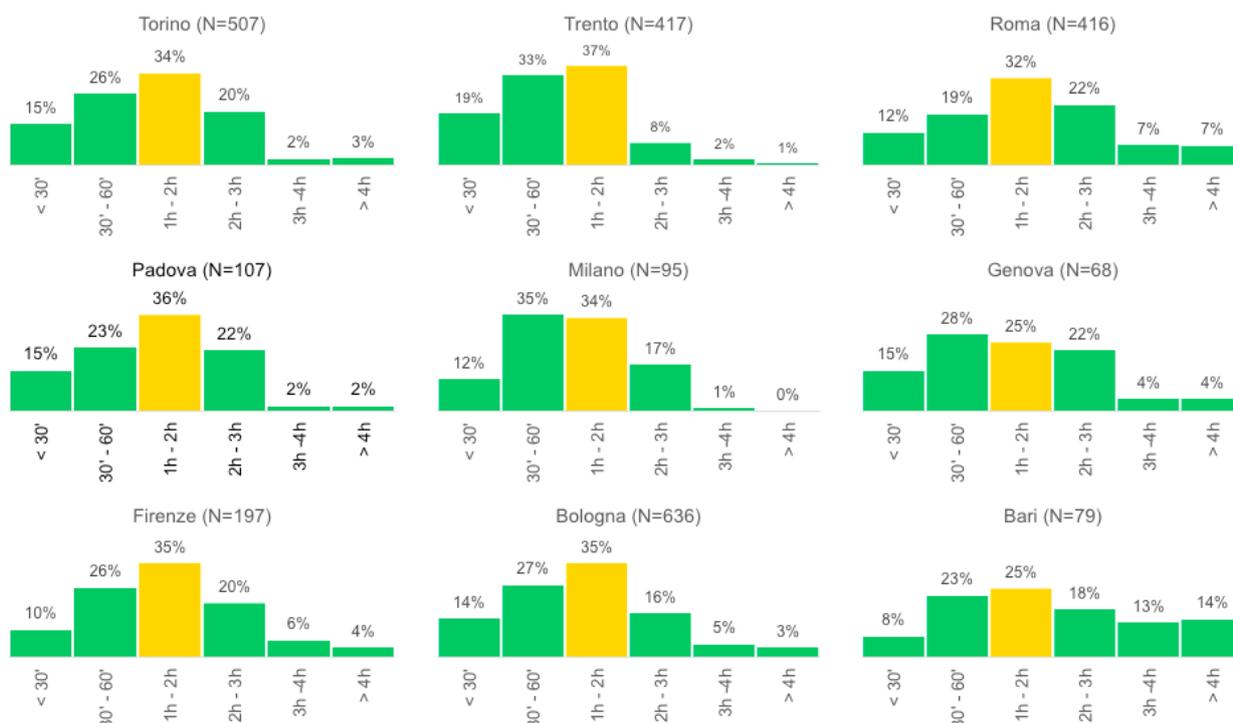


Figura 18 - Tempi impiegati giornalmente nel tragitto casa-lavoro-casa (per provincia della sede di lavoro)

Le persone che lavorano presso amministrazioni con sedi delle province di Bari, Firenze e Roma dichiarano tempi di percorrenza complessivamente superiori alla media. Una quota considerevole delle persone che lavorano sui territori della provincia di Bari e Roma, il 27% e 14% rispettivamente contro il 7% del totale delle risposte, ha inoltre dichiarato di impiegare più di 3 ore al giorno per percorrere la tratta casa-lavoro-casa.

## 2.2. Mezzi utilizzati e motivi della scelta

In Figura 19 sono riportate le scelte dichiarate in merito all'utilizzo dei mezzi di trasporto per lo spostamento casa-lavoro-casa. Il questionario chiedeva di indicare quali mezzi sono ordinariamente utilizzati – in modo esclusivo o in combinazione – per coprire il tragitto. L'informazione è qui utilizzata per comparare le modalità di trasporto per gli spostamenti di lavoro nella mobilità quotidiana, e la voce "automobile", se non diversamente indicato, comprende tutti gli spostamenti effettuati con l'auto, a prescindere se come conducente o come passeggero. Nella sezione successiva, per il computo delle emissioni, sono stati invece considerati solo i tragitti effettuati in auto come conducente.

Il mezzo motorizzato privato nel suo complesso, considerando automobile e motociclo in modo esclusivo o in combinazione con altri mezzi, è utilizzato da circa i tre quarti degli intervistati. Il mezzo di trasporto più utilizzato risulta l'automobile (utilizzata dal 73% delle persone), seguito dal trasporto pubblico<sup>10</sup> (utilizzato dal 29% delle persone), dalla mobilità "dolce" – a piedi o in bicicletta – (a cui ricorre l'11% delle persone) e dall'uso del ciclomotore/motociclo (4%) (Figura 20). Molto basso l'utilizzo del trasporto aziendale (1%), presente in poche amministrazioni partecipanti.

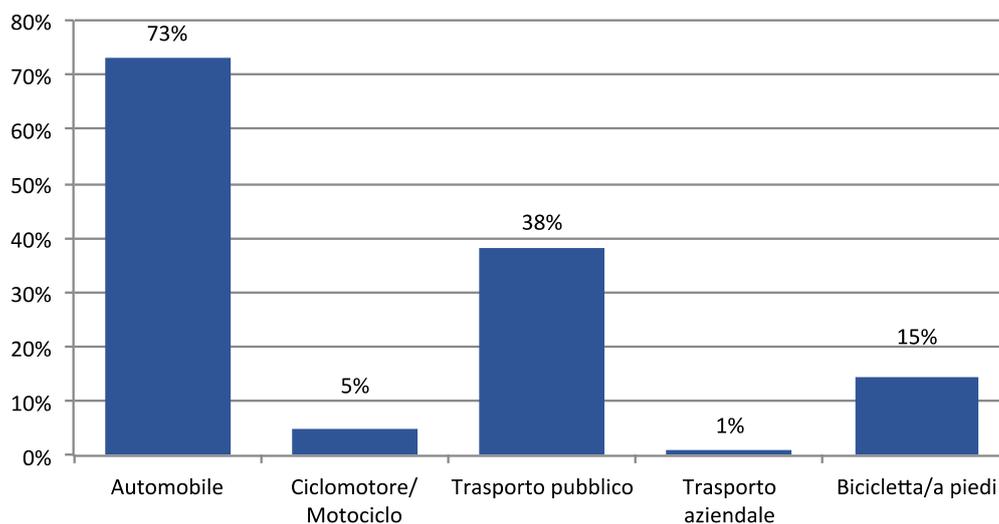
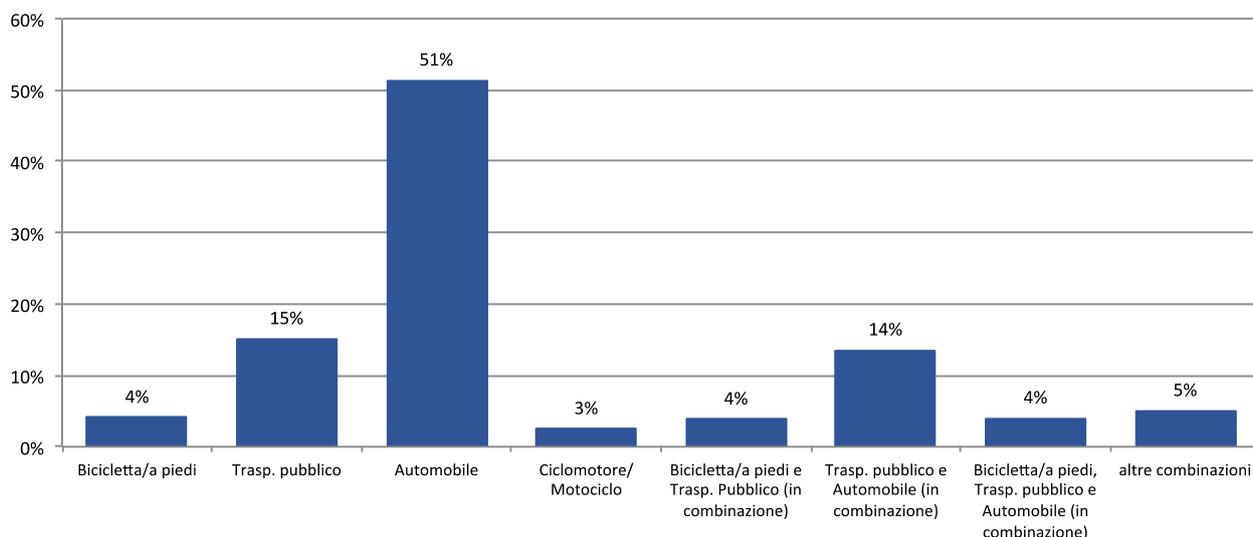


Figura 19 - Mezzi di trasporto utilizzati per almeno una parte del tragitto casa-lavoro-casa

<sup>10</sup> L'opzione trasporto pubblico nella domanda comprendeva anche il treno.

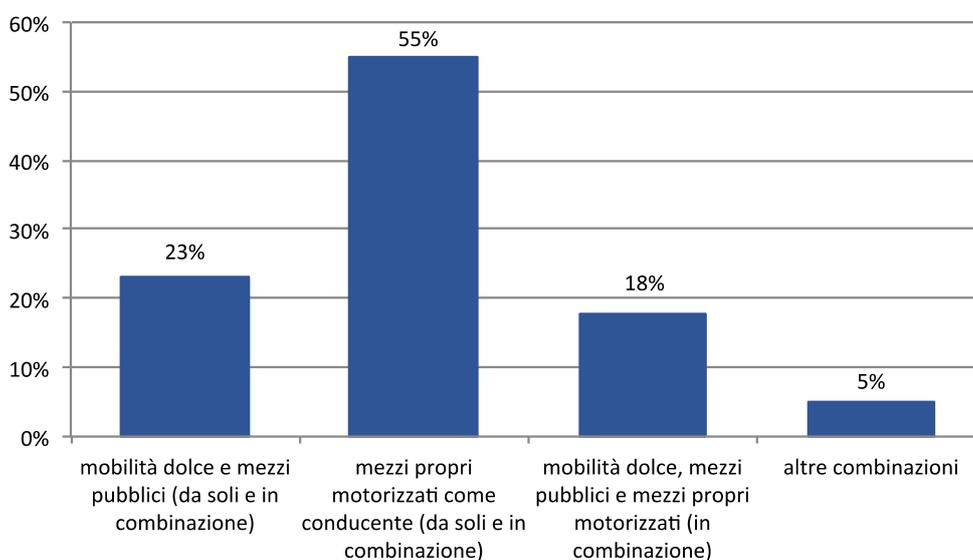


**Figura 20 - Mezzi di trasporto e loro combinazioni (tragitto casa-lavoro-casa)**

Le risposte sono in linea con i dati ISTAT [7] e ISFORT [6], cui si rimanda per un confronto puntuale con le abitudini di mobilità a livello nazionale.

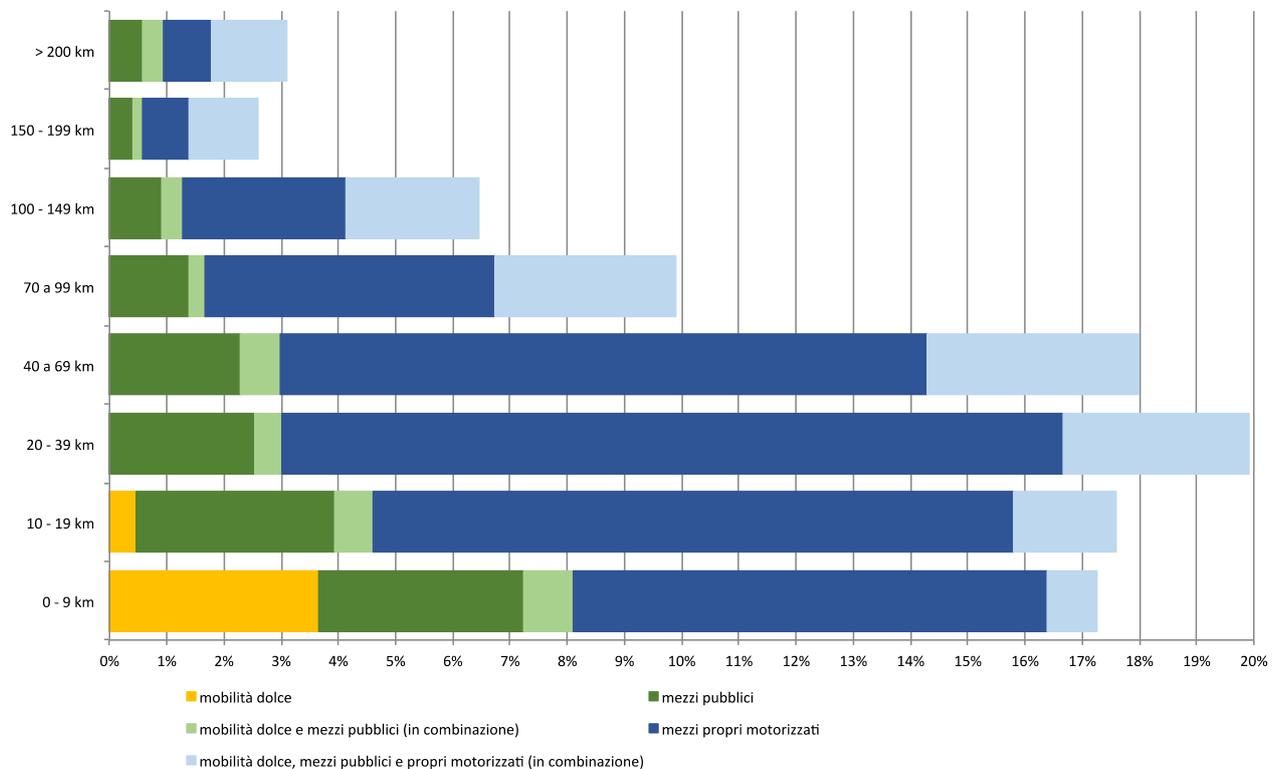
Il 69% delle persone utilizza un singolo mezzo di trasporto per spostarsi verso il proprio posto di lavoro (73% considerando tra le opzioni anche la mobilità dolce), con una decisa preferenza per l'automobile, seguita dal trasporto pubblico (Figura 21). Automobile e trasporto pubblico sono anche i mezzi più frequentemente scelti in combinazione tra loro (14%). Solo il 4%, invece, si reca al lavoro in bicicletta o a piedi, a cui si aggiunge un ulteriore 4% che si muove a piedi o in bicicletta in combinazione con l'utilizzo di mezzi pubblici e treni e il 3% utilizzando il ciclomotore/motociclo.

La multimodalità, con utilizzo della combinazione di mezzi pubblici, automobile e ciclomotore/motociclo unitamente a tratti a piedi o in bicicletta, è utilizzata dal 27% degli intervistati.



**Figura 21 - Modalità di spostamento per il tragitto casa-lavoro-casa**

In Figura 22 sono riportati i risultati relativi alla tipologia di mezzi utilizzati per percorrere il tragitto casa-lavoro-casa distinti in base alla lunghezza del percorso. Si osserva una predominanza dell'utilizzo del *mezzo proprio* per le varie percorrenze, con incidenza minore nelle lunghe tratte. Come atteso, la mobilità dolce viene utilizzata quasi esclusivamente per gli spostamenti entro i 9 km, mentre le altre modalità sono distribuite diversamente per i vari range di percorrenza. Del 4,1% delle persone intervistate che si reca al lavoro solo a piedi o in bicicletta, quasi il 90% percorre meno di 9 km, la restante parte un percorso giornaliero tra i 10 e i 19 km. Del 15% delle persone che utilizza solo mezzi pubblici, il 46% percorre meno di 19 km e il 32% tra 20 e 69 km. Solo circa 15% e 6% di essi percorre giornalmente rispettivamente tra 70 e 150 km e oltre 150 km. Per quanto riguarda le persone che utilizzano solo mezzi propri come conducente (54% delle risposte), si osserva una distribuzione più omogenea per percorrenze entro il 70 km, con il 36% e 46% che percorrono rispettivamente meno di 19 km e tra 20 e 69 km, il 14,7% tra 70 e 149 km e solo il 3% più di 150 km.



**Figura 22 - Modalità di spostamento per il tragitto casa-lavoro-casa per percorrenza**

In Figura 23 sono indicate le motivazioni della scelta delle modalità di spostamento per il tragitto casa-lavoro-casa. La domanda prevedeva risposte multiple e la possibilità di indicare ulteriori motivazioni. Complessivamente, la scelta del mezzo di trasporto è in larga parte motivata dall'esigenza di *risparmiare tempo*, di avere *autonomia di movimento* e di *ridurre i costi*. Seguono le altre motivazioni riguardanti la *necessità di effettuare soste in destinazioni intermedie*, la *difficoltà di reperire parcheggi idonei* o la *mancanza di un servizio pubblico adeguato*.

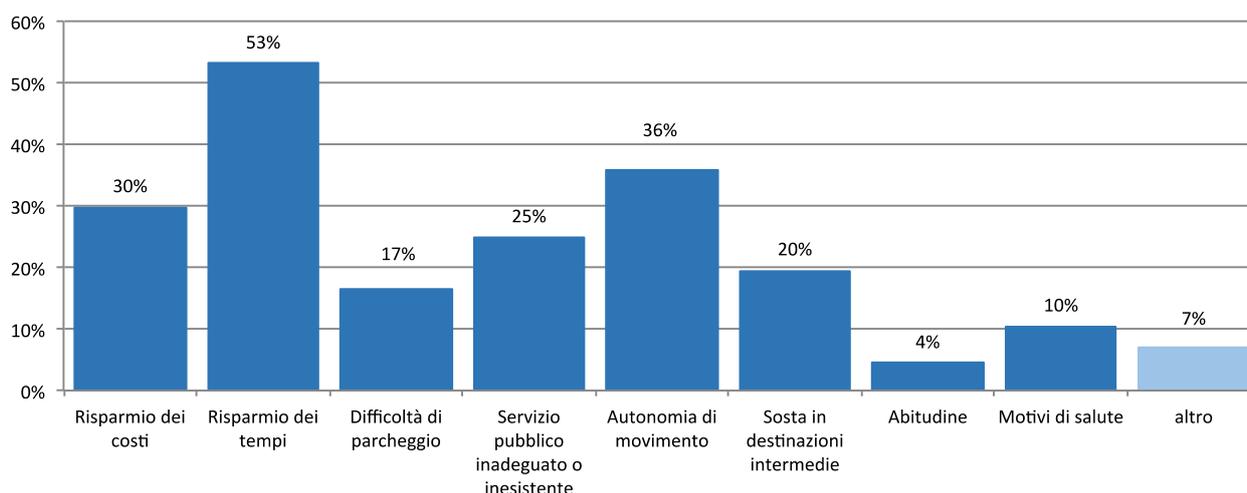


Figura 23 - Motivazioni della scelta del mezzo di trasporto (domanda a risposta multipla)

La funzione svolta dal mezzo privato nella gestione dei tempi di vita risulta evidente nella successiva Figura 24 e nella

Tabella 1. Le risposte esplicitano la relazione tra le motivazioni e i mezzi di trasporto più utilizzati, quali il trasporto pubblico e l'automobile. L'automobile, più di ogni altro mezzo, offre soluzioni più flessibili (risparmio di tempi e autonomia di movimento), ma anche la risoluzione di problematiche logistiche (servizio pubblico inadeguato o inesistente, sosta in destinazioni intermedie). Il trasporto pubblico, invece, garantisce riduzione dei costi e offre soluzioni alla mancanza di parcheggi adeguati.

Si noti come le motivazioni per la scelta dell'utilizzo di mezzi pubblici, da soli o in combinazione con mobilità dolce, siano dettate anche da altre motivazioni, non presenti nel questionario, che sono degne di nota. Per alcuni la scelta di spostarsi a piedi, in bicicletta o con i mezzi pubblici, da soli o in combinazione, ha ragioni che sono riconducibili alla sostenibilità ambientale e alla maggiore sicurezza e minore stanchezza e stress.

Motivazione	Automobile come conducente	Mezzi pubblici	Mobilità dolce e mezzi pubblici (in combinazione)	Mezzi pubblici e automobile (in combinazione)	Mobilità dolce, mezzi pubblici e automobile (in combinazione)
<b>Risparmio dei costi</b>	4%	63%	67%	66%	62%
<b>Risparmio dei tempi</b>	61%	29%	45%	50%	50%
<b>Difficoltà di parcheggio</b>	1%	42%	34%	28%	31%
<b>Servizio pubblico inadeguato o inesistente</b>	39%	1%	2%	14%	17%
<b>Autonomia di movimento</b>	50%	5%	17%	17%	20%
<b>Sosta in destinazioni intermedie</b>	30%	2%	1%	9%	14%
<b>Abitudine</b>	2%	10%	7%	2%	3%
<b>Motivi di salute</b>	11%	7%	13%	8%	7%
<b>Altro</b>	3%	13%	30%	5%	13%

Tabella 1 - Motivazione delle soluzioni di trasporto più ricorrenti

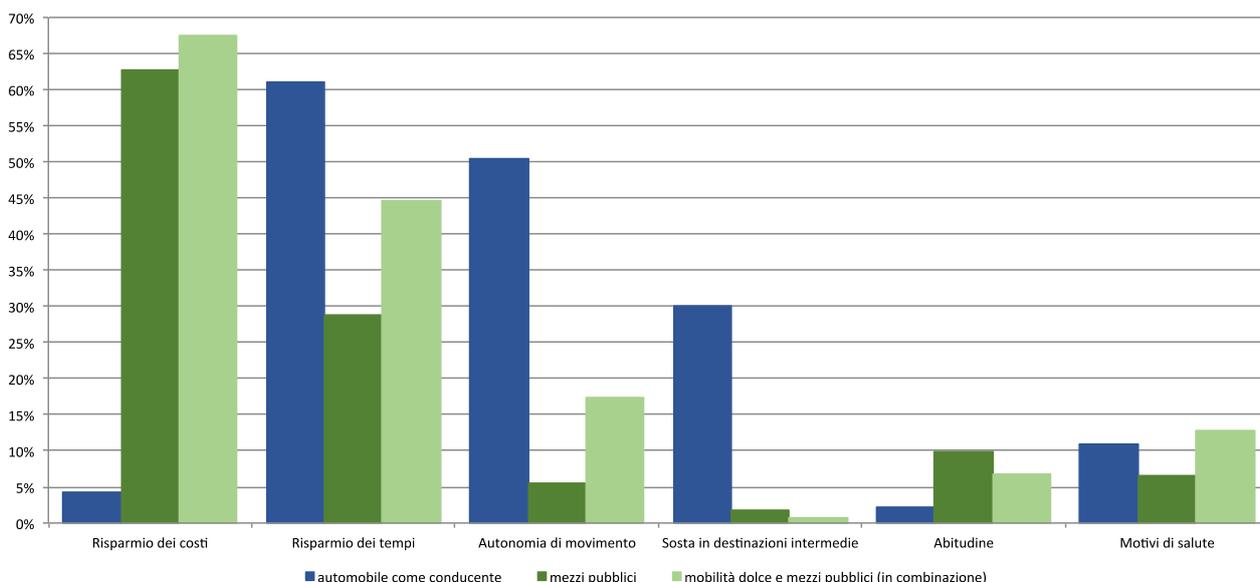


Figura 24 - Motivazione di alcune tra le principali soluzioni di trasporto scelte

### 2.3. Mobilità sistemica durante il lavoro a distanza: modalità di spostamento e mezzi utilizzati

Il questionario indaga inoltre le abitudini di mobilità per gli spostamenti sistematici delle persone durante il lavoro a distanza. Poco più della metà del campione, il 53%, si sposta sistematicamente, per le attività della vita quotidiana, nelle zone limitrofe alla propria abitazione, il 39% nel proprio quartiere e l'8% in zone poste a maggiore distanza. Anche nella condizione di lavoro a distanza il mezzo privato risulta essere il veicolo più utilizzato per gli spostamenti, 58%, mentre il 37% ricorre alla mobilità in bicicletta o a piedi mentre solo il 5% utilizza i mezzi pubblici.

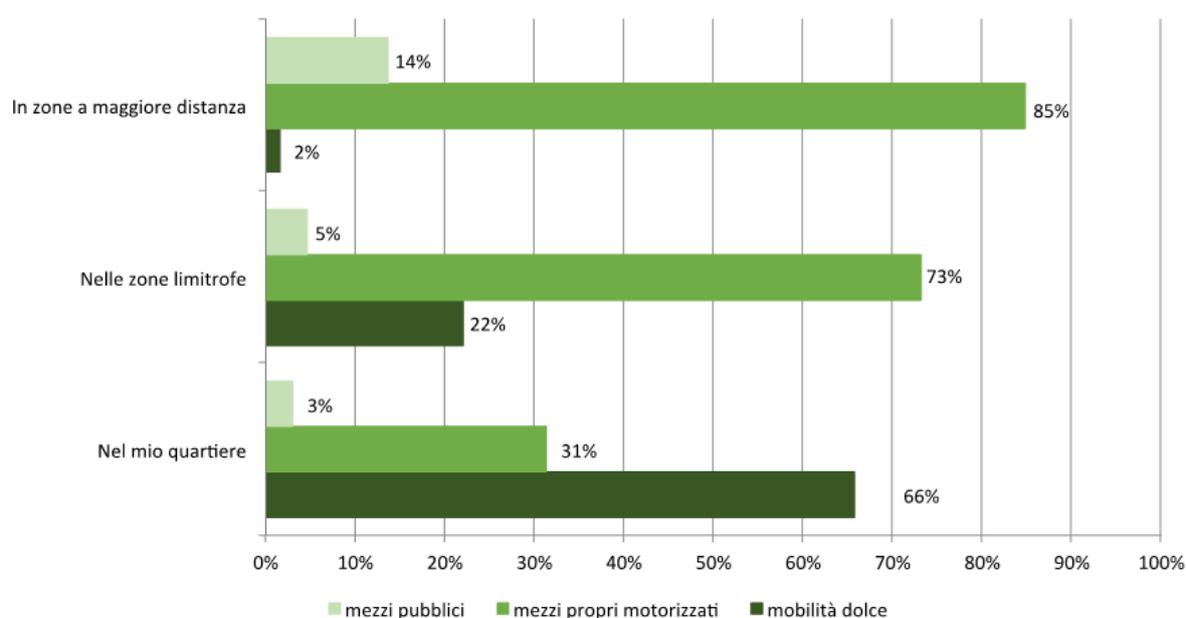


Figura 25 - Mobilità per spostamenti sistematici durante il lavoro a distanza

Gli spostamenti sistematici nel proprio quartiere sono effettuati per i due terzi in bicicletta o a piedi, mentre la restante parte utilizza il proprio mezzo motorizzato. Risulta marginale l'utilizzo dei mezzi pubblici (3%) (Figura 25).

Per gli spostamenti in zone limitrofe e in zone poste a distanza maggiore sono effettuati si ricorre maggiormente al mezzo privato (rispettivamente al 73% e 85% di utilizzo), mentre, come atteso, diminuisce il numero di persone che si muove a piedi o in bicicletta (22% e 2%). Le risposte mostrano come l'utilizzo di mezzi pubblici resti marginale per gli spostamenti in zone limitrofe (5%) e arrivi al 14% per i tragitti in zone poste a significativa distanza.

## 2.4. Conclusioni del Capitolo 2

La presente sezione aveva l'obiettivo di analizzare comportamenti e abitudini di mobilità attraverso le informazioni sui tempi e sulle distanze percorse durante gli spostamenti casa-lavoro-casa, sulla scelta dei mezzi utilizzati e sulle principali ragioni che determinano tale scelta.

Il tempo dedicato agli spostamenti casa-lavoro-casa risulta essere mediamente di 1 ora e 30 minuti al giorno, in linea con quanto riportato nelle indagini ISTAT condotte a livello nazionale. Le risposte mostrano tuttavia un elevato livello di variabilità tra chi lavora in differenti amministrazioni e ambiti territoriali, confermando come il tempo dedicato agli spostamenti lavorativi sia un aspetto predominante nella gestione della giornata; il 22% delle persone impiega più di due ore al giorno per il tragitto casa-lavoro-casa.

La distanza media percorsa per recarsi al luogo di lavoro risulta essere circa 49 km al giorno per persona, con un quarto del campione che copre giornalmente distanze e tempi superiori rispettivamente ai 70 km e alle 2 ore.

I dati relativi alle distanze mostrano una notevole variabilità e indicano come la modifica delle abitudini di mobilità legate allo svolgimento delle attività lavorative possa incidere sensibilmente sull'organizzazione dei tempi quotidiani e potenzialmente sugli aspetti di viabilità e traffico.

Per quanto riguarda i mezzi utilizzati, si conferma la predominanza dell'uso dell'automobile rispetto a forme alternative di mobilità. Considerando sia l'utilizzo esclusivo che la combinazione di diverse modalità di spostamento, il mezzo motorizzato privato è utilizzato da circa i tre quarti degli intervistati, seguito dal trasporto pubblico (29%), e dalla mobilità "dolce" o "attiva" (a piedi o in bicicletta, a cui ricorre l'11% delle persone). Poco più dei due terzi degli intervistati utilizza un solo mezzo di trasporto per spostarsi verso il proprio posto di lavoro, sempre con una decisa propensione per l'uso dell'automobile.

Complessivamente, poco meno di un quarto delle persone intervistate (23%) adotta esclusivamente forme di mobilità più sostenibili, muovendosi a piedi, in bicicletta e con mezzi pubblici (incluso il trasporto ferroviario) anche in combinazione, mentre solo il 4% si reca al lavoro in bicicletta o a piedi.

Risulta evidente la centralità del mezzo privato nella gestione dei tempi di vita. L'automobile, più di ogni altro mezzo, offre soluzioni flessibili in termini di risparmio di tempi e autonomia di movimento, ma anche la soluzione di alcune problematiche logistiche specifiche (come il servizio pubblico inadeguato o inesistente, la sosta in destinazioni intermedie ecc.).

Il trasporto pubblico, invece, è scelto prevalentemente in ottica del risparmio economico o in caso di scarsità di parcheggi.

Nelle risposte aperte affiorano tematiche che manifestano scelte consapevoli quali la ricerca della sostenibilità ambientale (per chi si sposta a piedi, in bicicletta o con mezzi pubblici) o di un maggior benessere (maggiore sicurezza, minore stanchezza e stress, benefici per la salute).

Con il lavoro a distanza, la mobilità quotidiana nella metà dei casi si svolge in zone limitrofe alla propria abitazione, il 39% nel proprio quartiere mentre l'8% in zone poste a maggiore distanza. Chi si muove all'interno del proprio quartiere usa prevalentemente la bicicletta o va a piedi. Per spostamenti più lunghi è preferita l'automobile al mezzo pubblico, che resta marginale anche per gli spostamenti nelle zone limitrofe alla propria abitazione ed è utilizzato solo dal 15% delle persone per i tragitti in zone poste a maggiore distanza.

# CAPITOLO 3: Aspetti ambientali dell'organizzazione del lavoro a distanza

## 3. Aspetti ambientali

Comprendere gli aspetti e gli impatti ambientali potenzialmente associati a iniziative anche eterogenee, ma che hanno in comune la capacità di incidere sui modelli di comportamento che determinano la domanda di mobilità è un primo, ma essenziale passo nell'impostazione di un approccio integrato alla sostenibilità urbana. Il processo di comprensione è reso possibile dall'identificazione e dalla valutazione degli aspetti ambientali<sup>11</sup> più significativi, potenzialmente interessati da modifiche organizzative, già a partire dalla fase di pianificazione delle stesse.

Nelle Figure 26 e 27 è schematizzata la metodologia<sup>12</sup> utilizzata per calcolare i consumi di carburanti e le emissioni evitate, nel quadriennio considerato, dai dipendenti che hanno risposto al questionario e per stimare il complesso dei consumi e delle emissioni evitati dall'intero target raggiunto dall'indagine.

Per il calcolo dei consumi e delle emissioni evitate dai dipendenti che hanno risposto al questionario sono stati utilizzati i fattori di consumo (J/km) e di emissione (g/km) del trasporto stradale della banca dati ISPRA<sup>13</sup> coerente con l'aggiornamento del modello di stima COPERT versione 5.1.1. Sono stati presi in considerazione i fattori di emissione specifici per tipologia di percorso e per tipologia e caratteristiche del veicolo riferiti a:

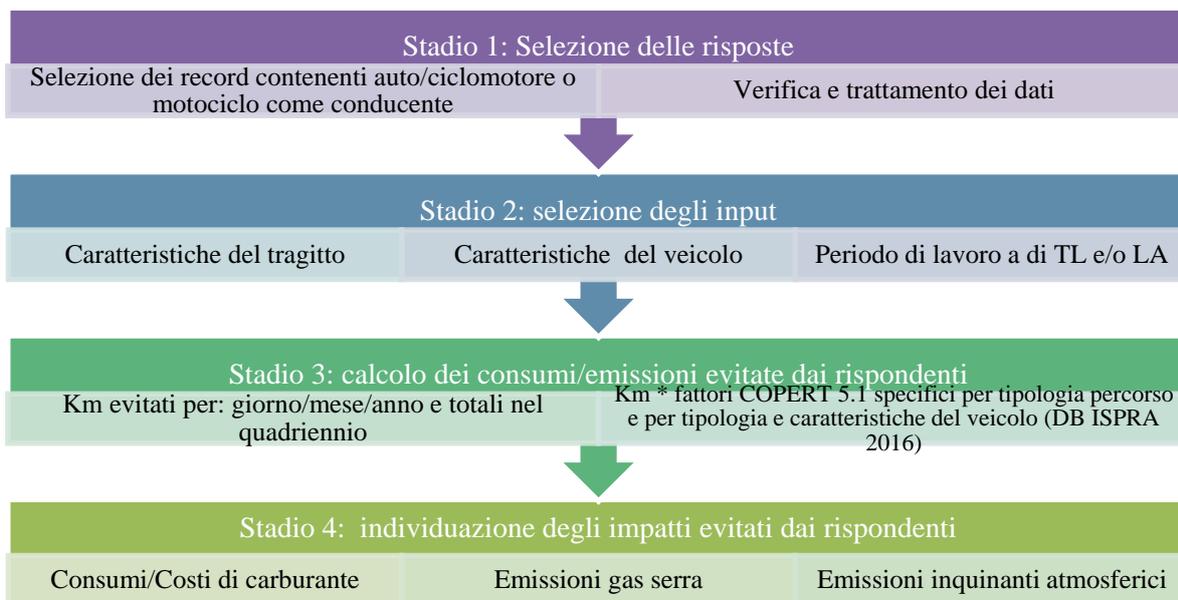
- gas serra: biossido di carbonio (CO<sub>2</sub>), metano (CH<sub>4</sub>) e protossido di azoto (N<sub>2</sub>O);
- macroinquinanti atmosferici: - monossido di carbonio (CO), ossidi di azoto (NO<sub>x</sub>) come somma di monossido di azoto (NO) e biossido di azoto (NO<sub>2</sub>), materiale particolato: (PM), benzene, e composti organici volatili non metanici (NMVOCs);
- microinquinanti atmosferici: metalli, idrocarburi policiclici aromatici (IPA) e, in particolare, il benzo(a)pirene (BaP).

---

<sup>11</sup> Un aspetto ambientale è il modo in cui un'attività, un servizio o un prodotto influisce sull'ambiente. Secondo la terminologia della ISO 14001, "un aspetto ambientale è un elemento delle attività, dei prodotti o dei servizi di un'organizzazione che ha o potrebbe avere un impatto sull'ambiente".

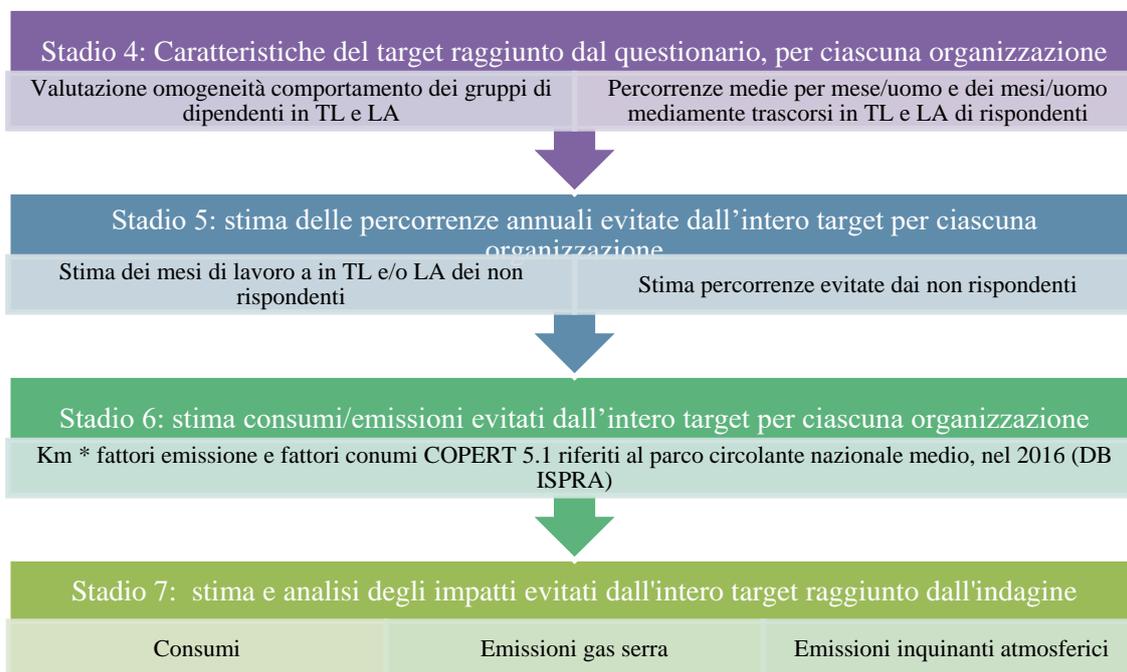
<sup>12</sup> È in preparazione un articolo dedicato a illustrare nel dettaglio la metodologia sviluppata.

<sup>13</sup><http://www.sinanet.isprambiente.it/it/sia-ispra/fetransp>



**Figura 26 - Schema della metodologia utilizzata per calcolare i consumi di carburanti e le emissioni evitate dai dipendenti in telelavoro (TL) e lavoro agile (LA) che hanno risposto al questionario**

A partire dai mesi medi di telelavoro e di lavoro agile, e dalle percorrenze medie dei dipendenti che hanno risposto, sono state successivamente stimate le percorrenze complessivamente evitate dall'intero target dei dipendenti raggiunti dall'indagine<sup>14</sup>. Per il calcolo delle emissioni e dei consumi sono stati utilizzati i fattori di emissione di ISPRA (si veda la nota 13) riferiti al parco medio nazionale dei veicoli passeggeri circolante nel 2016. La metodologia sviluppata sarà dettagliata e circostanziata in una pubblicazione ad hoc.



**Figura 27 - Schema della metodologia utilizzata per stimare i consumi di carburanti e le emissioni evitate dai dipendenti in telelavoro (TL) e lavoro agile (LA) che non hanno risposto al questionario**

<sup>14</sup> I km percorsi con l'auto o il motociclo/ciclomotore come conducente sono stati distribuiti sull'intero campione che ha risposto (tenendo conto sia del numero di telelavoratori e di lavoratori agili che dei mesi complessivamente lavorati in telelavoro e in lavoro agile).

### 3.1. Calcolo delle emissioni e dei consumi evitati nel quadriennio 2015-2018 attraverso il ricorso al telelavoro e al lavoro agile dai rispondenti al questionario

Dal 2015 al 2018 il numero dei telelavoratori e dei lavoratori agili nelle amministrazioni che hanno partecipato all'indagine risulta progressivamente cresciuto (si veda il Capitolo 1). I mesi complessivamente telelavorati dal campione che ha risposto al questionario sono cresciuti da 11.984 a 24.624, quelli di lavoro agile da 315 a 4.322. Come conseguenza, si è ottenuta una progressiva e significativa riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa e, con essi, dei consumi e delle emissioni di CO<sub>2</sub> e di inquinanti atmosferici che sono stati calcolati e riassunti nei grafici e nelle tabelle che seguono.

Gli spostamenti evitati con il lavoro a distanza, che sarebbero stati effettuati con il mezzo motorizzato privato, sono cresciuti rispetto al 2015, a una media del 30% annuo, portandosi da 4.505.546 km a 9.821.555 km nel 2018. Il corrispondente risparmio energetico è stato valutato sulla base del mancato uso di carburante suddiviso in quattro tipologie (benzina, diesel, GPL<sup>15</sup> e GNC<sup>16</sup>). Il costo per l'acquisto di combustibile evitato nel quadriennio sfiora i 2,3 milioni di euro<sup>17</sup>.

In Tabella 2 è riportato il consumo di carburante evitato nel periodo sotto indagine.

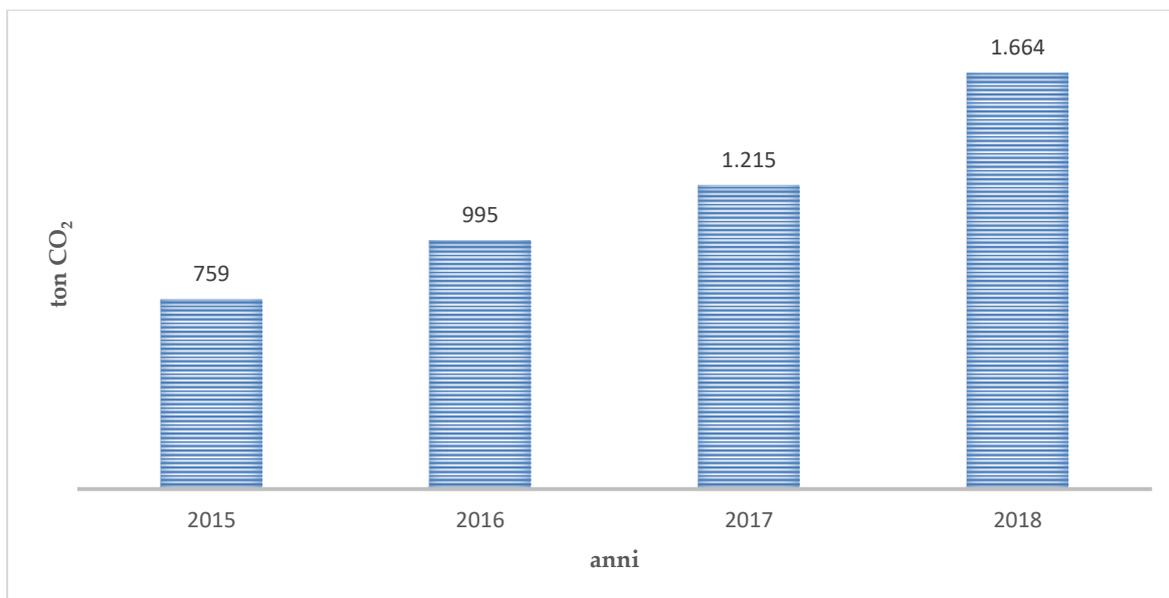
	Benzina [migliaia di litri]	Diesel [migliaia di litri]	GPL [migliaia di litri]	GNC [migliaia di kg]	Consumo di carburante [GJ]
<b>2015</b>	84,2	139,3	68,4	18,95	10.539
<b>2016</b>	108,0	181,2	88,8	27,23	13.820
<b>2017</b>	131,5	226,4	101,0	33,35	16.843
<b>2018</b>	<b>149,6</b>	<b>283,6</b>	<b>127,2</b>	<b>41,41</b>	<b>23.046</b>

**Tabella 2 - Risparmio energetico stimato in termini di mancato uso di combustibile, come conseguenza degli spostamenti evitati (Dati ENEA 2020)**

<sup>15</sup> Gas Propano Liquido.

<sup>16</sup> Gas Naturale Compresso (metano per autotrazione).

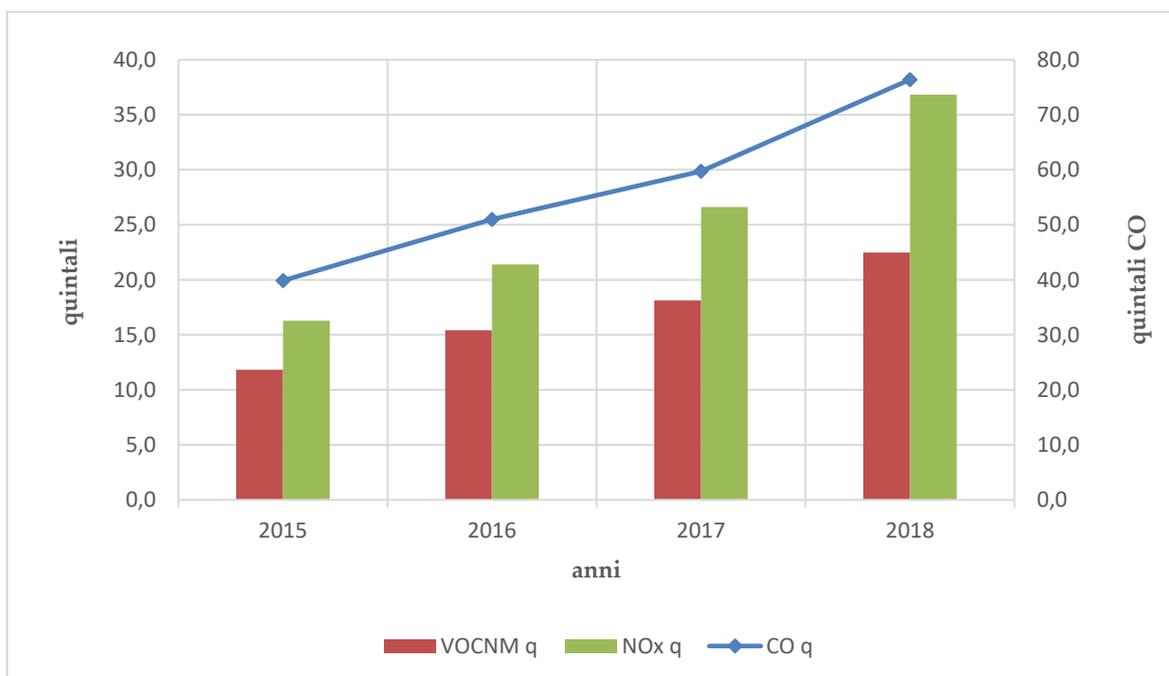
<sup>17</sup> Per la stima dei costi evitati di acquisto dei carburanti si è fatto riferimento ai costi medi annuali pubblicati dal Ministero dello sviluppo economico [https://dgsaie.mise.gov.it/prezzi\\_carburanti\\_annuali.php](https://dgsaie.mise.gov.it/prezzi_carburanti_annuali.php) e dei dati Federmetano per quelli del GNC <https://www.assogasmetano.it/prezzo-medio-nazionale-2018>



**Figura 28 - Emissioni di CO<sub>2</sub> evitate (ton) dai rispondenti al questionario (Elaborazione ENEA 2020)**

In Figura 28 sono riportate le emissioni di biossido di carbonio (CO<sub>2</sub>) evitate. Nel calcolo sono comprese le tonnellate di CO<sub>2</sub> equivalente<sup>18</sup> che concorrono al totale per circa l'1,06%.

Nelle Figure 29 e 30 sono riportate le emissioni evitate dei macro-inquinanti: ossidi di azoto (NO<sub>x</sub>), composti organici volatili non metanici (NMVOCs), monossido di carbonio (CO), benzene, PM10 e PM2,5<sup>19</sup>.



**Figura 29 - Emissioni di composti organici volatili (non metanici), di ossidi di azoto e di monossido di carbonio evitate (q) dai rispondenti al questionario**

<sup>18</sup> Per la trasformazione del metano e del protossido di azoto in CO<sub>2</sub> equivalente (CO<sub>2eq</sub>), sono stati utilizzati i Global Warming Potential Values del 2014 [8].

<sup>19</sup> Particolato atmosferico con diametro aerodinamico, rispettivamente, inferiore a 10 micron e inferiore a 2,5 micron.

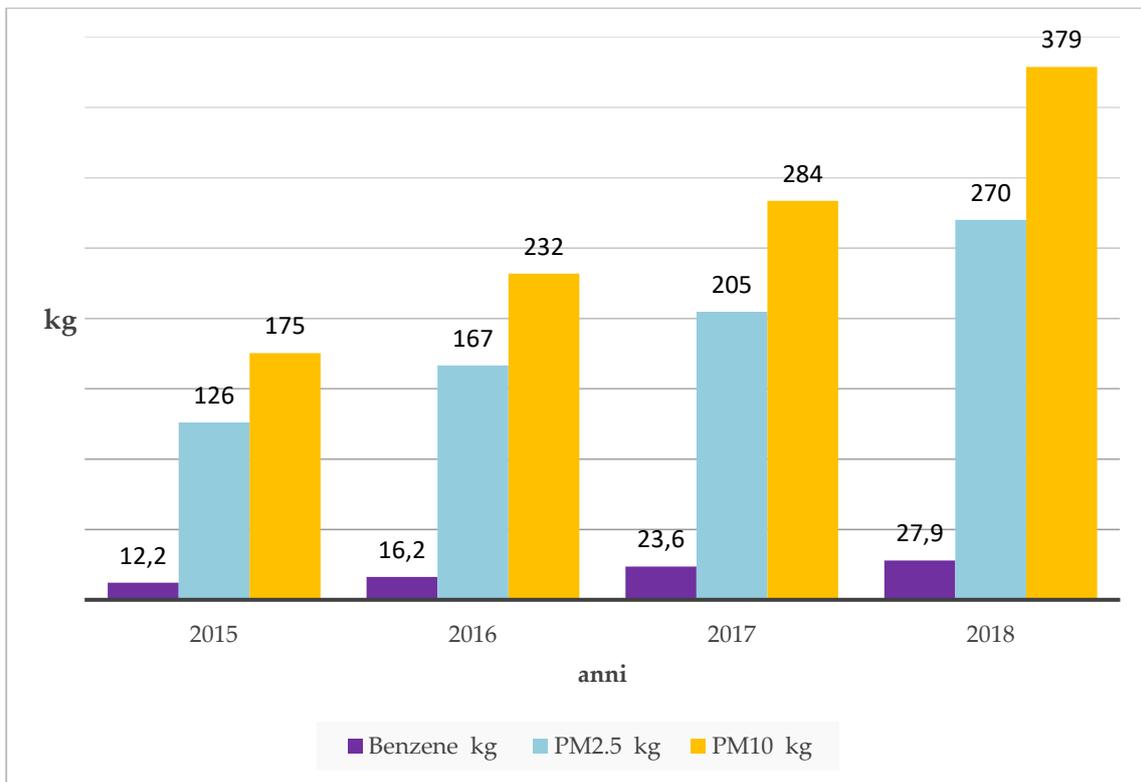


Figura 30 - Emissioni di benzene, di PM 2,5 e di PM10 evitate (kg) dai rispondenti al questionario

Sono stati presi in considerazione anche i microinquinanti, in particolare i metalli pesanti (Me) - Piombo (Pb), Nickel (Ni) e Cadmio (Cd), Rame (Cu), Selenio (Se) e Zinco (Zn) - e gli idrocarburi policiclici aromatici (IPA) tra cui, in particolare, il benzo(a)pirene (BaP). In Figura 31 sono riportate le rispettive emissioni evitate, la curva dei metalli è riportata sull'asse verticale secondario (a destra) per permettere una migliore visualizzazione.

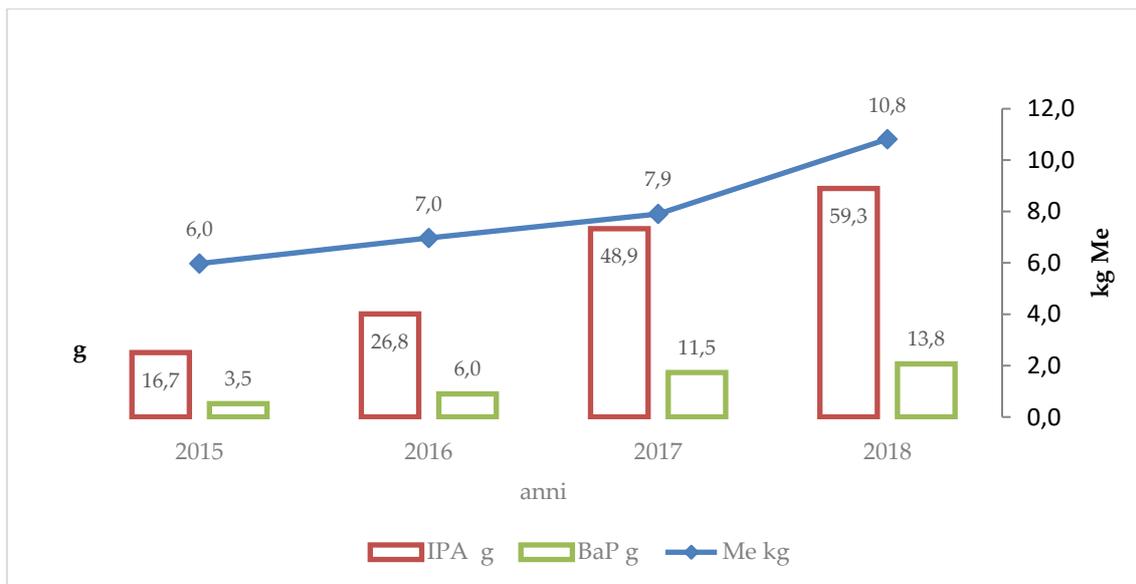


Figura 31 - Emissioni di metalli pesanti (kg) e di idrocarburi policiclici aromatici, tra cui, in particolare, di benzo(a)pirene (g), evitate dai rispondenti al questionario

### 3.2. Stime degli impatti medi evitati per dipendente

Utile a comprendere la diffusione e la crescita in atto del telelavoro e del lavoro agile è il grafico di Figura 32. Sull'asse verticale principale (a sinistra) è riportato il numero di mesi lavorati annualmente in telelavoro e in lavoro agile mentre, sull'asse verticale secondario (a destra), sono riportati i valori dei mesi/uomo di telelavoro. Il calcolo è riferito a tutti i dipendenti che hanno risposto al questionario, a prescindere dal mezzo di trasporto utilizzato per gli spostamenti casa-lavoro.

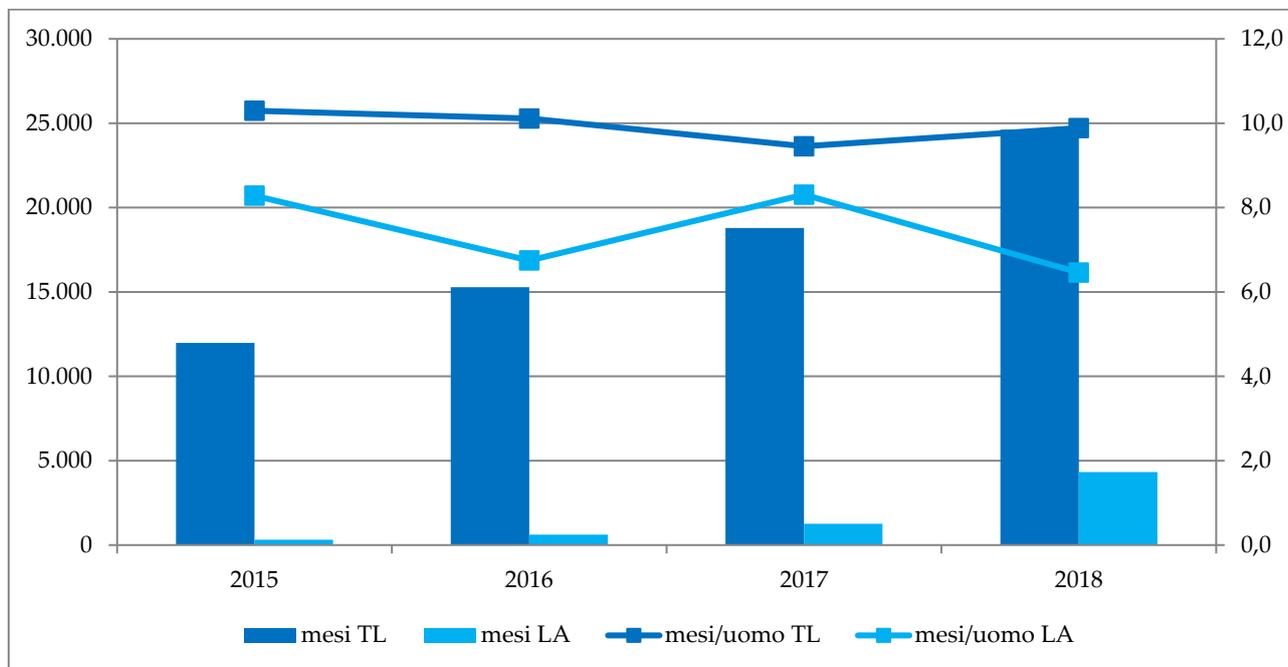


Figura 32 - Numero di mesi lavorati in TL e in LA (istogrammi, asse sx) e mesi/uomo di TL e LA (curve asse dx) - dato riferito ai dipendenti che hanno risposto al questionario

Si può osservare che i mesi di telelavoro sono cresciuti, in media, del 27% annuo e che il numero di mesi/anno trascorsi in telelavoro da ciascun dipendente oscilla, di poco, intorno a 10. Il fenomeno appare quindi piuttosto consolidato e in crescita costante.

I mesi di lavoro agile sono cresciuti, in media, del 148% e il numero di mesi/anno di lavoro agile per ciascun dipendente presenta forti oscillazioni intorno al valore medio di 7. Tali circostanze rendono l'immagine di un fenomeno nella sua fase di avvio, caratterizzata da rapida crescita e non ancora consolidato.

Le differenze tra telelavoro e lavoro agile sopra evidenziate influenzano, ovviamente, le percorrenze medie annuali associabili ai telelavoratori e quelle associabili ai lavoratori agili, di seguito stimate in riferimento ai soli dipendenti che, per gli spostamenti casa-lavoro, utilizzano abitualmente il proprio mezzo motorizzato come conducenti.

Le percorrenze medie annuali con il mezzo proprio evitate dai telelavoratori e dai lavoratori agili presentano una forte variabilità. Dalle risposte al questionario, risulta che il tragitto medio giornaliero percorso con il proprio mezzo motorizzato dai telelavoratori è di 38,8 km, quello percorso dai lavoratori agili di 27,7 km.

Le percorrenze in auto o altro mezzo motorizzato associate al telelavoro, più elevate rispetto alla media rilevate a livello nazionale, si spiegano in virtù delle priorità all'accesso che, in quasi tutti i regolamenti di telelavoro, annoverano l'elevata distanza tra residenza e sede di lavoro.

È stata quindi effettuata una stima approssimativa del valore medio delle percorrenze giornaliere in auto o altro mezzo motorizzato, estesa a tutti i dipendenti raggiunti dall'indagine, che dà come risultato circa 29,8 km evitati per dipendente, per giorno di telelavoro e 18,6 km evitati per dipendente, per giorno di lavoro agile.

Prendendo in considerazione le percorrenze annuali, sono stati in media evitati 3.700 km per dipendente, per anno di telelavoro e 780 km per dipendente, per anno di lavoro agile. La differenza fra i due valori è dovuta alle caratteristiche organizzative che differenziano le due modalità di lavoro a distanza. Il numero di giorni di telelavoro oscilla fra 2 e 4 alla settimana, mentre i giorni di lavoro agile tra i 3 e i 5 al mese. Inoltre, come si è visto, il telelavoro è risultato "a regime" con circa 10 mesi/anno per dipendente, e il lavoro agile in fase di adozione con circa 7 mesi/anno per dipendente.

Si ritiene doveroso sottolineare che, nel valutare le potenziali ricadute ambientali delle due forme di lavoro a distanza, si deve tener presente che il numero di telelavoratori, nella pubblica amministrazione, anche in assenza di quote prestabilite, tende ad assestarsi fra il 5 e il 10% dell'organico. La rigidità organizzativa che caratterizza questa modalità organizzativa limita infatti sia il numero di attività idonee a essere considerate interamente telelavorabili, sia l'interesse da parte dei dipendenti che, in generale, sono più propensi a farvi ricorso per periodi limitati, quando ricorrono specifiche esigenze di conciliazione. Il lavoro agile può invece disporre di una platea di dipendenti interessati vicina al 100% poiché, per la maggior parte delle attività, è possibile individuare almeno alcune parti che non necessitano di essere svolte in presenza e che, potenzialmente, sia l'azione amministrativa sia la vita professionale e personale dei dipendenti ricevono giovamento dall'incremento di flessibilità.

### 3.3. Stima dei risultati relativa al target dei dipendenti in telelavoro e lavoro agile raggiunto dall'indagine

È stata in ultimo effettuata una stima, approssimata in funzione dei dati disponibili, delle emissioni e dei consumi evitati dall'intero gruppo costituito da tutti i dipendenti che sono stati in telelavoro o in lavoro agile 5.555 in totale. Da questa stima risultano, nel quadriennio, percorrenze complessive evitate pari a circa 46 milioni di km, emissioni di CO<sub>2</sub> evitate per circa 8.000 ton e un risparmio per il mancato acquisto di carburante di circa 4 milioni di euro.

	CO <sub>2</sub> [ton]	Consumo carburante [GJ]	Percorrenze [migliaia km]
Dato calcolato <sup>20</sup>	4.647	64.440	27.443
Dato stimato <sup>21</sup>	3.309	44.817	18.455
<b>Totale</b>	<b>7.957</b>	<b>109.257</b>	<b>45.898</b>

**Tabella 3 - Stima delle emissioni di gas climalteranti, dei consumi, delle percorrenze e dei costi complessivamente evitati nel periodo in esame, dall'intero gruppo di dipendenti in telelavoro e in lavoro agile**

<sup>20</sup> Dato calcolato sulla base delle informazioni fornite dal gruppo dei telelavoratori e lavoratori agili che ha risposto al questionario.

<sup>21</sup> Stima estesa ai telelavoratori e lavoratori agili che hanno ricevuto il questionario, ma non hanno risposto.

	CO [ton]	NMVOCs [ton]	NO <sub>x</sub> [ton]	Benzene [kg]	PM2.5 [kg]	PM10 [kg]	Me [kg]	IPA [g]	BaP [g]
Dato calcolato	22,8	6,8	10,1	81	772	1.076	31,7	152	35
Dato stimato	13,4	4,3	7,8	46	488	675	11,8	83	21
<b>Totale</b>	<b>36,1</b>	<b>11,1</b>	<b>17,9</b>	<b>127</b>	<b>1.261</b>	<b>1.750</b>	<b>43,6</b>	<b>235</b>	<b>56</b>

**Tabella 4 - Stima delle emissioni di inquinanti atmosferici complessivamente evitati nel periodo in esame, dall'intero gruppo di dipendenti in telelavoro e in lavoro agile**

La Tabella 4 riporta le stime di riduzione complessiva di emissioni di inquinanti atmosferici (espresse in ton) riferita all'intero gruppo di telelavoratori e lavoratori agili nel periodo in esame. Si è scelto di rinviare a una seconda fase dell'indagine, più approfondita, lo sviluppo di una metodologia capace di fornire, nel complesso, stime più circostanziate che tengano conto delle specificità territoriali, dei consumi energetici legati al riscaldamento/raffrescamento degli ambienti di lavoro nonché una sistematica valutazione dei cosiddetti "effetti rimbalzo"<sup>22</sup>, che possono interessare le abitudini di mobilità. Nella seconda fase è previsto un supplemento di indagine indirizzato a un gruppo di intervistati che si è dichiarato disponibile a fornire un quadro più completo di informazioni in merito alle proprie scelte, alle motivazioni e ai comportamenti adottati.

### 3.4. Conclusioni del Capitolo 3

È stata sviluppata una metodologia che ha consentito, attraverso la raccolta di un contenuto numero di informazioni, di rendere un quadro conoscitivo degli aspetti e degli impatti ambientali potenzialmente associati all'adozione di iniziative di telelavoro e di lavoro agile, visti in questo contesto come modelli di comportamento capaci di incidere sul pendolarismo lavorativo, ovvero su uno dei principali elementi di pressione che agisce sulla sostenibilità urbana.

Sono stati valutati i consumi e le emissioni evitati, nel periodo dal 2015 al 2018, dai dipendenti in telelavoro e in lavoro agile degli enti e dalle amministrazioni che hanno partecipato all'indagine.

E' stata effettuata una stima dei km, dei consumi di carburante e delle emissioni evitate di gas-serra e di inquinanti atmosferici, tra cui, gli ossidi di azoto (NO<sub>x</sub>), il particolato atmosferico fino e ultra-fino (PM10 e PM 2,5).

Dalla stima risultano, nel quadriennio, percorrenze complessive evitate pari a circa 46 milioni di km, emissioni di CO<sub>2</sub> evitate per circa 8.000 tonnellate e un risparmio per il mancato acquisto di carburante di

<sup>22</sup> L'effetto rimbalzo (rebound effect) in economia energetica – in particolare nel contesto del risparmio energetico – indica risposte sistemiche conseguenti all'introduzione di tecnologie efficienti nei cicli di produzione. Tali risposte presentano la peculiarità di compensare parzialmente, ovvero di ridurre in misura variabile, gli effetti benefici di una nuova tecnologia o di misure equivalenti adottate.

circa 4 milioni di euro. Per quanto riguarda ossidi di azoto e PM10, le tonnellate evitate sono state, rispettivamente 17,9 e 1,75.

Per permettere di apprezzare il potenziale in termini di riduzione di impatto ambientale e il valore dei benefici collettivi associati alle *policy* integrate che possono consolidarsi attorno a modifiche dell'organizzazione del lavoro ispirate alla flessibilità dei tempi e dei luoghi, si riportano alcuni dati, riconducibili a un insieme eterogeneo di ambiti ritenuti di particolare valore per la sostenibilità e, come tali, meritevoli anche di interventi pubblici di sostegno economico. 8.000 tonnellate di CO<sub>2</sub> evitate, rappresentano, in termini di "alberi equivalenti", l'assorbimento di 500 ha di bosco<sup>23</sup> per ciascuno dei quattro anni dell'indagine. Viste in parallelo con i meccanismi di risparmio di CO<sub>2</sub> associati alla produzione di energia da fonti rinnovabili, rappresentano il risparmio associato alla produzione di 15 GWh circa di energia eolica<sup>24</sup> a cui è possibile collegare, nello stesso periodo, un valore di incentivi pari a poco più di 2,1 milioni di euro. La stima si riferisce alla produzione di energia del 2016, che per l'eolico è stata di 16.699 GWh a cui è stato corrisposto un ammontare complessivo di incentivi pari a 2,363 miliardi di euro [9].

Per quanto riguarda la mancata emissione di inquinanti atmosferici, si riporta il confronto con la quantità di NO<sub>x</sub><sup>25</sup> associata al consumo di energia elettrica del consumatore tipo italiano nel 2015<sup>26</sup>. Si stima che il ricorso alle modalità di lavoro flessibile nel periodo di sperimentazione abbia evitato complessivamente l'emissione di un quantitativo di NO<sub>x</sub> pari a quello associato al consumo di energia elettrica in un anno di 27.908 famiglie italiane composte da 3-4 persone.

Il ricorso al lavoro a distanza, immaginato come pratica su larga scala, si presta dunque a essere considerato anche per i vantaggi che è in grado di apportare alla collettività. Appaiono infatti significativi i margini di intervento sui territori per il contenimento di fenomeni locali di congestione del traffico urbano, e dell'inquinamento atmosferico, che si affiancano a quelli di contenimento dei consumi di fonti fossili e di lotta ai cambiamenti climatici. Si aprono dunque degli spazi di riflessione su nuovi strumenti di *policy* integrate che possono contribuire a ridisegnare gli interventi, soprattutto su scala locale, per rispondere ai molteplici ambiti di sfida dei Sustainable Development Goals dell'Agenda 2030 che la Commissione europea ha posto al centro delle proprie politiche.

---

<sup>23</sup> Per la stima dell'assorbimento di CO<sub>2</sub> da parte delle foreste, è stato utilizzato il potenziale di sequestro della afforestazione/reforestazione che la FAO individua per le regioni temperate [10].

<sup>24</sup> L'eolico è una tecnologia matura ed è anche quella con il più elevato fattore emissivo di risparmio di CO<sub>2</sub> per GWh, prodotto (pari a 536 ton CO<sub>2</sub> eq/GWh riferito ai dati di produzione del 2016) [11].

<sup>25</sup> Il fattore di emissione di NO<sub>x</sub> dal settore elettrico per la produzione lorda di energia elettrica e calore in ISPRA [http://www.sinanet.isprambiente.it/it/sia-ispra/serie-storiche-emissioni/fattori-di-emissione-per-la-produzione-ed-il-consumo-di-energia-elettrica-in-italia/at\\_download/file](http://www.sinanet.isprambiente.it/it/sia-ispra/serie-storiche-emissioni/fattori-di-emissione-per-la-produzione-ed-il-consumo-di-energia-elettrica-in-italia/at_download/file)

<sup>26</sup> Il consumo medio del consumatore domestico tipo italiano fa riferimento ai dati forniti dall'Autorità di regolazione per Energia Reti ed Ambiente per una famiglia tipo di 3-4 componenti, con 3 kW di potenza impegnata e residenza nell'abitazione (2.700 kWh all'anno). I valori di produzione lorda e di produzione destinata al consumo sono forniti da Terna. Per il calcolo sono stati utilizzati i valori di emissione, produzione e consumo riferiti all'anno 2015.

# CAPITOLO 4: Dal tempo liberato al tempo ritrovato

## 4. Lavorare a distanza

Con la domanda finale del questionario, “*Nel complesso, come valuti l’esperienza del telelavoro/lavoro agile?*”, si chiedeva di valutare complessivamente l’esperienza svolta in telelavoro e lavoro agile.

La domanda è stata lasciata aperta per dare spazio al racconto, e per raccogliere eventuali contenuti sfuggiti alle tante, forse anche troppe domande di un questionario già molto dettagliato.

Il numero delle risposte<sup>27</sup> ha consentito di desumere il grado di interesse verso lo il lavoro a distanza nelle varie modalità di svolgimento che oggi ci sono in Italia.

### 4.1. Considerazioni sull’esperienza svolta in telelavoro e lavoro agile

Nel complesso, l’esperienza del lavoro a distanza è ritenuta molto positiva.

La grande maggioranza delle lavoratrici e dei lavoratori ha infatti risposto affermativamente alla domanda diretta sulla “*possibilità di rimanere (o di tornare) in telelavoro/lavoro agile*” (Tabella 5).

Forma di lavoro a distanza	No	Si
telelavoro	82	2650
lavoro agile	27	1248
Entrambi	9	663

Tabella 5 - Risposte alla domanda Se ti venisse offerta la possibilità di rimanere o tornare in TL/LA accetteresti?

Il carattere di volontarietà, uno dei principi base del telelavoro e del lavoro agile, spiega il numero elevato dei pareri favorevoli.

La successiva domanda aperta consente di raccogliere le ragioni della valutazione appena espressa. Le informazioni raccolte possiedono un grande valore esperienziale che restituisce la portata del cambiamento prodotto dal lavoro a distanza soprattutto nella relazione tra sfera lavorativa e vita privata.

Oltre alla valutazione personale dell’esperienza, più della metà delle risposte contiene informazioni relative all’organizzazione del lavoro a distanza, alle modalità di svolgimento, alla logistica, alle difficoltà incontrate nella relazione con i responsabili o con i colleghi.

Chi si è trovato a lavorare a distanza per necessità, a causa di circostanze personali o familiari, tende a sottolinearne i principali limiti che sono riconducibili alla ridotta socialità. Sono queste le principali argomentazioni fornite da coloro che hanno risposto negativamente alla possibilità di ripetere l’esperienza.

<sup>27</sup> Hanno risposto 2.936 su 3.387 circa l’86% del totale.

*“Il telelavoro è un’ottima opportunità per chi ha problemi di salute o di gestione familiare/distanza, però per brevi periodi perché si rimane isolati dall’ufficio di appartenenza”*

*“Negativa per via del ridotto contatto con l’ambiente di lavoro, sia dal punto di vista personale che professionale”*

*“se non ci sono gravi situazioni di carattere familiare e o personale da gestire, è meglio mantenere un contatto più stretto con la realtà lavorativa”*

*“Il telelavoro per alcuni aspetti "fossilizza" il lavoratore che in molti casi si isola. Bisognerebbe organizzare delle postazioni di lavoro presso enti pubblici che hanno sedi nel comune di residenza tramite accordi tra enti”*

Alcune risposte mostrano il prezzo pagato per una scelta volontaria e al tempo stesso obbligata perché dettata da problematiche personali o familiari.

Per l’analisi delle risposte aperte si è proceduto con una prima decodifica manuale, che ha consentito di individuare delle classi di risposte omogenee e suddividerle in categorie secondo lo schema della Tabella 6. Prevalgono i commenti positivi nei quali si evidenziano i vantaggi per la gestione autonoma del tempo, *Autonomia gestione tempo, liberazione del tempo, conciliazione dei tempi*, che può essere definito tempo liberato. A seguire sono segnalati i vantaggi sulla qualità del lavoro in termini di maggiore *efficienza, concentrazione e produttività* e i vantaggi riferiti alla *qualità della vita, salute fisica e mentale, minore stress*. I riferimenti alla sfera familiare e personale, *migliore gestione dei normali impegni familiari*, vengono solo successivamente nonostante sia grande la motivazione attribuita al ruolo di conciliazione del telelavoro e del lavoro agile.

Sul piano degli svantaggi le risposte riguardano in gran parte l’ambito del lavoro, e in particolare l’aspetto relazionale nel quale appare prevalere l’elemento pregiudiziale o di stigma da parte della dirigenza e dei colleghi/e unitamente al senso di isolamento di chi lavora da casa.

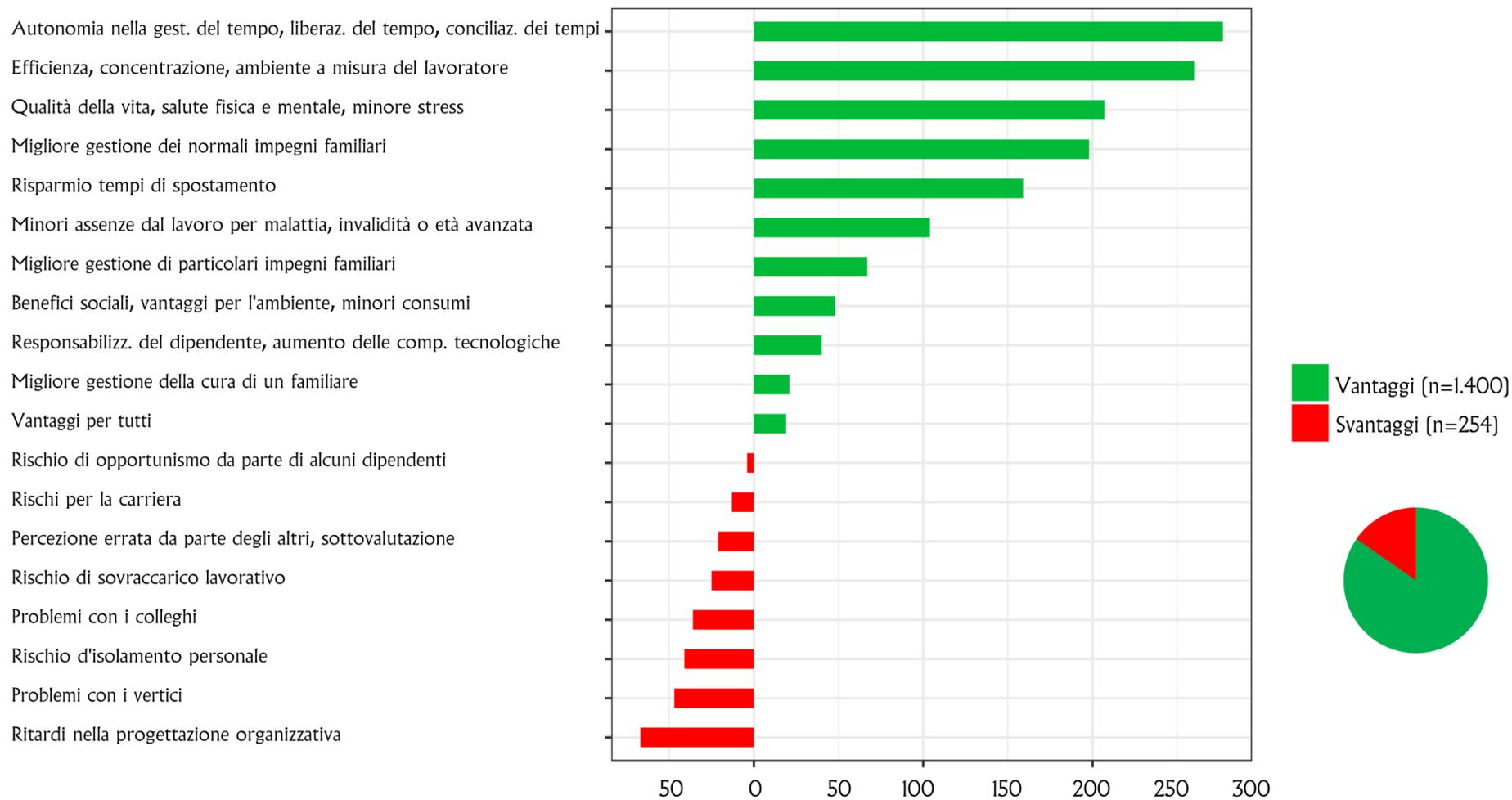


Tabella 6 - Valutazione dell'esperienza, categorie rilevate dalla decodifica manuale

## 4.2. Rappresentazione della mappa semantica delle risposte

Per l'analisi delle risposte codificate è stata realizzata una "mappa semantica"<sup>28</sup>, una rappresentazione grafica delle relazioni tra le categorie che ha fornito alcuni elementi utili alla descrizione dei risultati ma ha anche suggerito spunti per individuare alcune topiche emergenti.

La densità del colore e la dimensione del carattere indicano la numerosità delle categorie (si veda la Figura 33).

L'osservazione della mappa mostra una distribuzione delle categorie lungo due ideali assi, verticale e orizzontale; poste ai due estremi, superiore e inferiore, si trovano le categorie riconducibili rispettivamente all'*area della persona* e *area del lavoro*, mentre da sinistra verso destra si distribuiscono le categorie che descrivono rispettivamente l'*area della soddisfazione* e l'*area della insoddisfazione*.

La mappa consente di visualizzare le relazioni tra le categorie analizzate attorno ai due blocchi centrali, dalla intensa colorazione rossa, che riguardano le categorie più numerose: *efficienza e responsabilità, gestione impegni familiari, minore stress, risparmio tempi di spostamento*.

A un semplice sguardo è possibile osservare la preponderanza delle opinioni favorevoli al TL/LA con lo sbilanciamento delle forme dalla maggiore colorazione e intensità verso la parte sinistra del grafico.

All'estrema destra invece si trovano le risposte di coloro che, probabilmente gravati da seri problemi personali o familiari, hanno dovuto subire una scelta per la quale pagano costi altissimi in termini di stigma e isolamento. La rappresentazione grafica mostra che tra le risposte, sono state indicate sia le motivazioni della scelta effettuata, chi ha famiglia (genitori anziani, motivi di salute), sia le considerazioni reali sull'esperienza svolta (rischio isolamento, minore stress, qualità della vita ecc.).

Nella Figura 33 sono state evidenziate quattro tipologie di risposte che presentano una coerenza interna nei contenuti e un'apprezzabile differenza tra i gruppi, candidandosi quindi a possibili cluster. L'utilizzo di tipologie è puramente euristico, con la finalità di individuare aspetti o problematicità che possono prestarsi a interventi correttivi per migliorare la dimensione del quotidiano delle persone sia nel lavoro sia nella vita privata.

---

<sup>28</sup> Per produrre la mappa si è fatto ricorso al software VOSviewer (Visualization Of Similarities), sviluppato da Nees Jan van Eck and Ludo Waltman, presso l'Università di Leida (<https://www.vosviewer.com>). Nella figura la contiguità degli item riflette il grado di similarità statistica. La tecnica statistica sottostante può essere classificata come *multidimensional scaling*, per quanto sia basata su una variante più efficiente della metrica del calcolo delle distanze. La densità del colore esprime la funzione di un kernel gaussiano, e riflette tanto la numerosità degli item nel vicinato quanto la loro "importanza" in termini di frequenza statistica.

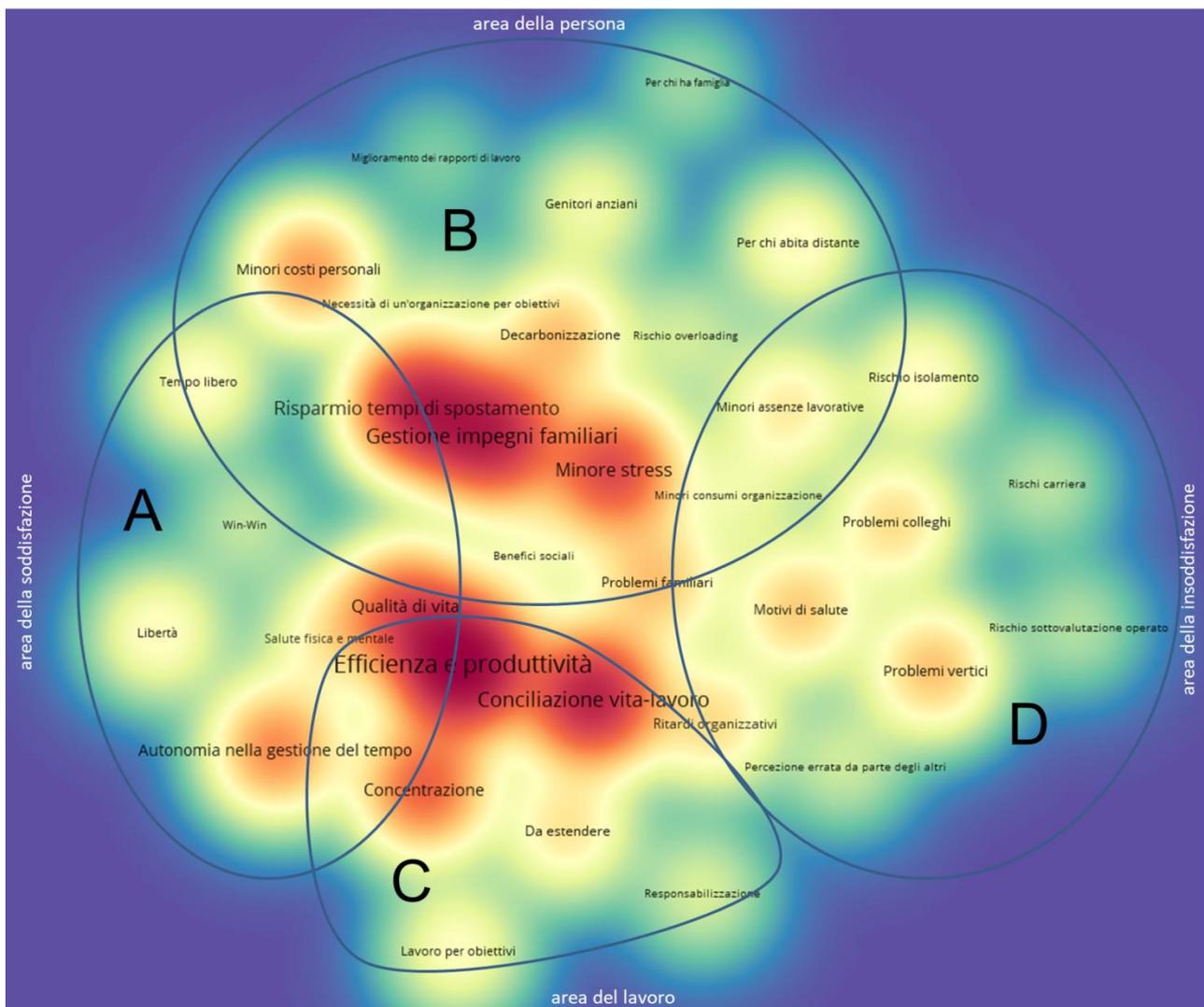


Figura 33 - Identificazione gruppi nella mappa semantica

Di seguito sono presentate le quattro tipologie di risposte alla domanda 43, offrendo diverse indicazioni utili a capire le valutazioni, i motivi e, in alcuni casi, le modalità in cui si è svolta l'esperienza. Nei paragrafi successivi si procederà a una loro descrizione anche utilizzando parte delle testimonianze raccolte.

- **Area della soddisfazione personale** (gruppo A, apprezzamento per la libertà di scelta)
- **Area della soddisfazione familiare** (gruppo B, migliore gestione impegni familiari)
- **Area della soddisfazione lavorativa** (gruppo C, miglior realizzazione nel lavoro)
- **Area della insoddisfazione o delle criticità** (gruppo D, senso di isolamento e stigma)

#### 4.2.1. Area della soddisfazione personale (gruppo A)

Il gruppo A si trova nella estrema sinistra del grafico che contraddistingue il gruppo dei più motivati nel lavorare a distanza.

In questa area si trovano alcune tra le categorie più frequenti che risultano dalla decodifica delle risposte alla domanda 43 (Tabella 6).

La **dimensione temporale**, uno dei temi più sottolineati dall'insieme del campione, sembra essere il fulcro delle argomentazioni fornite da questo gruppo.

Il tempo non ha per tutti lo stesso significato, ma si configura secondo le necessità del momento, e può dunque aprirsi ai cambiamenti e alle possibilità in divenire<sup>29</sup>.

Alcune risposte ad esempio descrivono il lavoro a distanza come un'opportunità per liberare energie e motivazioni, che conferisce *autonomia* all'individuo nella gestione del proprio tempo. Ciò che viene apprezzato è la possibilità di scegliere, **autodeterminazione** che libera spazi verso qualsiasi direzione.

*“ci vuole molta disciplina per discernere lavoro e carichi familiari in modo da non farli interferire oltremisura nonché una buona organizzazione della giornata di telelavoro per consentire di dedicare più tempo a sé stesso, ai propri hobby, a iniziative culturali o associative.... Trovato il giusto equilibrio, che non è facilissimo, il telelavoro guarda alla realizzazione della persona a tutto tondo. Un tempo per il lavoro, un tempo per sé stessi e un tempo per gli affetti, con autonomia di gestione”*

*“si può impiegare, a seconda delle esigenze del momento, per attività domestiche, tempo libero, oppure per lavorare di più”*

*“possibilità di organizzare meglio il lavoro il tempo che utilizzavo per raggiungere il posto di lavoro l'ho utilizzato per attività sociali, personali e famigliari”*

*“Queste nuove alternative consentono al lavoratore di organizzare meglio i propri tempi lavorativi personali e familiari in base a stati di salute e ritmi di vita più conciliabili con le proprie esigenze”*

*“mi ha permesso di dedicare più tempo alla cura di familiari malati, di continuare a seguire i miei hobby e i miei interessi extra lavorativi, di organizzare il mio lavoro in modo diverso rispetto all'ufficio permettendomi di essere ancora più versatile e flessibile”*

Ciò che emerge da queste testimonianze è la **libera scelta come valore in sé**, la possibilità di scegliere la destinazione del proprio tempo liberato.

Il valore della libera scelta rappresenta uno degli assunti che sono alla base delle nuove misurazioni statistiche non economiche del benessere sociale. Nelle conclusioni del Rapporto Stiglitz<sup>30</sup> [12], tra i primi documenti a dare voce al nuovo approccio sulla misura della qualità della vita, si fa esplicito riferimento alla *capacitazione* delle persone definita come *“capacità di estendere la serie delle loro opportunità e la loro libertà di scegliere tra queste possibilità quelle che danno valore alla loro esistenza”*.

---

<sup>29</sup> Come si vedrà più avanti nel paragrafo relativo all'analisi del tempo liberato.

<sup>30</sup> Il Rapporto fu realizzato nel 2011 dalla commissione nominata dall'allora presidente francese Sarkozy, presieduta dall'economista Joseph Stiglitz e con la partecipazione di altri importanti economisti quali Amartya Sen e Jean Paul Fitoussi. L'obiettivo era quello di rilevare i limiti del PIL come unico indicatore della performance economica e del progresso sociale.

Le testimonianze che seguono, diversamente dalle precedenti, mettono al centro *l'oggetto* della scelta. Molte di queste valorizzano la dimensione del recupero del **tempo per sé**, al di fuori del tradizionale dualismo casa/lavoro<sup>31</sup>.

La liberazione dalle incombenze date dall'interazione tra i due mondi, lavoro e famiglia, che spesso faticano a essere messi assieme, offre un'apertura del quotidiano a possibilità nuove di carattere più personale.

*“La mia vita è migliorata totalmente, la gestione familiare non è più un problema e ho più tempo per me stessa”*

*“sono più riposata, ho un'alimentazione più sana perché più controllata, e riesco a fare sport regolarmente”*

*“hai la possibilità di conciliare lavoro, tempo libero per la famiglia, per la comunità, volontariato, per lo sport e per noi”*

*“mi ha permesso di dedicare più tempo alla cura di familiari malati, di continuare a seguire i miei hobby e i miei interessi extra lavorativi, di organizzare il mio lavoro in modo diverso rispetto all'ufficio permettendomi di essere ancora più versatile e flessibile”*

#### 4.2.2. Area della soddisfazione familiare (gruppo B)

Nel versante superiore del grafico si ritrovano indicazioni sui motivi della scelta effettuata (famiglia, genitori anziani, distanza dell'abitazione) e le valutazioni dell'esperienza che hanno ricadute sulla sfera familiare.

Questo gruppo di risposte fa riferimento diretto alle **tematiche della conciliazione** che caratterizza soprattutto chi sceglie il telelavoro per la migliore **gestione degli impegni familiari**.

*“mi ha permesso di continuare a lavorare ad orario pieno, nonostante gli impegni connessi alla gestione di tre bambini piccoli (di 6, 3 ed un anno) e, grazie alla flessibilità organizzativa che il telelavoro comporta, ho potuto conciliare con serenità gli impegni lavorativi con quelli familiari”*

*“per la mia personale esperienza di coniugi lavoratori, con parenti molto lontani, figlia in età scolare (frequenta scuole medie in paese limitrofo), e residenza in altra provincia, è uno strumento di vitale importanza, del quale ne beneficia, in maniera diversa, tutta la famiglia”*

*“Il telelavoro è stato fondamentale perché mi ha permesso di vivere nella mia abitazione in maniera stabile (essendo la mia casa molto distante dalla sede di lavoro), con il mio compagno ed avere un bambino, e contemporaneamente mantenere il mio posto di lavoro, che amo e che ho raggiunto dopo molti anni di studio e precariato”*

*“un po' faticosa dal punto di vista personale in quanto non ho più lo stacco tra lavoro/impegni familiari (il tempo di spostamento casa-ufficio)”*

Molto importanti sono anche le ricadute personali per il **risparmio dei tempi di spostamento** che si traduce in minore stress e costi e ridotte assenze al lavoro.

*“esperienza positiva perché mi consente di abbattere i tempi di spostamento e riposare di più nel senso che nei giorni che lavoro da casa non devo impostare la sveglia alle 5 del mattino e non resto fuori casa per più di 12 ore o anche di più se il treno ritarda”*

*“Abitando a più di 80 km dalla mia sede di lavoro, essendo invalido civile e con un figlio di 6 anni a carico, il telelavoro diventa per me praticamente "vitale”*

*“ho ridotto del 100% il tempo di percorrenza degli spostamenti, ho tagliato del 50% le spese per i vari abbonamenti dei mezzi pubblici che utilizzavo (treno + autobus) e abitando in un altro Comune a circa 30 km dalla sede di lavoro sono cose che aiutano non poco”*

---

<sup>31</sup> Dumazedier, uno dei maggiori teorici che ha indagato il valore del tempo libero o *loisir*, sostiene che tale valore permea anche il tessuto sociale e determina le relazioni interpersonali e la stessa formazione della personalità. Esso consente in estrema sintesi la piena realizzazione della persona [13].

*“se un figlio sta male, lo posso tenere a casa a riposo e lavorare, senza telelavoro mi sarei dovuta prendere giornate di malattia bimbo. Oppure per le piccole incombenze quotidiane, se la sede di lavoro è lontana, si è costretti a prendere un'intera giornata di permesso, per svolgere attività per cui magari si impiega solo un'ora”*

Questo gruppo è molto attento anche ai **benefici sociali**, alle ricadute sull'ambiente e la mobilità sostenibile (decarbonizzazione).

*“L'azzeramento dei tempi di spostamento mi ha consentito di avere più tempo libero per la cura dei miei familiari, contribuendo altresì ad abbattere l'inquinamento”*

*molto positiva, ci guadagna la salute personale (riduzione stress), la salute pubblica (riduzione inquinamento, traffico e consumi energetici sede lavoro) e rende più proficuo lavoro”*

*“esperienza estremamente positiva dal punto di vista: ambientale (si inquina meno), economico (risparmio sul carburante e sulla manutenzione dell'auto), sociale (tempo risparmiato per gli spostamenti e dedicato ad attività sociali, familiari), ultimo, ma non ultimo, benessere psico-fisico (meno stress per la guida, + serenità in generale, miglioramento dei rapporti)”*

*“Lo smart working rappresenta un'ottima opportunità di conciliazione vita-lavoro, di riduzione dei consumi e delle emissioni inquinanti e della congestione da traffico, col relativo portato di stress per i pendolari”*

*“ho imparato, non potendo portare documenti cartacei a casa, a limitare le stampe al minimo indispensabile, con un risparmio per l'ufficio e per l'ambiente”*

#### 4.2.3. Area della soddisfazione lavorativa (gruppo C)

La parte inferiore del grafico, che raccoglie le risposte riguardanti le implicazioni positive sulle attività lavorative, è l'area della soddisfazione lavorativa.

La **concentrazione** che si raggiunge lavorando da casa o da un luogo scelto e diverso dall'ambiente di lavoro ordinario consente di valorizzare la dimensione del lavoro o di riportarla al centro del proprio interesse.

*“Ho la possibilità di concentrarmi meglio sul lavoro e di vedere dei risultati maggiori, dal punto di vista qualitativo e quantitativo, rispetto ai prodotti lavorati. Inoltre mi sento più responsabile e più motivata a rispondere alle esigenze degli utenti. Mi sento meno stressata e più efficiente”*

*“favorisce quelle attività di approfondimento, studio e ricerca molto difficoltose da svolgersi in ufficio”*

I due esempi, pur descrivendo esperienze di lavoro assai diverse tra loro, mostrano un evidente livello di soddisfazione strettamente connesso all'attività svolta.

Ad una maggior concentrazione si accompagna spesso la constatazione dell'aumento dell'**efficienza e produttività**.

*“Il telelavoro/lavoro agile è un'opportunità importante per rivedere i propri schemi mentali e attingere a quel bagaglio di creatività che sta alla base del lavorare bene. Personalmente è un'esperienza molto positiva e arricchente. Non vorrei assolutamente tornare indietro. Sono più contenta e quindi più produttiva”*

*“Aumento dei tempi di lavoro su obiettivi specifici, dato che sono stati eliminati i tempi di spostamento, chiacchiere con colleghi ecc.”*

*“si lavora in tranquillità senza essere continuamente interrotti o disturbati, si è molto più concentrati sul proprio lavoro, al punto che molto spesso la stessa attività viene svolta in metà tempo rispetto a quando viene svolta in ufficio”*

*“la mia esperienza di telelavoro è positivissima, lavorare da casa mi permette di stabilire una agenda di lavoro e di rispettarla, cosa che in ufficio non è possibile a causa delle continue interferenze di pubblico e colleghi, questo ha comportato un notevole abbassamento di stress da parte mia che non riuscivo più a fare una produzione apprezzabile”*

Molte testimonianze riferiscono la presenza della dimensione ansiosa e della fatica quotidiana per raggiungere il posto di lavoro che incidono sulla prestazione lavorativa. Senza stress da viaggio o da gestione familiare, la **qualità della vita** e del lavoro migliorano decisamente.

*“per esperienza personale ho notato che in TL si lavora, senza dubbio, di più e che la qualità del lavoro è superiore; ho, altresì, notato che svolgendo in tutta serenità il lavoro da casa, non si percepisce minimamente la stanchezza)”*

*“La qualità della mia vita è migliorata notevolmente, è scomparso lo stress dovuto alla precedente frenesia e necessità di incastrare la gestione di un bambino piccolo ai ritmi lavorativi (in una situazione di assenza di figure familiari di supporto, per es. i nonni)”*

*“svolgo esattamente la medesima attività lavorativa (totalmente informatizzata) che svolgo in sede, con vantaggi in termini di maggiore concentrazione e rendimento poiché evito la stanchezza legata alle 5 ore sui mezzi di trasporto e non sono distratta dai rumori dell'ufficio dove siamo in tre in una stanza”*

Questo gruppo evidenzia l'opportunità per una crescita professionale dovuta alla maggiore **responsabilizzazione**.

*“un'esperienza di crescita, maggior consapevolezza e responsabilizzazione professionale”*

*“si ha un incremento di autonomia e capacità organizzativa, insomma una crescita professionale”*

*“la trovo estremamente utile e positiva: aumenta l'autonomia, la responsabilizzazione e l'organizzazione, inoltre permette una prestazione qualitativamente migliore”*

*“considero questa esperienza molto interessante, produttiva e capace di rendere il soggetto che ne fa uso, più responsabile, meno stressato e meglio organizzato. Si diventa manager di se stessi con la soddisfazione dei risultati”*

La chiarezza del modello di **lavoro per obiettivi** è fondamentale nel successo del lavoro a distanza. Lavorare a distanza consente di acquisire consapevolezza e fare esperienza di nuove modalità di lavoro. L'indagine consente di rilevare quanto, in diverse realtà della PA già esista un certo grado di maturità organizzativa e individuale che consente al lavoratore di far fronte alle diverse esigenze che caratterizzano la propria attività, modulandole con sapienza in funzione della giornata di rientro o svolta in modalità agile.

*“Cosa più importante la chiarezza degli obiettivi e delle attività da svolgere e con quali scadenze”*

*“è necessario però sostenere questa modalità di lavoro con un'organizzazione individuale rigorosa, con l'acquisizione di un'alta autonomia organizzativa e notevole flessibilità per venire incontro alle inevitabili esigenze di confronto con colleghi e utenti che richiedono una presenza fisica”*

*“Per le mie mansioni e per le attività che svolgo, spesso in gruppo e/o con soggetti esterni, è più idoneo il lavoro agile perché mi consente di programmare autonomamente e con flessibilità le giornate in cui non sono fisicamente in ufficio. In lavoro agile inoltre prediligo normalmente attività di reporting o di elaborazione di documenti che in ufficio spesso non riesco a svolgere continuativamente a causa di frequenti interruzioni di colleghi o di telefonate”*

#### 4.2.4. Area dell'insoddisfazione o delle criticità (gruppo D)

Già nel paragrafo 4.1, relativo al grado di soddisfazione dell'esperienza in TL/LA, è stato anticipato quanto sia presente in larga maggioranza la valutazione positiva di coloro che, messi in condizione di scegliere, ripeterebbero l'esperienza del lavoro a distanza.

In linea con tale dato anche Tabella 2 mostra la grande differenza nei numeri tra coloro che hanno parlato di vantaggi (1.375) e svantaggi (267).

Nella porzione di area posta all'estrema destra del grafico si trovano le principali difficoltà incontrate nello svolgimento del lavoro a distanza e che sono in gran parte imputabili a tre ordini di problemi: il **ritardo organizzativo**, le **resistenze culturali** e le **difficili dinamiche relazionali**, tre dimensioni che si trovano spesso sovrapposte tra loro.

Va detto che le risposte contenenti le segnalazioni di criticità o di cattivo funzionamento della macchina organizzativa non indicano necessariamente una valutazione negativa dell'esperienza quanto piuttosto il desiderio di dare un proprio contributo al miglioramento della stessa.

Riguardo il tema del **ritardo organizzativo** e la capacità di far fronte ai cambiamenti rappresentati dai nuovi modelli di organizzazione del lavoro, molti/e parlano di rigidità o di disfunzionalità soprattutto di alcune strutture preposte agli aspetti tecnici.

*“parte degli applicativi utilizzati non sono stati implementati od adattati in maniera focalizzata al lavoro a distanza”*

*“esistono ancora troppe rigidità legate alla compilazione del cartellino, per esempio, oppure alla gestione dei rientri, o a dare responsabilità di progetto a chi è in telelavoro”*

Per diverse amministrazioni la rigidità si manifesta attraverso l'**aumento dei controlli e delle verifiche** sul personale quale forma di tutela da rischi di inadempienza.

*“La procedura di controllo dello smart working messa in piedi dal nostro Ente è poi di per sé "burocratizzata" e tesa alla verifica giornaliera dell'attività svolta fuori dall'Ente, mentre lo smart working è a volte persino osteggiato dai nostri stessi superiori”*

*“questo tipo di lavoro potrebbe essere molto più vantaggioso se l'amministrazione fosse meno diffidente: potrebbero concedere una flessibilità settimanale (siamo comunque controllati da remoto con la connessione telematica, dobbiamo redigere report delle attività svolte settimanalmente) e capire che non si è degli svogliati perché si fa questo tipo di scelta. Nel mio caso la produttività è aumentata, ma ciò non basta: permane la mentalità da parte della dirigenza che se uno sta a casa si fa i propri interessi e non quelli dell'amministrazione. Forse questa mancanza di fiducia dovrebbe cessare... io penso che siamo più controllati di uno che timbra il cartellino!!”*

*“la mia amministrazione è molto restrittiva nell'applicare il contratto è così diventiamo carcerati senza diritti. I capi “ci guardano e ci vedono come lavativi o quelli che sono a casa per fare il bucato”*

In alcuni si può parlare di forme di **resistenza culturale** al cambiamento che caratterizza, secondo le interviste, spesso le figure di vertice o di responsabilità.

*È necessario formare la dirigenza nella gestione del citato istituto promuovendo in particolare un approccio su obiettivi e non basato sulla permanenza/assenza in ufficio”*

*“questo tipo di lavoro potrebbe essere molto più vantaggioso se l'amministrazione fosse meno diffidente... siamo comunque controllati da remoto con la connessione telematica, dobbiamo redigere report delle attività svolte settimanalmente... non si è dei svogliati perché si fa questo tipo di scelta. Nel mio caso la produttività è aumentata, ma ciò non basta: permane la mentalità da parte della dirigenza che se uno sta a casa si fa i propri interessi e non quelli dell'amministrazione”*

*“non sono presa in considerazione dal mio responsabile che non mi coinvolge in nulla”*

Le resistenze culturali o forme vere e proprie di **pregiudizio** esistono anche tra colleghi, che spesso considerano chi è in telelavoro come un privilegiato o un imboscato.

*“La diffidenza dei colleghi e la superficiale considerazione che viene posta a questa intelligente modalità di lavoro mi porta ad essere titubante. Bisogna insegnare ai dipendenti pubblici ad essere al passo con i tempi e superare le proprie inerzie e pregiudizi. Purtroppo alcune PA vivono in una dimensione che viaggia ad una velocità di innovazione e di pensiero diversa da quella del mondo reale”*

*“Penso che l'ostacolo maggiore allo svolgimento di queste forme di lavoro sia il pregiudizio che a volte ancora ricorre tra alcuni colleghi e tra alcuni dirigenti che trovano più semplice controllare la presenza fisica in ufficio piuttosto che controllare la qualità e la quantità del lavoro svolto. Nel mio ente, dopo un primo periodo di difficoltà che purtroppo ho riscontrato anche su me stessa, noto con piacere che questo pregiudizio va affievolendosi man mano che si scoprono tutti i vantaggi che queste forme di lavoro possono offrire oltre che al singolo individuo anche all'organizzazione”*

*“percepito da colleghi e da dirigenti come lavoro part time, nella logica del: “tanto sei a casa e quindi lavori meno””*

Il **rischio di isolamento** è una delle principali paure soprattutto di chi lavora a casa anche se comincia a diffondersi una certa consapevolezza che esiste una sostanziale differenza tra telelavoro e lavoro agile che si traduce anche in una socialità preservata.

*“Se abitassi nello stesso luogo in cui lavoro non farei mai il telelavoro”.... Lavorare da casa, per me che sono una donna che vive in un piccolo paese, è stato un relegarmi in una dimensione domestica e addomesticata che non mi ha fatto bene umanamente e professionalmente.... Ho continuato ad avere rapporti molto buoni con i colleghi e i vari responsabili che si sono succeduti nel tempo, ma la qualità del lavoro e dello scambio che si produce in ufficio non è paragonabile a quello che avviene a distanza. Le persone che si incontrano fisicamente producono molta più ricchezza”*

*“Il telelavoro fa mancare moltissimo il rapporto umano, si è isolati totalmente rischiando di diventare asociali. Il telelavoro a distanza è migliore sotto il profilo del contatto umano”*

Non sono rari i casi che si prestano a forme sbilanciate di scambio tempi di vita/tempi di lavoro. La paura di perdere i vantaggi derivanti dal lavorare da casa, per alcuni si trasforma nel rischio da **sovraccarico di lavoro** anche se nel tempo questo tende ad assumere un giusto equilibrio come si può leggere nell'ultima testimonianza.

*“non avere orari mi permette di operare fino a che non porto in pari il lavoro, a prescindere dai tempi; essere a casa mia, senza colleghi e senza distrazioni, mi permette di svolgere molte più operazioni a parità di orario”*

*“Molto positiva in relazione alla gestione familiare; un po' faticosa dal punto di vista personale in quanto non ho più lo stacco tra lavoro/impegni familiari (il tempo di spostamento casa-ufficio)”*

*“aumento della produttività e soddisfazione di entrambe le parti (mia come lavoratore e datore di lavoro), con un po' di preoccupazione il lavoro agile, poiché c'è il rischio di non riuscire a distinguere ambiti lavorativi e non lavorativi.*

*“Esperienza molto positiva. Specialmente da quando sto migliorando la capacità di non eccedere troppo oltre l'orario di lavoro previsto”*

### 4.3. Il valore del tempo nel lavoro a distanza

Considerata la dimensione e il valore del contenuto fornito nelle risposte fornite alla domanda libera sulla valutazione dell'esperienza, si è pensato di effettuare un'analisi lessicometrica [14] del testo delle risposte, questa volta in assenza di un intervento di codifica manuale. Tale scelta deriva dall'ipotesi che una maggiore aderenza al testo può consentire di far emergere termini e relazioni che sfuggono a un'osservazione strutturata suggerendo nuovi percorsi di indagine.

La distribuzione delle forme lessicali più utilizzate è riportata in Figura 34<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> Allo scopo di mantenere un approccio d'analisi esplorativo, l'identificazione delle forme lessicali più salienti all'interno delle risposte degli intervistati non è stata superimposta ma è stata ricavata attraverso l'identificazione automatica dei termini-chiave, mediante tecniche di *natural language processing* implementate nel pacchetto R *quanteda* [15]. La rappresentazione ad albero è stata ottenuta ricorrendo al calcolo delle co-occorrenze tra i termini

L'analisi non solo consolida quanto emerso nella sezione precedente ma, in maniera evidente e per nulla scontata, consente di cogliere la complessità della forma verbale *tempo* nelle articolate declinazioni che solo un concetto polisemico di tal fatta consente.

Collocato nella posizione centrale e dominante della mappa, il termine tempo presenta associazioni multiformi che rimandano alla pluralità delle scelte, delle modalità e delle motivazioni che hanno accompagnato l'esperienza del lavoro a distanza nell'universo di indagine.

Il tempo si trova così a essere associato allo *spostamento* e al *viaggio*, al conseguente risparmio di ore e di costi monetari e al minore stress.

Riguardo la dimensione del lavoro, la possibilità di lavorare senza *distrazioni*, e quindi di fare più cose nell'arco della giornata, permette maggiore *impegno* nell'*attività*. Un'altra associazione con il tempo, questa volta per contrapposizione, si riscontra quando l'intervistato/a si sofferma sulle possibili modifiche nella cultura organizzativa, focalizzata sull'*obiettivo*, sul *risultato*, con il conseguente aumento dell'*autonomia* nell'esecuzione del compito, anziché sul tempo di permanenza nella sede lavorativa.

Ancora, il termine tempo è usato con riferimento alla possibilità di *conciliazione* con la sfera extra-lavorativa, principalmente rappresentata dalla *famiglia*.

Non meno interessanti paiono le diramazioni del grafo. In alcune risposte si dà risalto al tema della gestione di un problema di *salute*, mentre in altre si sottolinea come lavorare a distanza di per sé sia un *vantaggio*. Il raggruppamento in corrispondenza delle forme lessicali quali *figlio*, *anno di scuola*, *assistenza*, *genitore*, *anziano*, sembra dare ulteriore significato ad alcune forme verbali contenute nel raggruppamento centrale, chiaramente legate al tema della cura e dell'assistenza dei familiari.

Un addensamento di termini quali presenza di *persona*, *necessità*, *rientro*, *giorno*, *settimana*, *ufficio*, sta a indicare, invece, il riferimento ad alcune modalità operative del lavoro a distanza, talvolta anche in chiave critica o di suggerimento. Anche l'aspetto del *rapporto* con i *colleghi* e con i *superiori*, del *contatto* - spesso il timore di perdere il *contatto* - trova una sua esplicitazione.

Infine, quasi a corollario dell'aver *più tempo* e del disporre con una maggiore *autonomia*, emerge un vero e proprio nucleo tematico intorno al miglioramento della *qualità della vita* e della percezione della *quantità* di tempo a disposizione.

Prendendo a prestito la concettualizzazione della sociologia fenomenologica, osservando le risposte che riguardano il *tempo*, la gran parte di queste, come appare prevedibile, è centrata sulla nozione del *tempo intersoggettivo*, quello della "*struttura sociale del mondo della vita quotidiana*" [17], centrato sulla relazione con gli altri e sull'esigenza della sincronizzazione. Ad esempio, alcuni intervistati dichiarano che per un genitore può essere difficile sincronizzarsi con l'orario scolastico del figlio, anche solo per andare a parlare con i professori. In questi casi una fetta di interazione viene perdendosi, e il tempo intersoggettivo subisce una lacerazione. Anche il rapporto con i colleghi, con la necessità di non perderne il contatto, una vera e propria topica ricorrente nelle risposte, è esempio di un tempo intersoggettivo.

---

stessi, ricorrendo all'algoritmo *minimum spanning tree*, implementato nel *package R igraph*, che consente di evidenziare il percorso più breve tra un nodo della rete e gli altri, semplificando notevolmente la struttura delle relazioni [16]

Nondimeno, ancora prendendo a prestito la terminologia fenomenologica, dall'esame delle risposte non sfugge una dimensione specificamente *soggettiva*, che rimanda al *corpo* e alla natura biologica (i problemi di salute, i genitori anziani, ad esempio). La dimensione del *tempo soggettivo* emerge anche quando alcuni intervistati si mostrano oltremodo sensibili a una concezione "qualitativa" del tempo come inteso come *durata* [18]:

*"Riesco ad avere un controllo maggiore sui miei impegni di vita e di lavoro. Ho la sensazione di fare molte più cose. Il tempo sembra essere dilatato. Vi è stato un miglioramento significativo nella qualità della mia vita e quella dei miei familiari"*

È bene precisare che nell'impostazione non supervisionata dell'analisi nessuna forma verbale possiede a priori la precedenza. La posizione centrale del *tempo* allora stupisce, ma a ben vedere non troppo. Il tempo non è un mero contenitore ma un principio di strutturazione delle soggettività, delle identità e della socialità. Per interagire con i nostri simili abbiamo bisogno del tempo e della sincronizzazione dei tempi. *"Noi in quanto individui, ed in quanto collettività, siamo il tempo. I bioritmi e i socio-ritmi nel loro sviluppo, le dissonanze, i contrasti, e le non-corrispondenze fra i tempi vanno esplorati perché costituiscono «nel loro insieme la legge evolutiva della vita. Ci aiutano a operare la difficile transizione dalla storia di vita al senso della vita"* [19]. In questa luce, le risposte degli intervistati mostrano i tentativi di riappropriazione di senso in uno scenario convulso quale quello rappresentato dalla "società dell'accelerazione" [20], gli sforzi di ricomposizione coerente del quadro quotidiano.

Ci sono due termini, ancora, che sollecitano una particolare curiosità, e sembrano come usciti da una riflessione heideggeriana [21]: *possibilità* e *cura*. Il primo rimanda alla dimensione del progetto, a ciò che ancora non esiste ma costituisce una caratteristica centrale dell'esistenza. Il secondo rinvia al nostro essere nel mondo, all'esperienza condivisa, al "prendersi cura", appunto. Nessuno dei due avrebbe senso senza il *tempo*.

Seguendo alcune delle tracce scorse attraverso l'analisi lessicometrica e appena esposte nella necessaria sintesi che un lavoro monografico come quello in corso comporta, nei paragrafi che seguono verranno effettuate ulteriori elaborazioni delle informazioni raccolte dall'indagine.

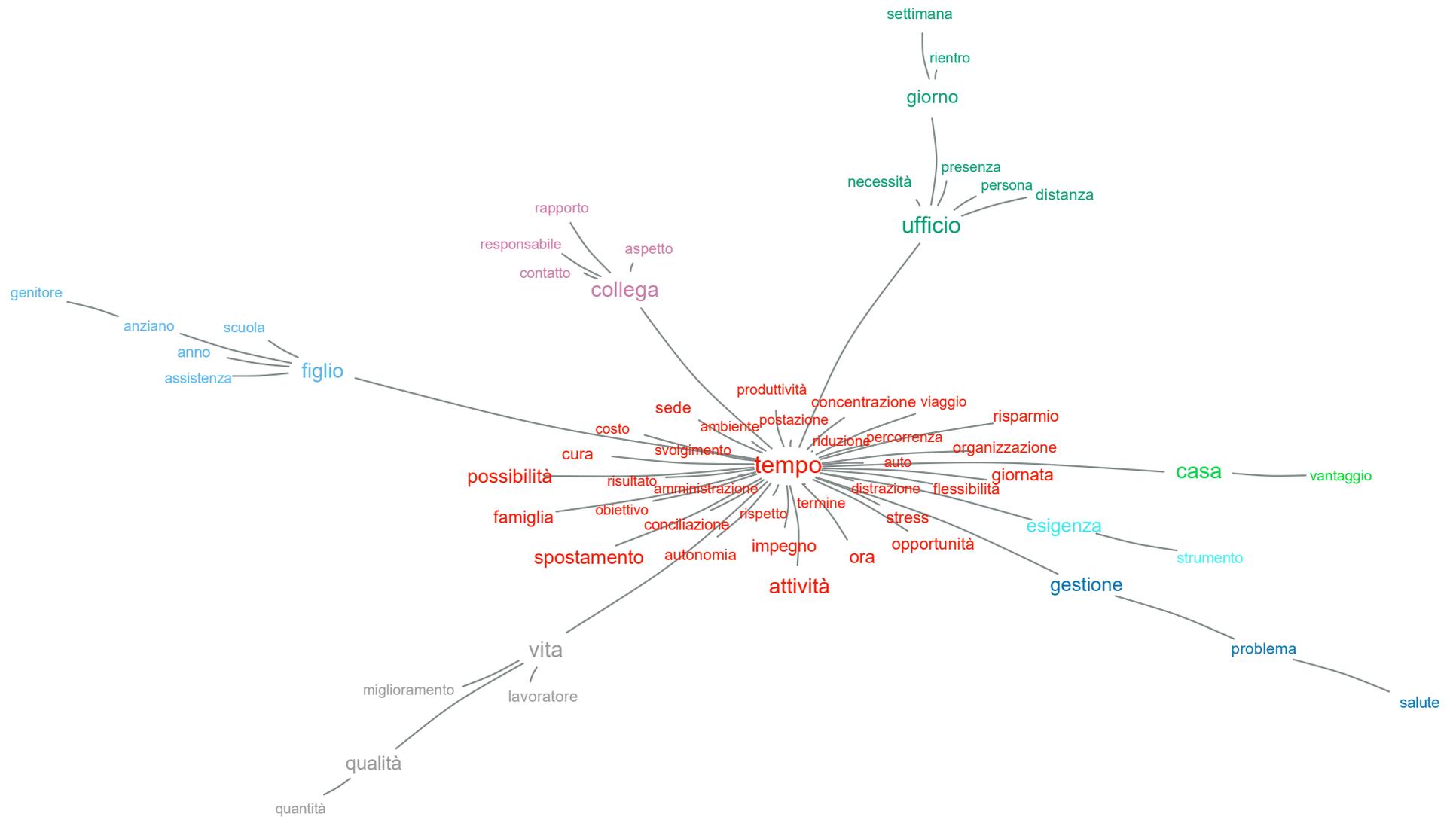


Figura 34 - Valutazione dell'esperienza. Analisi delle forme lessicali più utilizzate in assenza di codifica manuale

### 4.3.1. Il tempo di cura

Si è visto quanto la dimensione della cura, soprattutto in ambito familiare, sia al centro delle argomentazioni portate a favore del lavoro a distanza.

L'opzione esigenze di cura personali/familiari è la motivazione indicata dall'83% delle persone in telelavoro e dal 51% in lavoro agile (Figura 10). Ciò è in parte spiegabile con le caratteristiche dei nuclei familiari del campione nei quali è presente almeno un minore a carico (56%) e/o una persona con necessità di assistenza (44%) (

Figura 6).

L'Italia è un paese tradizionalmente caratterizzato da forme di welfare "sub-protettivo" e "familista" per il quale la cura dei soggetti più fragili (bambini, anziani, malati) ricade prevalentemente all'interno del nucleo familiare oppure è demandata a figure retribuite che provengono dal mondo del lavoro informale.

Nell'ambito di tale sistema è soprattutto la donna a farsi carico delle principali incombenze familiari e questa analisi lo conferma già nella composizione del campione prevalentemente femminile.

Il lavoro a distanza rappresenta una delle forme di protezione sociale in risposta alla trasformazione del welfare italiano degli ultimi anni a seguito dei cambiamenti socio-demografici rappresentati dall'invecchiamento della popolazione, dalle rivoluzioni di genere e tecnologica e dalla precarizzazione dei contratti di lavoro<sup>33</sup>.

Per le strutture familiari tradizionali, messe a dura prova dalla scarsità dei servizi di cura, il telelavoro e il lavoro agile si configurano come modelli di conciliazione vita-lavoro, che possono avere anche ricadute positive sul sistema delle relazioni familiari con una più equa redistribuzione dei carichi tra uomo e donna.

Nel 2014 il tempo dedicato alla cura dei minori era di 1 ora e 47 minuti e riguardava, anche se in misura diversa, entrambi i genitori (1 ora e 24 minuti per gli uomini e 2 ore e 1 minuto per le donne) [6].

Nel corso degli anni il tempo di cura aumenta per entrambi, indicando forse che la famiglia sta andando verso una dimensione più collaborativa.

Analizzando ancora le risposte alla domanda finale, si scorge come gli uomini mostrino una maggiore "specializzazione" in termini che rimandano alla sfera squisitamente lavorativa.



Figura 35 - Analisi testuale delle risposte alla domanda 43, fornite dalle donne (a sx) e uomini (a dx)<sup>34</sup>

<sup>33</sup> Si veda il riferimento al Secondo Welfare in nota 5 a pag. 9.

<sup>34</sup> La figura identifica le forme lessicali utilizzate con una differenza statisticamente significativa ( $p = 0,1$ ) nei due gruppi. Non si riferisce quindi alla semplice frequenza di utilizzo ma ad una caratteristica di esclusività verbale presso donne e uomini. Il grafico è stato prodotto ricorrendo al package R *wordcloud2* [23].

Eppure, da alcune risposte del campione degli uomini affiora l'apprezzamento per uno strumento, il lavoro a distanza, che consente un maggior impegno nel lavoro familiare.

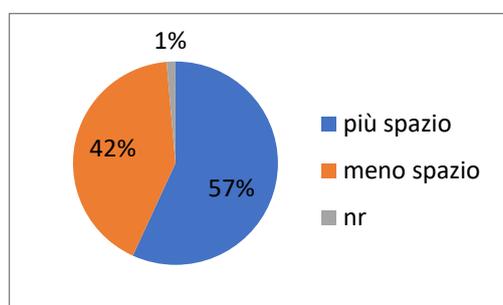
*“Molto positiva soprattutto per quanto mi riguarda con un figlio in età scolare senza poter aver aiuto dai nonni e dalla moglie per via del suo lavoro svolto prevalentemente all'estero”*

*“Esperienza di telelavoro molto positiva che ha permesso di risolvere alcuni problemi familiari importanti legati alla cura di un bambino in età prescolare in una famiglia con entrambi i genitori impegnati in ambito lavorativo e in assenza di nonni residenti a distanza praticabile”*

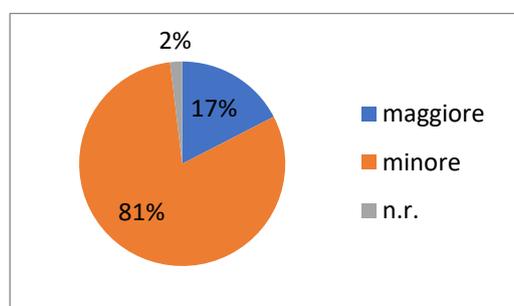
*“Grazie al telelavoro riesco a stare di più con i miei figli, accompagnarli e prenderli da scuola e nelle attività pomeridiane”*

Si tratta di risposte che sembrerebbero contraddire lo stereotipo di genere della divisione dei ruoli familiari. Nello stesso momento, risposte di questo tipo denotano, una volta di più, le aperture di valore che l'esperienza del lavoro a distanza consente.

Rimanendo nell'ambito della cura il questionario prevedeva due domande finalizzate a confrontare lo spazio occupato dalla dimensione lavorativa dalla familiare nel lavoro a distanza.



**Figura 36 - Il lavoro occupa più spazio durante la giornata rispetto al lavoro in ufficio?**



**Figura 37 - I carichi familiari interferiscono maggiormente con lo svolgimento del mio lavoro?**

Nella sostanza si intendeva conoscere gli equilibri raggiunti dai singoli nella gestione dei tempi di lavoro e dei tempi per la famiglia. Mentre per l'80% i carichi familiari non interferiscono con le attività lavorative, oltre la metà delle risposte segnala una maggiore "invasione" del lavoro nello spazio quotidiano. È l'ulteriore conferma delle testimonianze nelle quali si riscontra l'effettivo aumento del carico di lavoro dovuto a vari fattori quali maggiore efficienza, difficoltà 'a staccare', sensi di colpa. Definito anche effetto Stachanov in un'indagine condotta su alcune telelavoratrici del Comune di Torino [22], la difficoltà nella gestione del tempo di lavoro rispetto al tempo di vita è stata presa in considerazione dai responsabili del personale i quali hanno predisposto appositi corsi di formazione, come si vedrà nel successivo capitolo.

Infine, un'ultima osservazione riguarda il potenziale valore economico del lavoro a distanza data l'entità dei costi all'economia familiare che possono essere evitati.

Le attività non retribuite e dedicate alla cura (di bambini o dei soggetti fragili), considerate attività secondarie, hanno un significativo impatto nell'economia familiare che, secondo i dati Istat, si aggira attorno al 10,8 per cento della produzione familiare<sup>35</sup>. Tale percentuale corrisponde a circa 7,7 miliardi di ore prodotte per un valore di 60,3 miliardi di euro.

#### 4.3.2. Il tempo liberato

Una volta individuata la centralità del tempo per le persone in telelavoro e lavoro agile, l'indagine si indirizza verso la conoscenza della direzione del tempo liberato e delle sue principali caratteristiche.

La domanda: “*Come impieghi l'eventuale tempo guadagnato e dedicato a te stesso?*” aveva lo scopo di indagare specificamente la parte di tempo guadagnato che la persona destinava a se stessa come se questa avesse carattere prioritario.

Le analisi sin qui svolte mostrano invece che il tempo liberato<sup>36</sup> non è automaticamente rivolto a se stessi, ma spesso si traduce in tempo per la famiglia e, meno spesso, in tempo destinato al lavoro.

Lo conferma chi ha risposto *altro* alla domanda e che nel grafico riepilogativo (Figura 38) è stato codificato come *nessuno di questi*.

Il tempo medio liberato e rappresentato dalla mobilità evitata del tragitto casa-lavoro-casa, corrisponde a circa 1 ora e 30 minuti.

Il 63% delle risposte lo dedica alle *relazioni familiari e amicizie* mentre il 49% alla *cura della persona/riposo*. Significativo è il dato riferito al tempo dedicato alle *attività culturali e sportive* indicato da quasi un terzo del totale.

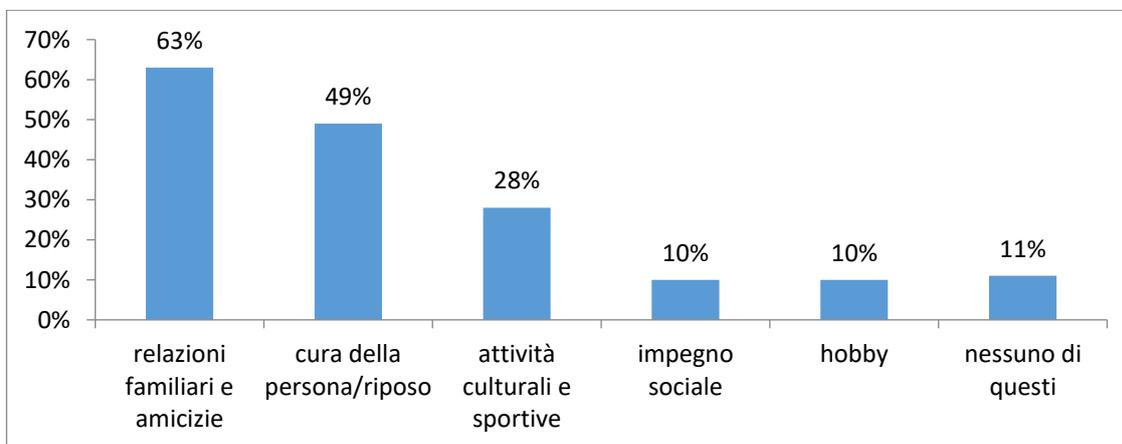


Figura 38 - Tempo liberato (domanda a risposta multipla)

La Figura 39 riporta la distribuzione delle risposte suddivise per genere. Mentre i primi quattro gruppi di risposte riflettono la distribuzione del campione per genere, le altre risposte evidenziano alcune differenze;

<sup>35</sup> Riguarda il valore della produzione del Lavoro non retribuito e non obbligatorio; ossia, tempo donato da individui in assenza di retribuzione per svolgere attività tramite un'organizzazione o direttamente per altri al di fuori della propria famiglia (ISTAT 2019).

<sup>36</sup> Il termine liberato risulta più pertinente del termine guadagnato perché corrisponde ad una porzione di tempo trasformato e utilizzato diversamente rispetto alla funzione originaria rappresentata dalla mobilità.

la maggiore propensione degli uomini verso l'opzione *hobby/ /intrattenimento* e la maggiore presenza di donne che risponde *nessuno di questi*.

Quest'ultimo gruppo è costituito da 367 persone, 81% donne che dichiarano di essere gravate da questioni familiari o da problemi di salute personale/familiare. In questi casi non si può parlare di *tempo dedicato a se stesso* ma alle attività di assistenza e cura.

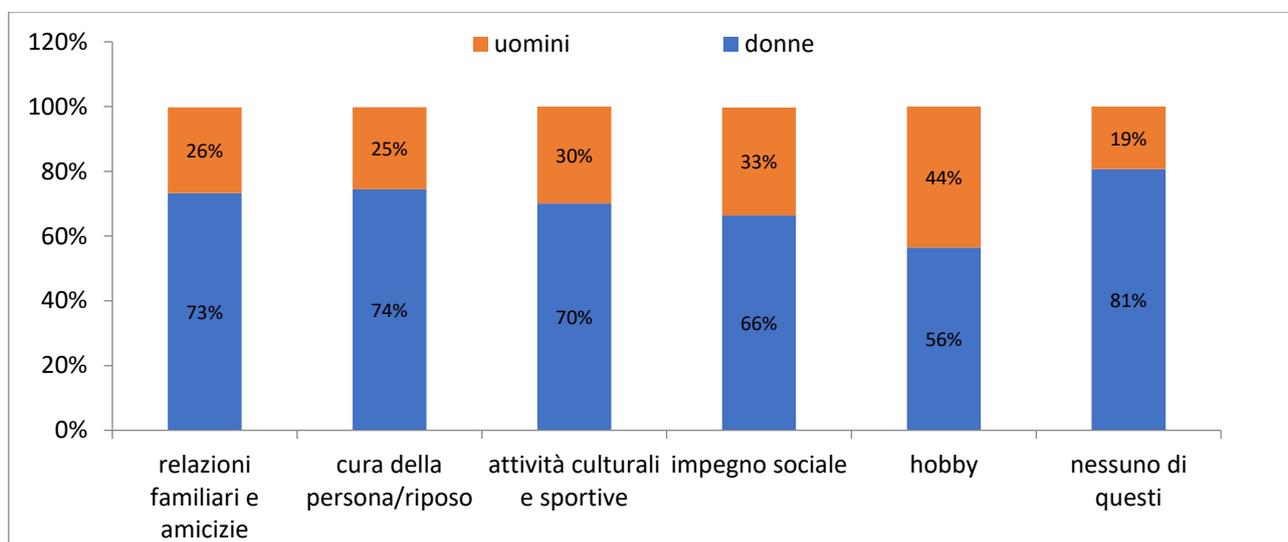


Figura 39 - Il tempo liberato nella prospettiva di genere

Un'ulteriore domanda era rivolta a conoscere altre caratteristiche del tempo liberato, la quantità e la qualità del tempo liberato per la famiglia e per sé.

In relazione con le osservazioni sinora raccolte la famiglia occupa uno spazio significativo nella vita delle persone che compongono il nostro campione, soprattutto per quanto riguarda la dimensione dell'accudimento dei soggetti minori o più fragili.

Il tempo che si libera e che viene indirizzato all'interno della famiglia (83% dei casi) è anche tempo considerato qualitativamente migliore (74%).

La quantità di tempo liberato per sé riguarda un numero inferiore di persone (il 60%) mentre la dimensione qualitativa riceve un apprezzamento da un numero di persone di poco inferiore al precedente (72%).

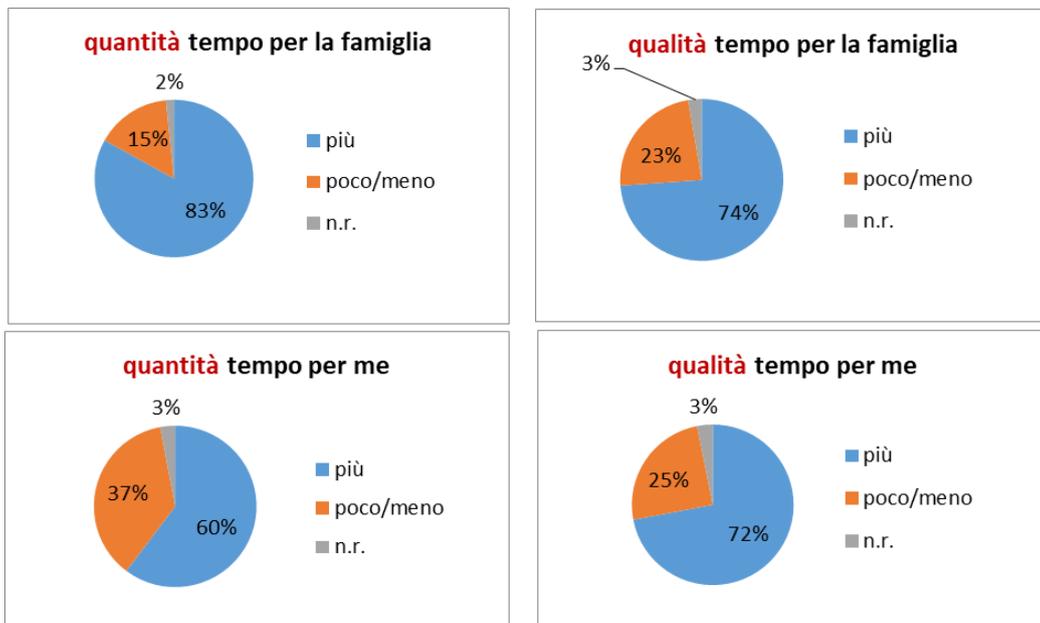


Figura 40 - Tempo per sé e per la famiglia

Per il gruppo di persone in lavoro agile e telelavoro, le esigenze familiari dettano la priorità nelle attività quotidiane ma non sembrano condizionare le preferenze personali che sembrano invece essere una prerogativa di una scelta autonoma e responsabile.

#### 4.4. Conclusioni del Capitolo 4

La parte di analisi che riguarda la relazione tra lavoro a distanza e sfera personale è stata ricostruita attraverso l'analisi del contenuto delle risposte libere fornite all'ultima domanda del questionario con la quale si chiedeva di valutare l'esperienza nel suo complesso.

Ha sorpreso la varietà e la ricchezza delle risposte fornite a tal punto che si è deciso di riorientare il percorso di analisi sulla base dei contenuti emersi per poi andare a ritroso a cercare connessioni con i temi originariamente proposti.

Le numerose testimonianze, che riportano una valutazione diffusamente positiva, offrono anche ulteriori dettagli sulle ragioni della scelta, sulle modalità in cui si è svolta l'esperienza, sulle difficoltà affrontate e non risolte.

L'analisi del testo, effettuata in due fasi, mediante post-codifica manuale e mediante analisi lessicometrica del testo originario, ha fatto emergere alcuni temi di particolare interesse.

Alcuni di questi, già noti, riguardano la dimensione della conciliazione, i vantaggi che il lavoro a distanza produce nella gestione dei problemi familiari, nella cura della *salute* e più in generale nella migliore *qualità della vita personale*.

Assai rilevante è la presenza di molti riferimenti alla sfera lavorativa, in particolare ai temi dell'*efficienza*, della *concentrazione*, della *produttività* a indicare che, con il venire meno di alcune pressioni fisiche e mentali, le persone recuperano la centralità del lavoro.

Più in generale il principale beneficio però riguarda la dimensione *temporale* intesa soprattutto come conquista di maggiore autonomia e libertà. A una prima osservazione il *tempo* sembra essere percepito soprattutto come *tempo liberato*, data la riduzione dei tempi di spostamento casa-lavoro-casa. A un'analisi più attenta si nota che tale relazione risulta ben più complessa e che le persone si trovano di fronte ad un ampio spettro di possibilità non riportabili alla sola dimensione quantitativa. Il tempo liberato dischiude prospettive inattese, per sviluppare relazioni sociali, per dare più spazio all'affettività, per la cura di sé, o per il tempo libero o *loisir*.

L'analisi lessicometrica del contenuto delle risposte libere, mostrando le relazioni tra le forme lessicali presenti, ha confermato la centralità del termine *tempo* ed ha offerto spunti per formulare alcune tra le conclusioni forse più originali di questo lavoro.

Tra queste, considerata anche la letteratura sull'argomento, è possibile sostenere che il modello tradizionale, o "patriarcale", del tempo [24] sia tutt'altro che superato, ma sembrano affiorare magmaticamente istanze dal basso in favore di una sua messa in discussione [25].

Il modello tradizionale risulta ancora fondato sulla priorità del tempo di lavoro e sulla signoria di questo sulle altre sfere della vita e del tempo delle persone, sulla figura del *male breadwinner* e sulla divisione dei ruoli familiari per appartenenza di genere, sulla misurazione dell'impegno lavorativo in base al tempo di permanenza nella stessa sede di lavoro, sulla conseguente visione quantitativa e meccanicistica del tempo.

Il modello che invece sembra emergere dal basso, che non ha tuttavia ancora trovato una sua rappresentazione istituzionale, si incardina sulla richiesta di maggiori possibilità per il tempo da dedicare alla famiglia e a se stessi, con padri che mostrano di apprezzare la possibilità di dedicarsi alla cura familiare, con lavoratori

dipendenti attratti dall'idea di responsabilizzazione e autonomia che reclamano un controllo maggiormente centrato sul task.

Nel concreto del vissuto quotidiano i racconti mostrano l'esistenza di una pluralità di modelli di relazione con il tempo; questi oscillano tra due estremi, dal massimo apprezzamento per l'autonomia e la libertà raggiunte al grande malessere dovuto alla presenza di gravi problemi vissuti in una dimensione di solitudine. La crescita di autonomia e della capacità di **autodeterminazione** si manifesta nella possibilità di destinare il proprio tempo liberato alla sfera familiare, a quella lavorativa o ad altre forme di realizzazione personale al di fuori di quelle indicate. In questi casi si può parlare di tempo *ritrovato* che si avvicina maggiormente all'idea di una scelta autodiretta e non condizionata [26].

Al contrario di questi, coloro che si trovano a dover gestire gravi situazioni personali o familiari guardano al tempo liberato solo come tempo di accudimento, cosa che acuisce il senso di isolamento dato dal venire meno delle relazioni sociali dell'ambiente lavorativo. Per questo gruppo di persone il lavoro a distanza mostra la sua natura ambivalente; da un lato contribuisce a ridurre tensioni e semplifica alcune difficoltà quotidiane ma nella sostanza non offre opportunità all'individuo per recuperare minimi spazi di libertà o di benessere.

In termini di mutamento sociale, la forte tematizzazione del tempo, nelle sue varie declinazioni, può essere interpretata alla luce di diverse spinte. Da un lato sembrerebbe agire la tendenza alla "società dell'accelerazione", con le pressioni sempre più forti sui singoli, che, semplicemente per il principio della scarsità, porta a collocare il tempo a disposizione tra i gradini più alti della gerarchia dei bisogni.

Per un altro verso, le persone mostrano di aver in mente modelli di vita sempre meno dominati dal tempo di lavoro, anche se, al di fuori di questo, il modello familista rischia di imporre condizioni che limitano l'individuo, in particolare le donne, nel processo di crescita verso una piena partecipazione alla vita civile e sociale<sup>37</sup>.

Infine, da un punto di vista strettamente socio-organizzativo, la centralità del tempo è anche il portato di un più vasto e lento mutamento sociale, l'espressione del venir meno di un modello organizzativo fordista, o di un modello "weberiano" della burocrazia.

In questa evoluzione la rigida quantificazione del tempo come principio di coordinamento e controllo all'interno delle strutture organizzative, assume una sempre minore centralità, a vantaggio di ruoli più aperti, ove gli individui sono anche attori del sistema, e non componenti meccaniche, chiamati a operare con maggiori spazi di autonomia.

In questa fase di passaggio da un'organizzazione "orologio" a una "organismo", per usare la metafora di Butera [27], le nuove forme di organizzazione del lavoro, più responsabilizzanti e inclusive, possono costituire l'opportunità per il grande salto paradigmatico i cui impatti sono già ben visibili nel vicino orizzonte.

---

<sup>37</sup> L'analisi del benessere e della qualità della vita è stata al centro di un grande dibattito internazionale negli anni novanta che ha portato alla rivisitazione dei modelli di misura del progresso sociale. Oltre alla Commissione Stiglitz, già menzionata, anche organizzazioni quali l'Ocse con Better Life Index, Eurostat con il Quality of Life, hanno introdotto indicatori per la misura della dimensione soggettiva. Per l'Italia dal 2013 viene pubblicato il Rapporto ISTAT sul BES, Benessere equo e Sostenibile.

# CAPITOLO 5: Interviste alle amministrazioni

---

## 5. Lo svolgimento delle interviste

Le amministrazioni coinvolte in questa parte di indagine sono 27.

Alcune di queste hanno deciso di non sottoporre il questionario al proprio personale, già coinvolto in indagini recenti, ma hanno invece accettato di essere intervistate per mettere a disposizione le conoscenze e le soluzioni adottate durante lo svolgimento dell'esperienza.

Le interviste sono state realizzate nel periodo che va da luglio 2018 a settembre 2019, in presenza quando è stato possibile, altrimenti in remoto utilizzando la piattaforma Connect<sup>38</sup> oppure per via telefonica.

La formula adottata è stata quella dell'intervista guidata, caratterizzata da uno schema flessibile e non standardizzato di domande che sono state precedentemente inviate ai/le Responsabili degli Uffici delle Risorse Umane e, in alcuni casi, anche alle Presidenze di alcuni CUG.

Gli esiti dei colloqui sono stati organizzati seguendo le tematiche proposte durante l'intervista e, per garantire una maggiore aderenza, si è deciso di riportare parti delle testimonianze dirette segnalandolo con il testo in corsivo virgolettato.

### 5.1. Avvio dell'esperienza in telelavoro

Il telelavoro è stato introdotto dalla maggior parte delle amministrazioni intervistate con largo anticipo rispetto al 2015, anno della riforma che ha indicato tempi e quote minime del lavoro agile nella PA.

La Tabella 7 fornisce, a mero scopo indicativo, una suddivisione temporale delle esperienze avviate nelle amministrazioni coinvolte nell'indagine. Sono decisamente più numerose quelle prima del 2010.

<b>Esperienze di telelavoro</b>	<b>n.</b>
precedenti 2000	3
2001-2005	7
2006-2010	6
2011-2014	5
dal 2015	3
Non indicato	3

**Tabella 7 - anno di avvio del telelavoro**

Già dal 2000, il telelavoro risulta inserito nel quadro degli accordi dei contratti decentrati integrativi. Sono gli anni della legge "Bassanini ter" (l.191/1998), del successivo regolamento (d.p.r. n. 70/1999), e dell'Accordo quadro nazionale sul telelavoro nelle pubbliche amministrazioni, sottoscritto da ARAN e rappresentanti delle Confederazioni sindacali (23 marzo 2000).

---

<sup>38</sup> Ambiente virtuale per effettuare riunioni, web-conference, webinar e lavoro collaborativo.

Si tratta di esperienze che hanno visto sin dall'inizio la partecipazione delle Organizzazioni sindacali che hanno posto attenzione alle tematiche legate al disagio psicofisico del lavoratore o di un suo familiare. Il telelavoro si connota sin dall'inizio come pratica che riguarda i temi della conciliazione del lavoro con la vita personale. Nella Figura 41 sono riassunti gli elementi frequentemente riscontrati che hanno caratterizzato le fasi di avvio del lavoro a distanza.

Il telelavoro e lavoro agile nelle PA, Esiti delle interviste alle Direzioni del Personale

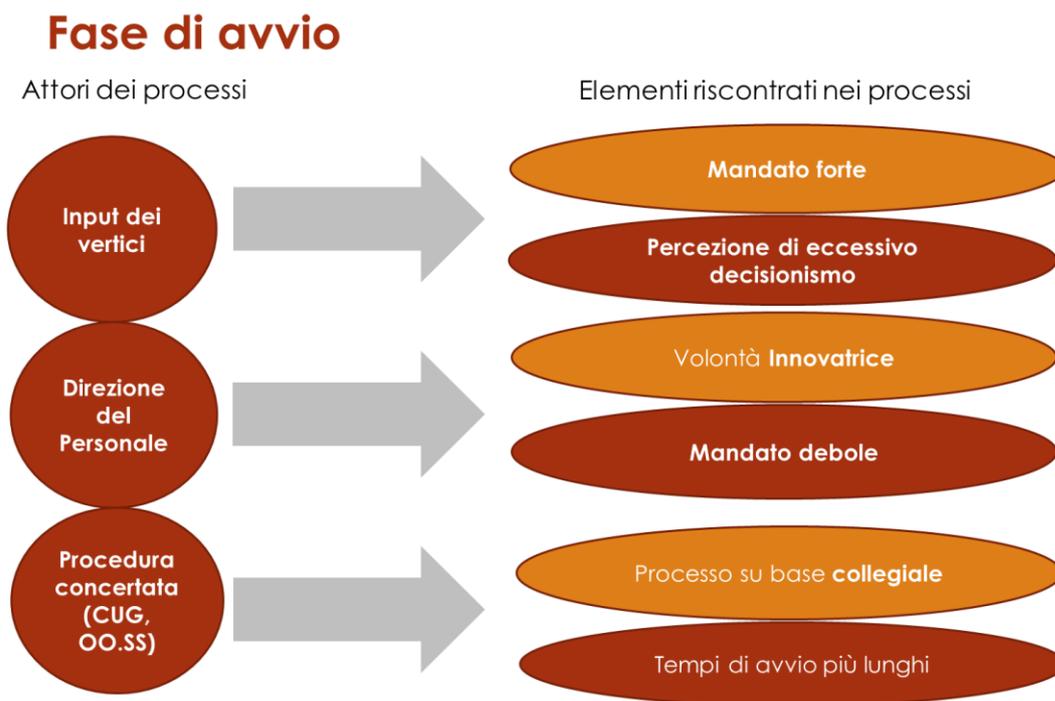


Figura 41 - Schema di rappresentazione delle esperienze nella fase di avvio

Molte delle iniziative, promosse dalle Direzioni del personale o dai vertici e spesso in collaborazione con i Comitati Pari Opportunità divenuti Comitati Unici di Garanzia, nel tempo hanno riguardato una più ampia platea di personale.

In alcune realtà, particolarmente attente alla conoscenza degli impatti delle nuove misure, tale innovazione organizzativa è stata accompagnata da indagini sul personale in collaborazione con alcune Università, nello specifico i Dipartimenti di Sociologia interessati alle tematiche sulla conciliazione e sul benessere organizzativo. È stato così possibile sperimentare nuove forme di flessibilità di orario e di ambiente di lavoro, temi di stretto interesse da parte dei CUG (*“possibilità di conciliare orari e ambienti di lavoro personalizzati e familiari in un’ottica di sviluppo del benessere organizzativo che comporta miglioramento del clima aziendale e della performance lavorativa”*).

Meno numerose ma non meno significative sono state le esperienze promosse da singoli dirigenti orientati alla dimensione dell’innovazione tecnologica nei luoghi di lavoro (*“Il TL è stato pensato anche come uno strumento volto all’innovazione. Da noi c’era poca tecnologia, poca digitalizzazione, a fronte di un utilizzo di tanta carta”*).

Degna di nota è l’esperienza di un’amministrazione con un’articolazione territoriale molto diversificata che, in conseguenza di evento climatico estremo e del terremoto che ha colpito l’Italia centrale, ha dovuto

predisporre “in modo quindi un po’ estemporaneo l’istituto del lavoro fuori sede per consentire alle persone di lavorare da casa [...]. Da questa prima sperimentazione un po’ artigianale, un po’ dettata dagli eventi, abbiamo pensato, con il coinvolgimento della RSU, di avviare un progetto di telelavoro”.

In generale, ad esclusione di pochi sporadici casi, le interviste riferiscono di un’innovazione che è stata introdotta sulla base di un processo collegiale che ha visto la concertazione tra le parti sociali (sindacati, CPO/CUG, uffici amministrativi, vertici) in un clima descritto come collaborativo o comunque privo di significative forme di opposizione interna.

Nella Figura 42 sono riassunti gli elementi più frequentemente riscontrati, che hanno caratterizzato le fasi di realizzazione degli assetti organizzativi del telelavoro e del lavoro agile e che sono descritti, con maggior dettaglio, nei paragrafi che seguono.

Il telelavoro e lavoro agile nelle PA, Esiti delle interviste alle Direzioni del Personale

## Fase di realizzazione



**Opposizioni e resistenze** al cambiamento, in grado diverso, riscontrate in tutte le organizzazioni intervistate. Si tratta di **resistenze culturali**, sulle quali il fattore **tempo** e soluzioni di supporto hanno agito nell'adattamento all'innovazione attraverso diversi **modelli di comportamento e di relazione**, alcuni molto positivi, altri ancora conflittuali. Le reazioni alle esperienze organizzative flessibili hanno dato luogo ad effetti ambivalenti e le interviste restituiscono un quadro estremamente variabile delle resistenze incontrate diffuse soprattutto tra i livelli di responsabilità.

Figura 42 - Schema di rappresentazione delle esperienze nella fase di realizzazione

## 5.2. Obiettivi del telelavoro

Volendo riportare in forma schematica le risposte alla domanda “quali erano degli obiettivi iniziali per l’avvio del telelavoro”, si possono identificare tre gruppi di risposte raffigurate dalla Tabella 8.

<b>Conciliazione famiglia/lavoro</b>	12
<b>Misto (conciliazione/organizzazione lavoro)</b>	12
<b>non indicato</b>	3

Tabella 8 - Principali obiettivi del telelavoro

Il telelavoro, durante la fase di avvio, ha risposto prevalentemente a obiettivi di conciliazione dalla diversa configurazione temporale: *temporanee* per lavoratori e lavoratrici le cui esigenze sono legate a determinati periodi della propria vita personale e lavorativa, o *permanenti* perché in presenza di una problematica non risolvibile in un tempo determinato. Nel primo caso si può parlare di bisogni di conciliazione legati ad esempio al periodo della maternità, della cura di figli piccoli o di anziani non autosufficienti, mentre al secondo appartengono quelle urgenze che esercitano una maggior pressione sulla vita personale come nel caso della presenza di casi di disabilità, o di gravi patologie proprie o di un familiare.

Da sottolineare la testimonianza di un dirigente particolarmente attento al tema salute dei lavoratori il quale ha introdotto una forma di telelavoro temporanea, nei casi di trattamento chemioterapico della durata anche di alcuni mesi (*“Queste situazioni sono state risolte al di fuori dei bandi per permettere ai lavoratori di affrontare serenamente i momenti delicati della vita e di lavorare anche da casa, distraendosi dalle condizioni di salute. Altrimenti si sarebbero dovuti mettere in malattia. Invece magari in convalescenza erano loro stessi a chiedere di poter lavorare. Il telelavoro in questo caso va anche incontro a quella che è una necessità psicologica di sentirsi attivi, utili. Ovviamente su base volontaria”*).

Altrettanto numerose sono le applicazioni di un modello definibile come *misto* perché oltre agli obiettivi di conciliazione l'amministrazione esprime l'esigenza di introdurre innovazioni organizzative (*“cambiare il modo in cui il dipendente si relaziona con la propria struttura”*), in funzione di un miglioramento del livello di produttività ed efficienza o come opportunità per introdurre massivamente le nuove tecnologie finalizzate alla dematerializzazione e digitalizzazione dei processi.

Nelle interviste, più volte si fa riferimento all'età media elevata dei lavoratori della PA e alla opportunità che il telelavoro possa configurarsi anche come strumento di *age management*, *“strumento capace di conciliare esigenze diverse, senza penalizzare la quantità e la qualità del lavoro svolto”*. In un momento in cui ancora non è stato avviato il ricambio generazionale nelle pubbliche amministrazioni, lavorare a distanza consente di rispondere ai nuovi bisogni di conciliazione legati alla *“gestione di situazioni familiari dove sono presenti persone anziane che necessitano di assistenza”*.

### 5.3. Procedura di accesso e di svolgimento del telelavoro

Con alle spalle quasi due decenni di pratica istitutiva, il telelavoro sta consolidando alcuni schemi organizzativi, riguardanti le procedure di accesso e di svolgimento delle attività a distanza, che sono diffusi anche tra amministrazioni con caratteristiche molto diverse tra loro.

Come istituto regolamentato dalla contrattazione integrativa decentrata, il telelavoro in alcune amministrazioni (7) assume varie forme in ragione delle molteplici esigenze organizzative o dei bisogni delle lavoratrici e dei lavoratori. Oltre al **telelavoro ordinario**, viene descritto il **telelavoro speciale** riservato ad alcuni gruppi di lavoratrici e lavoratori, come nel caso delle donne nel periodo della maternità, o con invalidità propria o di un familiare, o ancora che *“sono in una situazione di criticità soggettiva permanente e talmente grave da non permettere il raggiungimento della sede di lavoro”*.

C'è inoltre un caso di **telelavoro leggero** creato in risposta a *“problematiche improvvise che non permettevano di seguire l'iter del telelavoro ordinario. Quindi, per particolari esigenze di carattere*

*personale o familiare, che vanno documentate ed esaminate, abbiamo pensato a un telelavoro di breve durata, dai 15 gg ai tre mesi, per problematiche che rendono momentaneamente impossibile arrivare al lavoro. In assenza di graduatoria, nel caso sia necessario, questo tipo di telelavoro può evolvere in una forma di telelavoro ordinario”.*

Relativamente alle esigenze organizzative sono descritte altre modalità di lavoro a distanza in relazione al luogo in cui si svolge l’attività lavorativa. Con termini differenti sono state indicate modalità di prestazione lavorativa svolte dall’abitazione del dipendente, da centri delocalizzati che fanno riferimento alla rete territoriale dell’amministrazione oppure a quella di altre amministrazioni.

Le procedure di accesso al telelavoro possono prevedere l’esistenza di un bando periodico (11 casi), oppure la presentazione di una domanda alla propria struttura o al responsabile diretto senza vincoli temporali (9 casi).

Nel caso l’amministrazione abbia stabilito un tetto al numero dei posti da assegnare, viene data priorità a chi ha problemi di salute, propria o di un familiare, ha minori a carico o vive molto distante dal luogo di lavoro, mediante l’assegnazione di apposito punteggio.

Discorso a parte va fatto per la valutazione della telelavorabilità delle attività. Dai colloqui si è tentato di ricostruire la logica mediante la quale l’amministrazione stabilisce i criteri di accesso al telelavoro, verificando la presenza del principale requisito richiesto, la condizione di telelavorabilità delle attività. Le procedure di accesso sono state quindi definite e suddivise in tipologie sulla base del soggetto proponente, il lavoratore, il responsabile/dirigente o l’amministrazione nei suoi documenti ufficiali (Tabella 9).

La Tabella mostra uno schema a rigidità crescente che contrappone la massima flessibilità di un modello all’interno del quale i singoli lavoratori presentano la propria istanza contenente i progetti di telelavoro, al modello organizzativo centralistico veicolato dai documenti ufficiali (*“Disciplinare per identificazione attività telelavorabili”*, *“Elenco predeterminato attività telelavorabili”*, *“Criteri generali indicati”*).

La presenza di un soggetto terzo, l’istituzione, che interviene nel rapporto lavoratore/responsabile diretto, dettando regole, può ridurre la conflittualità interna dal momento che solleva quest’ultimo dal carico della decisione finale. Si tratta di un aspetto relazionale più volte menzionato trattato nel corso dell’intervista (*“Questa scelta ha garantito trasparenza e facilitato il compito dei dirigenti”*) sul quale si tornerà più avanti.

Tra i due estremi si trovano i casi in cui il processo è concordato con il responsabile (8 casi) che però può assumere anche la forma di parere vincolante (3).

proposte dal lavoratore	3
proposte dal lavoratore e/o concordate con il responsabile	8
proposte dal lavoratore, con parere vincolante del responsabile o della Direzione del Personale	3
stabilite da documenti ufficiali	4

**Tabella 9 - Attività telelavorabili**

Una volta accolta la richiesta, gli uffici competenti effettuano la verifica del luogo di lavoro, certificando l’esistenza delle condizioni di sicurezza della postazione lavorativa e provvedendo a garantire la sicurezza informatica sia della postazione sia dei dati messi a disposizione dall’amministrazione.

Nel contratto stipulato del telelavoratore e concordato con il proprio responsabile è previsto il numero dei rientri in sede (in genere 1 rientro settimanale) e la fascia giornaliera di reperibilità.

#### 5.4. Resistenze al cambiamento

Opposizioni e resistenze al cambiamento si riscontrano assai spesso nelle diverse amministrazioni. Si tratta, come riferito anche dalle amministrazioni intervistate, di resistenze culturali, sulle quali il fattore tempo agisce nell'adattamento all'innovazione organizzativa con adeguati modelli di comportamento e di relazione. Chi si è trovato in anticipo sui tempi della riforma, ha dovuto pagare un costo aggiuntivo per aver innovato senza un formale riconoscimento. Parte di tali problematiche è poi stata superata con la Riforma della PA quando il *“fenomeno si è allargato e diffuso anche nelle altre amministrazioni migliorando il clima interno”*. La presenza di precedenti esperienze organizzative flessibili ha dato luogo a effetti ambivalenti; se da un lato la presenza di modalità flessibili può facilitare l'accettazione di un'innovazione, dall'altro c'è chi dichiara che *“questa ulteriore flessibilità ha creato qualche scompenso”*.

Le interviste restituiscono un quadro estremamente variabile delle resistenze incontrate diffuse soprattutto tra i livelli di responsabilità.

Tra i principali rilievi, si fa riferimento al fattore della presenza fisica del lavoratore sul posto di lavoro. Nei primi tempi il responsabile si trova a vivere la sensazione di perdere il controllo diretto sul lavoratore, *“per alcuni dirigenti la presenza fissa sul posto di lavoro è senza dubbio rassicurante”*.

Altro fattore critico è rappresentato dalla incertezza degli obiettivi: *“dove gli obiettivi del lavoro sono più individuabili e quantificabili risulta più facile, mentre dove si è dovuto individuare ex novo gli obiettivi di breve/medio periodo è stato più difficile convincere i responsabili”*.

È la fase iniziale, secondo alcuni, il momento di maggiore criticità per la *“necessità di modificare l'organizzazione delle attività da legare a obiettivi”*.

E' fondamentale sin dall'inizio guidare la transizione mediante il coinvolgimento del personale a vari livelli e in particolare dei/delle responsabili che hanno manifestato le maggiori difficoltà; *“quando hanno capito che ci sarebbe stato un coaching graduale della Direzione Risorse Umane e che l'obiettivo non era quello di metterli in difficoltà ma che il LA si sarebbe attuato solo dove tutte le parti in causa fossero state d'accordo, hanno abbandonato le loro resistenze, permettendo ai dipendenti di sperimentare il LA”*.

Per alcuni, in questa fase iniziale è risultata importante la fase di impostazione metodologica *“il lavoro effettuato per individuare le attività telelavorabili in fase di Regolamento”*, *“si è fatta molta attenzione, all'inizio, a stabilire con la Struttura le attività telelavorabili e quelle no, ma in sostanza si è trattato di un concorso di volontà”*.

Con il progredire dell'esperienza e la standardizzazione delle procedure, in genere si rileva il miglioramento del clima interno e un cambiamento della posizione iniziale *“i dirigenti hanno potuto verificare che la qualità del lavoro e la serenità delle persone in telelavoro sono maggiori di quanto sarebbero se la persona fosse rimasta in ufficio”*.

Laddove invece sono perdurate resistenze e opposizioni con ripercussioni sulla valutazione della lavorabilità a distanza delle attività, determinante è stata la funzione del regolamento che prevede che *“la persona che fa*

*richiesta di TL e che afferisce ad attività lavorativa non facilmente telelavorabile, è favorito nel richiedere un passaggio ad altra mansione, per non discriminare le persone” o dell’ufficio del personale che “ha svolto anche attività di conciliazione, dove possibile, favorendo, ad esempio, il passaggio di lavoratori addetti ad attività non telelavorabili verso altre telelavorabili”.*

La semplificazione delle procedure di trasferimento ha permesso di prevenire o aggirare il conflitto.

Forme di stress sono state riscontrate in alcune esperienze tra il personale in telelavoro *“Alcuni dipendenti sono rientrati dal telelavoro evidenziando la difficoltà di non riuscire a staccare fino a quando non si raggiunge l’obiettivo che è quello posto per controllo”.* È l’effetto Stachanov<sup>39</sup> per coloro che *“alle sette di sera, se c’era una richiesta specifica da parte del Direttore, avendo la possibilità di collegarsi da casa, si rendevano disponibili a svolgere il lavoro anche se l’orario di lavoro era terminato. Si tende ad abusare, sia da parte del datore di lavoro che da parte dei colleghi”.*

Più in generale riguardo la dimensione relazionale e al rapporto tra colleghi/e, il telelavoro non costituisce più elemento di discriminazione, *“ormai fa parte integrante della vita lavorativa, è entrato nella mentalità a qualsiasi livello. Il telelavoratore ordinario deve fare attenzione sotto il profilo personale a non isolarsi troppo, poiché la sua presenza in sede è limitata”.*

Le poche critiche sulla presunta condizione di privilegio di chi è in telelavoro sono state definite come marginali o per lo più legate alle difficoltà iniziali a relazionarsi con coloro che non si trovano fisicamente sul posto di lavoro.

Invece viene riferita una crescita di attenzione e di solidarietà derivante dalla consapevolezza che il telelavoro è spesso associato alla presenza di problematiche importanti.

## 5.5. Azioni formative

L’intervista prevedeva domande finalizzate a conoscere quanto e come l’amministrazione avesse accompagnato con specifici interventi questa importante fase di cambiamento.

L’assenza di una formazione ad hoc è in parte riconducibile alla convinzione che sia sufficiente la formazione già prevista per tutti i lavoratori in materia di sicurezza dei posti di lavoro e sull’utilizzo degli strumenti informatici di base e in parte alla carenza di risorse economiche e organizzative specificamente dedicate<sup>40</sup>.

Tra le attività di formazione che sono state effettuate (11 casi) prevale quella tecnico-informatica, per consentire alle persone la totale autonomia nel lavorare in remoto e per garantire la totale sicurezza dei dati. Alcune amministrazioni, che da più tempo hanno introdotto il telelavoro, hanno previsto azioni formative specifiche sugli aspetti relazionali sia relativamente al rapporto tra responsabile e lavoratore che al rapporto con gli altri colleghi *“come concordare il lavoro tra il capo e la risorsa, come farlo accettare all’interno del gruppo di lavoro”.*

---

<sup>39</sup> Si veda il riferimento all’esperienza del Comune di Torino al paragrafo 4.3.1.

<sup>40</sup> Va ricordato il vincolo di invarianza di spesa ed eventuale riduzione dei costi (Linee Guida PdCM).

La formazione ha riguardato in alcuni casi gli aspetti giuridico-amministrativi, procedurali (gestione del cartellino) e in 3 casi la gestione del tempo *“Il rischio è quello di dilatare eccessivamente il tempo di lavoro rispetto al tempo di vita, per cui era utile dare anche questa contestualizzazione”*.

## 5.6. Il lavoro agile

L'avvio del lavoro agile risente della fase di sperimentazione nella PA avviata negli ultimi tre anni, a seguito della Riforma del 2015, della Legge 81 e delle Linee Guida della PdCM.

Nei colloqui con le amministrazioni che lo hanno introdotto emerge la forte spinta esercitata dai provvedimenti legislativi e dai tavoli di lavoro organizzati dalla Funzione Pubblica per la definizione delle linee guida.

L'avvio della sperimentazione delle 9 amministrazioni partecipanti alla rilevazione risale al periodo tra il 2015 e il 2018.

Sin dall'inizio è percepito come strumento organizzativo dalle grandi potenzialità, di gran lunga superiori rispetto al telelavoro considerato troppo rigido. È *“occasione per un cambiamento radicale, con ripensamenti di spazi e tempi di lavoro”* e più in generale con un *“potenziale di flessibilità”* richiesto non solo dal lavoratore ma anche dall'amministrazione.

Ben chiara risulta la differenza tra le due modalità di lavoro a distanza, con il lavoro agile percepito come *“opportunità di cambiare la cultura lavorativa piuttosto che come conciliazione”* oppure per *“rendere la nostra organizzazione più orizzontale [...] per cambiare il paradigma da programmazione e controllo a leadership diffusa”*.

E' una nuova modalità di lavoro che arriva al momento giusto, quello della fase di transizione della PA con il cambio generazionale previsto nei prossimi anni. Con i *“molti pensionamenti, con le nuove assunzioni si aspetta un salto legato a una maggiore propensione tecnologica delle nuove generazioni. Importante è la trasmissione intergenerazionale delle competenze”*.

Sulla scia del telelavoro, nella PA le prime esperienze di lavoro agile sono state caratterizzate dal coinvolgimento attivo dei sindacati, del CUG oltre che del vertice.

Alcune difficoltà sono state segnalate sia da parte del gruppo dei responsabili che da parte dei rappresentanti dei lavoratori.

Una testimonianza ha riferito che, durante la fase iniziale, è stato necessario seguire un approccio top-down, reso necessario per aggirare le resistenze da parte di alcuni gruppi di dirigenti. *“Abbiamo fatto questa scelta perché pensiamo che quello dell'adesione dei dirigenti sia lo scoglio più grande da superare, lasciando per lo più ampia discrezionalità su numeri e tipologie di personale da coinvolgere. A chi ha aderito abbiamo chiesto di formulare proposte di nominativi da coinvolgere nella sperimentazione. Questo ha messo in luce anche l'aspetto della disponibilità o meno della dirigenza verso questa modalità di lavoro. Intere strutture hanno dichiarato la loro indisponibilità”*.

In un altro caso, sono stati i sindacati a mostrare le maggiori difficoltà nel *“recepire gli aspetti innovativi della conciliazione tra le esigenze di vita e quelle di lavoro e organizzazione aziendale. Loro tendono più ad avere il personale in servizio per favorire le loro attività e i contatti”*.

Dal punto di vista procedurale, la fase sperimentale è vista in termini favorevoli in quanto consente di operare con un ampio margine di libertà (*“non esistono a livello di normativa nazionale dei vincoli stringenti e modalità operative, quindi siamo liberi di sperimentare e trovare una nostra dimensione, nuovi modelli”*).

Diversa è stata la modalità con le quali le diverse amministrazioni hanno scelto la platea dei lavoratori da coinvolgere nella fase sperimentale.

Alcune di queste hanno optato per la massima apertura, lasciando che *“i lavoratori, con un processo bottom-up, si sentissero liberi di presentare un progetto, valutato poi dai singoli responsabili”*, mentre altre hanno attuato il modello inverso, selezionando gruppi di lavoratori/trici per unità organizzative, competenze tecnologiche o per caratteristiche già riconosciute al lavoratore stesso, *“abbiamo cercato di dare priorità a quei lavoratori che oltre ad avere un buon grado di autonomia hanno anche dimostrato un buon livello di responsabilità”*.

Tra i fattori che più condizionano l'accesso aperto c'è la difficoltà di fornire la dotazione strumentale e la connessione remota a un ampio numero di persone. In assenza di apparecchiature sufficienti a garantire la delocalizzabilità, la possibilità di lavorare in remoto e autonomamente da qualsiasi luogo, non sono pochi gli esempi di autorizzazione all'utilizzo della strumentazione personale.

In entrambi i casi, dotazione fornita dal datore di lavoro o dotazione personale, i servizi informatici sono messi a dura prova per l'aumento dei rischi di intrusione dovuti a una maggiore vulnerabilità della rete interna, normalmente gestita da sistemi di sicurezza.

Anche sul piano della formazione le esperienze si presentano piuttosto diversificate. Oltre agli aspetti tipicamente tecnici, centrati sui temi della sicurezza degli ambienti di lavoro e sull'utilizzo degli strumenti telematici, la formazione verte sulle nuove modalità di lavoro.

Diverse sono le iniziative che sono rivolte ai responsabili che, come si è più volte rilevato nei colloqui, possono avere grandi difficoltà nell'adattarsi a questa fase di grande cambiamento. Si tratta di moduli formativi che riguardano le modalità per gestire il rapporto a distanza tra responsabile e lavoratore, la definizione del lavoro per obiettivi, la standardizzazione delle procedure e della reportistica, spesso realizzati in collaborazione con alcune Università italiane.

Ancor più del telelavoro il lavoro agile spinge alla trasformazione del rapporto di lavoro sempre più centrato su una piena relazione fiduciaria tra il responsabile e i suoi collaboratori (*“cambiare la cultura manageriale, fare un patto con le persone nella logica di scambio, con maggiore flessibilità organizzativa in cambio di risultati e responsabilità. Quindi processi decisionali meno calati dall'alto”*).

La prestazione diventa sempre più l'ambito nel quale si esprime lo spirito della nuova dinamica relazionale. La prestazione in lavoro agile, sempre più svincolata dai tempi e dai luoghi demandati alla scelta del lavoratore, svuota di senso la tradizionale relazione gerarchica.

In tal senso diventano cruciali le procedure per il monitoraggio delle attività, nelle quali torna più volte il riferimento al rapporto fiduciario e la definizione comune dell'attività da svolgere in lavoro agile; *“il dipendente sa che il dirigente non può controllarlo in alcun modo ma si aspetta solo i risultati”*.

La misurazione può migliorare la performance quando sono stabilite delle regole chiare. L'attività è concordata preventivamente con il responsabile così come il suo monitoraggio che diventa *“facile quando il*

*risultato è misurabile come nel caso di numero di pratiche evase*". In assenza di tali condizioni si può scegliere tra una rendicontazione giornaliera o mensile con l'elenco delle attività svolte nel periodo considerato.

Con tali presupposti il giudizio diviene positivo: *"nessuno se ne è approfittato, anzi nell'esperienza si è visto che in alcuni casi si lavora di più e meglio. Semplice e pratico"*.

In quanto alla relazione orizzontale o collaborativa tra colleghi, qualcuno preferisce descrivere la fase attuale come attendista e determinata dal comportamento responsabile dei singoli; *"in molti casi la commistione di lavoratori in lavoro Agile e ordinari è assolutamente determinata dalla disponibilità/intelligenza dello smart worker, che deve capire quando la sua presenza è assolutamente necessaria e quando invece può lavorare da remoto. Questo però è un atteggiamento che abbiamo riscontrato in tutti: la capacità di autoregolarsi"*.

In merito ai pregiudizi iniziali, riscontrati anche nel caso telelavoro, si assiste a una graduale accettazione che passa attraverso una forma di comunicazione ben gestita.

## 5.7. Conclusioni del Capitolo 5

Le interviste rivolte ai responsabili delle Direzioni del Personale e di alcuni Comitati Unici di Garanzia delineano un quadro piuttosto eterogeneo delle esperienze che le amministrazioni coinvolte hanno realizzato soprattutto nell'ambito del telelavoro.

L'indagine consente di individuare la presenza di nuclei di resistenza "fisiologica" nella PA, che agiscono preservando gli equilibri interni soprattutto di fronte alle innovazioni di ampio respiro. In questa logica le buone prassi che i colloqui hanno fatto emergere sono da considerare delle vere soluzioni adattive all'interno delle quali il contesto organizzativo rappresenta lo sfondo in cui prende forma l'azione innovativa.

Accomunate dal fine di mettere in rete il patrimonio di conoscenze sin qui realizzate, molte delle testimonianze dimostrano che si è colta la potenzialità connessa allo sviluppo di una nuova cultura organizzativa della PA anche attraverso la delocalizzazione delle attività.

Ridefinire nuovi luoghi di lavoro, è stata un'azione che si è resa necessaria in alcune situazioni emergenziali degli ultimi anni, quali il sisma in Emilia-Romagna e il crollo del Ponte Morandi a Genova, che hanno avuto l'effetto di avviare o accelerare il processo già in corso.

Già nella fase di avvio, il telelavoro è stato introdotto non solo per rispondere a esigenze di conciliazione ma anche per accelerare i processi di innovazione tecnologica e organizzativa. Si tratta di una visione aperta al cambiamento che sembra anticipare gli obiettivi del lavoro agile, più specificamente orientato alla transizione verso nuovi modelli organizzativi.

La fase di avvio è stata caratterizzata da varie forme di protagonismo degli attori istituzionali; alcune iniziative hanno seguito un approccio "top down", sollecitate dall'interesse dei gruppi dirigenziali, altre sono state fortemente volute dagli uffici del personale in risposta ai bisogni specifici di parte del personale, altre ancora hanno scelto un "modello concertato" con il coinvolgimento delle Organizzazioni sindacali e dei Comitati Unici di Garanzia. Ciascuna di queste ha mostrato elementi di criticità utili da riportare ai fini della replicabilità dell'esperienza.

Nel primo caso il mandato forte dei vertici è stato descritto come controproducente sull'azione degli uffici preposti e dei livelli intermedi a causa di un'eccessiva pressione. In misura diversa ma con effetti analoghi, le incertezze legate a un mandato debole ha avuto qualche effetto di depotenziare l'azione degli uffici riducendone la credibilità e l'efficacia.

È evidente che il terzo modello, basato su principi di coordinamento e collaborazione tra più attori, è stato tratteggiato come un modello efficace, anche se presenta alcune problematiche sulla tempistica per il rallentamento dei tempi di realizzazione.

La successiva fase di realizzazione ha consentito di osservare i diversi modelli di funzionamento e di gestione delle procedure con i quali le amministrazioni hanno accompagnato l'introduzione del lavoro agile. Mentre alcune scelte necessariamente si correlano con le caratteristiche territoriali dell'amministrazione, come nel caso della scelta delle sedi di lavoro (domiciliare, satellitare presso sedi decentrate ecc.), altre evidentemente derivano dalla cultura organizzativa preesistente caratterizzata dal diverso grado di flessibilità, di stili di leadership, di orientamento all'innovazione. Il lavoro a distanza può dunque assumere forme diverse, che vanno da un ampio grado di flessibilità, come nel caso di assenza di un limite massimo al numero delle domande e la possibilità di accedere mediante autocandidatura, a modelli organizzativi fortemente centralizzati nei quali prevale il timore per la perdita del controllo diretto sui lavoratori.

La resistenza al cambiamento si osserva soprattutto nelle figure intermedie del management che si trovano caricate di oneri e responsabilità aggiuntive su alcuni temi di particolare rilievo quali la definizione delle attività lavorabili a distanza e le operazioni di verifica e monitoraggio delle stesse.

Risultano interessanti in tal senso alcune soluzioni individuate dalle Direzioni del Personale, finalizzate alla mediazione dei conflitti, potenziali o conclamati. Il maggiore contributo alla riduzione dello stress delle figure di responsabilità è stato riscontrato soprattutto nelle attività di formazione e, in particolare, sui metodi e sugli strumenti per definire le attività delocalizzabili e predisporre forme di monitoraggio e verifica. Ulteriori azioni utili hanno riguardato la standardizzazione delle procedure con la definizione dei criteri di lavorabilità a distanza all'interno del regolamento o definiti dagli uffici del personale, che ha alleggerito il carico decisionale di alcune figure di responsabilità.

E ancora, in tema di buone pratiche, utili soluzioni derivano dall'introduzione di nuove regole sulla mobilità interna che, semplificando le procedure di trasferimento verso attività lavorabili a distanza, contribuiscono a prevenire potenziali conflittualità interne.

Nel complesso, le interviste con i responsabili delle Direzioni del Personale e dei CUG mostrano l'esistenza di una grande varietà e ricchezza di esperienze, nelle quali si leggono spinte anche contrapposte, tra volontà di cambiamento e resistenze inerziali.

Nonostante il fattore anagrafico della Pubblica Amministrazione italiana rappresenti il dato più problematico emerso spesso nei colloqui, l'entusiasmo e la disponibilità riscontrata dimostrano la presenza di aspettative e spinte al cambiamento sulle quali fare leva per la transizione in corso.

# Considerazioni finali, sintesi e prospettive di sviluppo

Da alcuni anni, il settore pubblico si sta cimentando con le due grosse sfide globali della trasformazione digitale e del cambiamento della cultura organizzativa. Lo svantaggio rappresentato da un ambiente assai poco favorevole all'innovazione è difficile da colmare, sia per l'elevata età media dei dipendenti sia per una sorta di "impermeabilità", tipica del settore pubblico, che affievolisce l'influenza degli elementi di pressione esterni - quale ad esempio, la competizione di mercato - che risultano invece decisivi nel rimodellare gli assetti del settore privato.

A ciò si aggiunge la ridotta disponibilità di risorse economiche e finanziarie che limita il ricorso ad acceleratori di processo e impone di valutare e selezionare le sole opzioni che non generano incrementi della spesa corrente.

In modo per alcuni versi sorprendente, la concatenazione di questi elementi critici ha generato le condizioni per azioni di secondo welfare che hanno condotto il settore pubblico a misurarsi con situazioni di maggiore flessibilità nella scelta dei luoghi e degli orari di lavoro. Queste stanno dimostrando risultati e potenzialità che vanno oltre l'ambito settoriale di una *policy* pensata per favorire la conciliazione vita-lavoro. Di fronte a tali evidenze, come già avvenuto nel settore privato, cominciano a moltiplicarsi, anche nel pubblico, esperienze che dimostrano come un cambio di paradigma nell'organizzazione del lavoro ispirato a una più ampia flessibilità possa trasformarsi in un acceleratore per l'innovazione e in una leva di cambiamento.

Già con l'introduzione del telelavoro quale misura di conciliazione, le amministrazioni hanno cominciato ad introdurre e diffondere l'utilizzo di sistemi quali VPN, piattaforme per svolgere incontri a distanza, chat aziendale per comunicare coi colleghi e a far ricorso a processi di formazione mirati. Più di recente, con il lavoro agile che induce a rimodellare le scelte organizzative sulle esigenze lavorative, è diventato indispensabile pianificare meglio le attività, espandere e utilizzare meglio gli strumenti informatici, promuovere la formazione a tutti i livelli e, soprattutto, rivedere i processi.

L'indagine condotta dall'ENEA si è inserita in questa situazione in evoluzione attraverso due strumenti conoscitivi paralleli, un questionario, diretto ai dipendenti che hanno sperimentato il telelavoro e/o il lavoro agile nel periodo 2015-2018 e un'intervista diretta ai Responsabili delle Direzioni del Personale. Il primo ha esplorato come il lavoro a distanza ha inciso sulle dimensioni lavorativa, relazionale, familiare e personale dei dipendenti, nonché sugli spostamenti pendolari. Il secondo ha esplorato la genesi, i processi e le modalità organizzative adottate per introdurre il telelavoro e il lavoro agile.

I risultati ottenuti dall'indagine delineano le caratteristiche di un cambiamento in atto che vede molte amministrazioni ripensare, attraverso il lavoro agile, la propria azione istituzionale e le modalità per adempiervi e concentrare l'attenzione sui caratteri peculiari che contraddistinguono le circostanze esterne e interne in cui esse operano. Sono un esempio le amministrazioni che si stanno confrontando con i processi endemici di spopolamento di alcune parti del proprio territorio e di indesiderata congestione di altre e quelle

che si sono trovate nella necessità di fronteggiare eventi straordinari e imprevedibili (si vedano le conclusioni del Capitolo 5). A cascata, il cambiamento di prospettiva inizia a comunicarsi ai processi e agli strumenti dell'azione amministrativa e al rapporto con i dipendenti che è posto al centro della progettazione. I risultati mostrano chiaramente che le amministrazioni e le persone escono rafforzate da questa nuova visione.

Di scarso beneficio, e in alcuni casi controproducenti, si sono invece mostrati i processi che si prefiggono un'imitazione formale del paradigma illustrato senza adeguarlo alla propria realtà organizzativa. La semplice giustapposizione della modalità di lavoro dello smart working in un tradizionale immutato contesto socio-tecnico, basato sulla mansione più che sul task, sull'individuo più che sul gruppo di lavoro, sulla prescrizione più che sulla leva delle competenze professionali, appare destinata a generare benefici di minima portata. Il beneficio è presente e aumenta in proporzione alla motivazione e alla convinzione degli attori coinvolti.

L'ambito esplorato rappresenta dunque una "nicchia" all'interno del settore pubblico, in cui è stata sviluppata e adottata un'innovazione piuttosto radicale che adatta al diverso contesto modelli già adottati con successo nel settore privato. Nella maggior parte dei casi esaminati, si è riscontrato come un cambiamento in un modulo dell'organizzazione, apparentemente minimale, quale l'introduzione del lavoro a distanza, ha generato innovazioni a cascata dell'intero sistema socio-tecnico. La stessa base concettuale del sistema di coordinamento e controllo ha iniziato progressivamente a staccarsi dalla misura del tempo di permanenza nella sede lavorativa e ha investito nella capacità di programmare le attività e di valutare i risultati. Per le persone che abitano l'amministrazione, non solo è aumentata la quantità di tempo dovuta al venir meno degli spostamenti casa-lavoro, ma è aumentata la qualità del tempo a disposizione, con la possibilità di testare strategie quotidiane di ri-sincronizzazione degli impegni lavorativi con le esigenze familiari e personali.

Ovviamente non è mancato il riscontro di resistenze all'interno delle amministrazioni e le evidenze di strutture e di singoli che faticano o si rifiutano di accettare questo genere di innovazione. Le resistenze culturali al cambiamento si sono in genere tradotte in modalità organizzative artificiose, spesso associate a prassi di assegnazione poco trasparenti e discrezionali. In un solo caso è stato invece riportato un ripensamento da parte di un'amministrazione motivato dal comportamento scorretto di alcuni dipendenti a fronte della maggiore fiducia accordata attraverso il lavoro agile.

Per quello che riguarda i dipendenti, in linea con la letteratura sul lavoro a distanza, dalle interviste emerge un significativo apprezzamento degli intervistati per la maggiore responsabilizzazione alla quale sono chiamati a fronte della flessibilità accordata. Anche in questo caso si sono registrati anche i casi di chi soffre situazioni di isolamento, soprattutto in contesti in cui la regolamentazione del lavoro a distanza è affidato a un moltiplicarsi di disposizioni più che alla costruzione di un rapporto di fiducia e di mutuo vantaggio. L'elemento più significativo emerso dalle testimonianze è la dimensione del tempo liberato dagli spostamenti quotidiani, che va ben oltre la disponibilità di un maggior numero di ore da impegnare in cure personali o familiari, e diventa riscoperta della qualità che assume il tempo di cui ci si riappropria. Nella pratica questo si traduce nella capacità di gestire meglio le proprie attività lavorative e la vita privata.

L'indagine ha esplorato inoltre gli effetti delle scelte organizzative delle amministrazioni e dei dipendenti sul contesto territoriale e ambientale.

Considerando il notevole impatto degli spostamenti per motivi di lavoro sull'organizzazione urbana, determinato da archi temporali rigidi e dal forte orientamento all'utilizzo del mezzo privato [6], è lecito attendersi che gli assetti urbani risultino particolarmente sensibili agli stimoli che vanno nella direzione di de-sincronizzare gli orari e di ridurre la necessità di spostamento.

Il quadro della mobilità quotidiana che emerge dagli intervistati, in linea con i modelli di comportamento delineati dalle statistiche nazionali, è caratterizzato da percorrenze medie e tempi di spostamento giornalieri elevati ed esteso ricorso all'uso del mezzo privato. Per valutare emissioni e consumi evitati è stata introdotta una metodologia semplice che ha permesso di fornire una prima stima degli aspetti ambientali associati agli effetti sulla domanda di mobilità.

Per centralità, rilevanza strategica e molteplicità degli ambiti che coinvolge, quello esplorato appare un processo trasformativo in rapida evoluzione capace di mettere radici anche all'interno del settore pubblico e si presta a essere considerato come un caso studio unico di *policy* integrata che si rivolge agli ambiti del lavoro, dell'innovazione organizzativa della PA, del benessere organizzativo delle persone e dello sviluppo sostenibile delle città. I risultati dell'indagine indicano che sono presenti, in nuce, le condizioni per configurare *policy* integrate di ampio raggio di azione, che travalichino gli obiettivi e i confini delle singole amministrazioni e si volgano, con possibilità di successo, all'ambito territoriale per orientare e gestire cambi di paradigma della mobilità urbana.

Per quanto riguarda le prospettive di sviluppo, si richiama l'approccio della Multi-Level Perspective [28, 29], un frame diffuso nell'analisi delle dinamiche delle transizioni. In questo schema, la transizione è delineata come un processo d'interazione non-lineare di tre livelli socio-tecnici: le “*nicchie*”, cioè ambiti limitati e protetti dove si creano e sviluppano innovazioni radicali, i “*regimi*”, ovvero gli ambiti delle norme, delle prassi, delle istituzioni e delle pratiche sociali, a cui sono assoggettate le azioni nei sistemi esistenti, e il “*paesaggio o landscape*”, ovvero il contesto generale nel quale si situano i macro-processi. Secondo questo schema di analisi dei processi di transizione, le innovazioni si sviluppano nelle nicchie, ma hanno la possibilità di diffondersi nei *regimi socio-tecnici* – che oppongono resistenza perché hanno la tendenza ad auto-conservarsi – quando i cambiamenti nel *contesto socio-tecnico* sono tali da destabilizzarli dall'esterno. In tal senso, l'allineamento tra nicchie, regimi e *landscape* consente alle innovazioni radicali di produrre salti tecnologici che possono promuovere importanti cambiamenti sociali, modificando i regimi socio-tecnici. Una teoria che approfondisce il ruolo strategico delle nicchie è il Strategic Niche Management (SNM) che permette di individuare le nicchie significative per la transizione e le azioni per rafforzarle [28].

In contesti, diffusi nel settore pubblico, in cui recarsi quotidianamente in ufficio è un modello comportamentale basato su norme e su retaggi culturali, più che su una convenienza organizzativa ed economica, la scommessa si gioca dunque su due fronti. Da una parte opera la volontà delle amministrazioni di mettersi in gioco con il lavoro agile per affrontare quei nodi concettuali e regolamentari che, nel telelavoro sono stati in qualche modo aggirati. Dall'altra la sempre più diffusa evidenza dei molteplici vantaggi associati alla flessibilità organizzativa del lavoro per amministrazioni, imprese, singoli e collettività ha un'azione “*destabilizzante*” i vecchi equilibri.

*Poco prima di inviare in stampa il presente lavoro si è presentato l'inatteso elemento destabilizzante rappresentato dall'emergenza Covid\_19 che ha portato in primo piano l'attenzione del mondo sullo smart working e ha offerto una dimostrazione pratica di come le amministrazioni che lo avevano già introdotto fossero più competitive rispetto alle altre. Anche nel settore sanitario, i modelli di intervento delle strutture che avevano investito su una rete di assistenza per pazienti con malattie croniche capace di intervenire anche da remoto hanno dimostrato l'enorme valore aggiunto nella capacità di mantenere i contatti e le cure. La transizione alla digital society sta subendo una forte accelerazione, il punto di svolta è arrivato anche per il settore pubblico, ora sarà difficile tornare indietro.*

*L'eccezionalità dell'evento sta fornendo il contesto per una sperimentazione su larga scala delle potenzialità del lavoro a distanza, che obbliga miliardi di persone nel mondo a sperimentare assetti nuovi per misurarsi con i limiti che stanno mettendo a dura prova tutto il mondo del lavoro. Questo bagaglio di esperienze sarà uno dei capisaldi della ripartenza ed è importante prefigurare e preparare ora gli assetti che troveremo ad attenderci quando la pandemia Covid\_19 avrà cessato i propri effetti.*

*Per quanto riguarda l'ambito della presente indagine, è quanto mai urgente che nelle città si agisca tempestivamente per rimodellare la domanda di mobilità - in primis quella associata al pendolarismo lavorativo - per prevenire il possibile effetto "rimbalzo" verso un ancor più massiccio ricorso al veicolo proprio frutto del naturale timore delle persone di tornare agli affollati contesti che caratterizzano il trasporto pubblico.*

# Allegato 1 Questionario

# MONITORAGGIO TELELAVORO E LAVORO AGILE NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

QUESTIONARIO DI RILEVAZIONE PER GLI ANNI 2015, 2016, 2017 E 2018



Agenzia nazionale per le nuove tecnologie,  
l'energia e lo sviluppo economico sostenibile



## Sezione 1 - Anagrafica

La Sezione 1 raccoglie le informazioni anagrafiche e professionali dell'intervistato

### 1. Genere

- M  
 F

### 2. Fascia di età

Scegli ▼

### 3. Numero dei componenti del nucleo familiare

Scegli ▼

### 4. Figli in età scolare

- SI  
 NO

### 5. Familiari che necessitano di assistenza

Bambini in età pre-scolare, anziani, disabili

- SI  
 NO

### 6. Titolo di studio posseduto

Scegli ▼

### 7. Qualifica

Scegli ▼

### 8. Anzianità di servizio (anche presso altre Organizzazioni)

Scegli ▼

### 9. Tipologia di Ente/Amministrazione alla quale appartiene

Vedi elenco delle amministrazioni pubbliche individuate ai sensi dell'articolo 1, comma 3 della legge 31 dicembre 2009, n.196 - Gazzetta Ufficiale - Serie Generale n. 227 del 30 settembre 2015  
<http://www.eticapa.it/eticapa/wp-content/uploads/2013/05/LiistaAAPP-30settembre2015-GU227.pdf>

Scegli



### 10. Comune della sede di lavoro dell'Ente/Amministrazione di appartenenza

Per cortesia, usa il maiuscolo solo per la prima lettera Es: Amatrice

La tua risposta

### 11. Sigla della provincia della sede di lavoro dell'Ente/Amministrazione di appartenenza

Per cortesia, usa il maiuscolo per entrambi i caratteri Es: RI

La tua risposta

Pagina 1 di 6

Avanti

Non inviare mai le password tramite Moduli Google.

Questi contenuti non sono creati né avallati da Google. [Segnala una violazione](#) - [Termini di servizio](#) - [Norme sulla privacy](#).

Google Moduli



# MONITORAGGIO TELELAVORO E LAVORO AGILE NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

## Sezione 2 - Esperienze di telelavoro e di lavoro agile

La Sezione 2 raccoglie informazioni sulla durata dei periodi di telelavoro e di lavoro agile nel quadriennio 2015-2018. Intendi con il termine "lavoro agile" QUALSIASI FORMA DI LAVORO DELOCALIZZATO E FLESSIBILE (smart working, lavoro mobile, altro) diverso dal telelavoro.

12. Forma di lavoro a distanza (specificare se telelavoro o lavoro agile) adottata negli anni dal 2015 al 2018

	Telelavoro	Lavoro agile (smart working, lavoro mobile, altro)
2015	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2016	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2017	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2018	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Rispondi a TUTTE le 8 domande seguenti indicando, separatamente, i mesi di telelavoro e di lavoro agile (intesi come i mesi oggetto di contratti individuali di telelavoro o di lavoro agile)

Nel caso di decimali usa il punto come separatore, es 6.5

13.1 Mesi telelavoro nel 2015

Inserisci 0 se non hai telelavorato

La tua risposta

13.2 Mesi telelavoro nel 2016

Inserisci 0 se non hai telelavorato

La tua risposta

13.3 Mesi telelavoro nel 2017

Inserisci 0 se non hai telelavorato

La tua risposta

13.4 Mesi telelavoro nel 2018

Inserisci 0 se non hai telelavorato

La tua risposta

13.5 Mesi lavoro agile (smart working, lavoro mobile, altro) nel 2015

Inserisci 0 se non hai lavorato in modalità agile

La tua risposta

13.6 Mesi lavoro agile (smart working, lavoro mobile, altro) nel 2016

Inserisci 0 se non hai lavorato in modalità agile

La tua risposta

13.7 Mesi lavoro agile (smart working, lavoro mobile, altro) nel 2017

Inserisci 0 se non hai lavorato in modalità agile

La tua risposta

13.8 Mesi lavoro agile (smart working, lavoro mobile, altro) nel 2018

Inserisci 0 se non hai lavorato in modalità agile

La tua risposta

14. Conoscenza informatica

Scegli

15. Hai ricevuto una formazione informatica specifica per il telelavoro/lavoro agile (smart working, lavoro mobile, altro)

NO

SI

16. Se hai risposto SI alla precedente domanda indica il range di numero di ore di formazione ricevute

Scegli

Pagina 2 di 6

Indietro

Avanti

Non inviare mai le password tramite Moduli Google.

Questi contenuti non sono creati né avallati da Google. [Segnala una violazione](#) - [Termini di servizio](#) - [Norme sulla privacy](#).

Google Moduli



# MONITORAGGIO TELELAVORO E LAVORO AGILE NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

## Sezione 3 - Mobilità casa-lavoro-casa PRIMA del telelavoro/lavoro agile

Le domande della Sezione 3 si riferiscono agli spostamenti abituali di ANDATA E RITORNO tra la propria abitazione e la sede dell'Amministrazione/Ente/Azienda di appartenenza NEL PERIODO PRECEDENTE il telelavoro/lavoro agile. Pertanto, se eri solito recarti nella sede di lavoro a volte con un mezzo (ad esempio il tuo veicolo), altre volte con un altro mezzo (ad esempio un bus) ti chiediamo di indicare solo la modalità più frequente.

Intendi, con termine "lavoro agile", QUALSIASI FORMA DI LAVORO DELOCALIZZATO E FLESSIBILE (smart working, lavoro mobile, altro) diverso dal telelavoro.

E' possibile indicare l'utilizzo di più di un mezzo di trasporto per effettuare il tragitto casa-lavoro-casa solo nel caso in cui i mezzi erano usati in successione. E' questo ad esempio, il caso dell'utilizzo del proprio veicolo fino ad un posteggio di scambio e del successivo utilizzo di altro mezzo quale treno o autobus.

17. Quale mezzo/i di trasporto utilizzavi abitualmente per gli spostamenti Casa-Lavoro PRIMA del telelavoro/lavoro agile (smart working, lavoro mobile, altro) ?

Indica più scelte solo nel caso in cui il tragitto era effettuato utilizzando più mezzi di trasporto in successione



- a. Bicicletta, a piedi
- b. Trasporto pubblico (compreso treno)
- c. Trasporto aziendale
- d. Ciclomotore/Motociclo come conducente
- e. Automobile come conducente
- Altro:

18. Principali ragioni della scelta del mezzo di trasporto

Indicare al massimo tre opzioni

- a. Risparmio dei costi
- b. Risparmio dei tempi
- c. Difficoltà di parcheggio
- d. Servizio pubblico inadeguato o inesistente
- e. Autonomia di movimento
- f. Sosta in destinazioni intermedie (esempio: accompagnare figli a scuola, acquisti, attività sportiva ...)
- g. Abitudine
- h. Motivi di salute
- Altro:

Informazioni sugli spostamenti casa-lavoro-casa

19. Qual era il tempo medio di percorrenza giornaliero complessivo di ANDATA E RITORNO? (Es: 02:30)

Ore Min Sec

: :

20. Quanti km percorrevi giornalmente per gli spostamenti di ANDATA E RITORNO dal lavoro?

- Da 0 a 9 Km
- Da 10 a 19 Km
- Da 20 a 39 Km
- Da 40 a 69 Km
- Da 70 a 99 Km
- Da 100 a 149
- Da 150 a 199
- oltre 200

Pagina 3 di 6

Indietro

Avanti

Non inviare mai le password tramite Moduli Google.

Questi contenuti non sono creati né avallati da Google. [Segnala una violazione](#) - [Termini di servizio](#) - [Norme sulla privacy](#).

Google Moduli

# MONITORAGGIO TELELAVORO E LAVORO AGILE NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Sezione 4 - Spostamenti casa-lavoro-casa effettuati con un mezzo privato di trasporto a motore

Compila questa sezione solo se il mezzo che utilizzavi abitualmente per gli spostamenti casa-lavoro-casa PRIMA del telelavoro/lavoro agile era un'automobile, un ciclomotore o un motociclo. Altrimenti passa alla successiva sessione

21. Dei Km indicati nella sezione precedente per andata e ritorno dal lavoro, quanti erano effettuati con mezzo privato (automobile/ciclomotore/motociclo)?

Nel caso di decimali usa il punto come separatore, es 15.5



La tua risposta

22. Qual era la tipologia del percorso casa-lavoro- casa effettuato con con mezzo privato (automobile/ciclomotore/motociclo)

- Prevalentemente urbano
- Prevalentemente extraurbano
- Misto (Urbano – Extraurbano)

23. Indica ora le caratteristiche del mezzo di trasporto privato, auto o ciclomotore o motociclo, con cui effettuavi gli spostamenti casa-lavoro

23.1 ALIMENTAZIONE AUTO

Scegli ▼

23.2 CILINDRATA AUTO

Scegli ▼

23.3 TECNOLOGIA AUTO

Scegli ▼

23.4 CILINDRATA MOTOCICLO

Scegli ▼

23.5 TECNOLOGIA CICLOMOTORE O MOTOCICLO

Scegli ▼

Pagina 4 di 6

Indietro

Avanti

Non inviare mai le password tramite Moduli Google.

Questi contenuti non sono creati né avallati da Google. [Segnala una violazione](#) - [Termini di servizio](#) - [Norme sulla privacy](#).

Google Moduli

# MONITORAGGIO TELELAVORO E LAVORO AGILE NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

## Sezione 5 - Organizzazione del telelavoro / lavoro agile

Le domande della Sezione 5 si riferiscono al PERIODO DI TELELAVORO/ LAVORO AGILE e, in alcuni casi, richiedono un confronto con la situazione precedente alla scelta di lavorare a distanza. Intendi, con termine "lavoro agile", QUALSIASI FORMA DI LAVORO DELOCALIZZATO E FLESSIBILE (smart working, lavoro mobile, altro) diverso dal telelavoro.

24. Dove svolgi (o hai svolto) prevalentemente l'attività in telelavoro

Scegli

25. Dove svolgi (o hai svolto) prevalentemente l'attività in modalità agile?

Scegli

26. Qual è (o è stata) l'organizzazione temporale prevalente della tua attività fuori dalla sede di lavoro?

	A_Actività svolta esclusivamente a distanza	B_Actività a distanza per 4gg/sett	C_Actività a distanza per 3gg/sett	D_Actività a distanza per 2gg/sett	E_Actività a distanza per 1g/sett	F_Altro
Telelavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lavoro agile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26.1 Nel caso in cui tu abbia indicato "Altro" alla domanda 26, ti chiediamo di indicare il numero di giorni in cui hai lavorato a distanza nel periodo 2015-2018. Qualora il contratto individuale ti consenta di fruire del telelavoro o del lavoro agile per frazioni di giornata, somma qui SOLO le giornate che hai svolto per intero in telelavoro o lavoro agile e passa alla domanda successiva.

La tua risposta

26.2 Rispondi a questa domanda solo se hai risposto "Altro" alla domanda 26 e il contratto individuale ti ha consentito di fruire del telelavoro o del lavoro agile per frazioni di giornata. Indica qui il numero delle giornate svolte parzialmente in telelavoro o lavoro agile. (Non sommare le ore, ma le giornate in cui hai fatto ricorso al telelavoro o al lavoro agile per una frazione)

La tua risposta

27. Quali sono stati i motivi della scelta del Telelavoro/Lavoro agile?

Indicare al massimo tre opzioni

- a. Riduzione tempi e/o costi di spostamento
- b. Flessibilità di orario e/o autonomia organizzativa nel lavoro
- c. Più tempo da dedicare a se stesso esempio: impegno sociale, sport, hobby, svago..
- d. Esigenze di cura personali/familiari
- Altro:

28. Per ciascuna delle seguenti affermazioni indica il grado di accordo

	Molto	Abbastanza	Poco	Nulla
Il Telelavoro/Lavoro agile ha aumentato il tempo dedicato al lavoro domestico e di cura familiare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il Telelavoro/Lavoro agile ha migliorato la ripartizione del lavoro domestico e di cura tra i componenti della famiglia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il Telelavoro/Lavoro agile ha aumentato la quantità del tempo dedicato a me stesso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il Telelavoro/Lavoro agile ha migliorato la qualità del tempo dedicato a me stesso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Come impieghi (o impiegavi) l'eventuale tempo guadagnato e dedicato a te stesso?

Indicare al massimo tre opzioni

- a. Relazioni familiari e amicizie
- b. Cura della persona/Riposo
- c. Attività culturali e sportive
- d. Impegno sociale (volontariato, politica...)
- e. Hobby/intrattenimento
- Altro:

30. Riferendoti al periodo di lavoro a distanza, in quale ambito si svolgono (o si svolgevano) i tuoi spostamenti sistematici per le attività di vita quotidiana (gestione familiare, tempo libero...)?

Nel rispondere non prendere in considerazione le eventuali giornate di rientro in ufficio, né gli spostamenti non sistematici (cioè quelli non frequenti, dettati da circostanze non ordinarie)

- a. Nel mio quartiere
- b. Nelle zone limitrofe
- c. In zone poste a distanza significativa

31. Come effettui (o effettuavi) prevalentemente gli spostamenti indicati nella domanda precedente?

Nel rispondere non prendere in considerazione le eventuali giornate di rientro in ufficio

- a. A Piedi/in bicicletta
- b. Mezzo privato
- c. Mezzo pubblico

**Le domande che seguono sono volte a comprendere come sono cambiate l'organizzazione del lavoro e le relazioni lavorative nel passaggio dal lavoro in ufficio al lavoro a distanza.**

Nel caso in cui tu abbia sperimentato in più di una occasione, anche in uffici diversi, il telelavoro e/o il lavoro agile (smart working, lavoro mobile, altro) e le tue esperienze siano state molto diverse tra loro, rispondi riferendoti solo all'ultima in ordine di tempo.

32. Indica il tuo grado di autonomia lavorativa prima del telelavoro/lavoro agile (nella programmazione e/o esecuzione del lavoro)

	1	2	3	4	
Basso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Elevato



33. Indica il tuo grado di autonomia lavorativa durante il periodo di telelavoro/lavoro agile (nella programmazione e/o esecuzione del lavoro)

	1	2	3	4	
Basso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Elevato

34. Riferendoti al periodo di lavoro a distanza, la tua attività è (o era) sostanzialmente identica a quella che svolgevi in ufficio

- a. no, ho cambiato attività
- b. sì, svolgo le stesse attività con le stesse procedure di lavoro
- c. sì, svolgo le stesse attività ma sono state riviste le procedure in funzione del telelavoro (es cartaceo/digitale)

35. Riferendoti al periodo di lavoro a distanza, utilizzi (o hai utilizzato) con maggiore frequenza nuove soluzioni tecnologiche di rete per comunicare con l'azienda?

Per esempio: web conference, social network aziendale, online document sharing, screen sharing, servizi VOIP e VPN, piattaforma e-learning, etc..

- SI
- NO

36. Come sono cambiate le condizioni sotto elencate nel periodo di lavoro a distanza rispetto alla situazione in ufficio?

	Non sono cambiate	Sono tendenzialmente meno soddisfacenti	Sono tendenzialmente più soddisfacenti
Rapporto con il proprio responsabile/capo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapporti di lavoro con altri soggetti (interni o esterni all'ente/amministrazione)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizzazione del lavoro (chiarezza degli obiettivi, metodi e tecniche di lavoro)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controlli sul lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapporti personali con i colleghi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opportunità di carriera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grado di soddisfazione concernente l'attività svolta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conoscenze/capacità informatiche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

37. Ritieni che, complessivamente, il tuo Ente/Amministrazione abbia accompagnato con opportune modifiche organizzative il processo di telelavoro/lavoro agile?

	1	2	3	4	
Per niente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sì, in modo adeguato

38. La pubblica amministrazione ha l'obbligo di promuovere e diffondere il lavoro a distanza per adeguarsi alle disposizioni della riforma "Madia" (ex art. 14, c. 1, L.124/2015). Il tuo Ente/Amministrazione è stato tra i primi ad iniziare il percorso. Quali suggerimenti daresti a chi lo dirige per migliorare quanto ha fatto fino ad ora?

- a. Rendere uguali le opportunità di accesso al lavoro a distanza per tutti i dipendenti che svolgono attività telelavorabili
- b. Aumentare la trasparenza e la pubblicità delle regole amministrative che riguardano il lavoro a distanza (ad es. selezione e graduatoria delle istanze di telelavoro/lavoro agile, rendicontazione delle ore lavorate, svolgimento di servizi esterni o missioni...).
- c. Incrementare il numero dei posti/postazioni di telelavoro/lavoro agile per rendere il lavoro a distanza accessibile a tutti i dipendenti che lo richiedono
- d. Non porre limiti prestabiliti al numero di anni consecutivi in cui è possibile, per i dipendenti, restare in telelavoro/lavoro agile
- e. Maggiore linearità nell'applicazione delle regole del telelavoro
- f. Maggiore flessibilità nella gestione dell'organizzazione dei giorni di rientro in ufficio
- g. Ampliare le tipologie di lavoro a distanza (es. lavoro agile, telelavoro occasionale, telelavoro in centri satellite/ centri di coworking delocalizzati, telelavoro come opzione pluriennale)
- h. Attività formative indirizzate a dirigenti/responsabili volte a migliorare l'accettabilità del telelavoro e la capacità di gestire il personale che lavora a distanza
- i. Iniziative volte ad informare i lavoratori a distanza su come mantenere un'equilibrata separazione tra lavoro e impegni familiari
- l. Riforme organizzative volte a sfruttare i benefici del telelavoro/lavoro agile per l'ente/amministrazione (ridistribuzione degli spazi prevedendo postazioni a rotazione, gestione di eventi incidentali che limitano le possibilità di spostamento del dipendente, ma non la sua idoneità al lavoro)
- Altro:

39. Se hai risposto "Altro" alla domanda precedente, descrivi brevemente di cosa si tratta

La tua risposta

40. Riferendoti al periodo di lavoro a distanza, riesci (o sei riuscito) a mantenere separati nel corso della giornata i tempi del lavoro con quelli della vita familiare?

	1	2	3	4	
SI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	NO

41. Per ciascuna delle seguenti affermazioni che riguardano il confronto fra il periodo di lavoro a distanza e quello di lavoro in ufficio indica il grado di accordo

	Molto	Abbastanza	Poco	Nulla
Il lavoro occupa più spazio durante la giornata rispetto al lavoro in ufficio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I carichi familiari interferiscono maggiormente con lo svolgimento del mio lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pagina 5 di 6

[Indietro](#)

[Avanti](#)

Non inviare mai le password tramite Moduli Google.

Questi contenuti non sono creati né avallati da Google. [Segnala una violazione](#) - [Termini di servizio](#) - [Norme sulla privacy](#).

Google Moduli



# Allegato 2 Schema di intervista guidata

## SCHEMA DI INTERVISTA GUIDATA AD AMMINISTRAZIONI ED ENTI PUBBLICI SU TELELAVORO E LAVORO AGILE

	TELELAVORO	
1	Quando e come è nato il progetto sul telelavoro?	<i>Conoscere le origini dell'iniziativa/progetto</i>
2	Quali sono stati i soggetti più motivati e attivi nella fase di avvio?(vertici, sindacati, ufficio del personale, altro)	
3	Quali obiettivi si era proposta di raggiungere la vostra organizzazione tramite l'adozione del telelavoro?	<i>Comprendere l'idea che ha ispirato e guidato il progetto e come si è realizzata ed evoluta.</i>
4	Ritiene che tali obiettivi siano stati raggiunti?	
5	Può descrivere brevemente come è organizzato il telelavoro e l'eventuale attività di formazione messa in atto?	<i>Informarsi sull'organizzazione e le procedure che regolano lo lavoro agile e sulla ratio dei regolamenti.</i>
6	Sono state riscontrate difficoltà o resistenze da parte dei responsabili? Se sì, come sono state superate?	<i>Eventuali ostacoli all'avvio del telelavoro</i>
7	Vuole aggiungere qualcosa?	<i>Cogliere dimensioni del fenomeno ed elementi non programmati</i>

LAVORO AGILE		
1	Quando e come è nato il progetto sul lavoro agile?	
2	I vertici hanno avuto un ruolo determinante nella fase di avvio?	<i>Conoscere le origini dell'iniziativa/progetto</i>
3	L'esperienza maturata con il telelavoro è stata utile nel progettare e attuare il lavoro agile?	
5	Quali obiettivi si propone di raggiungere la vostra organizzazione tramite l'adozione del lavoro agile?	
6	Quale ruolo hanno svolto i sindacati?	<i>Comprendere quale idea di lavoro agile ha ispirato e guidato il progetto.</i>
7	In che modo il lavoratore accede all'iniziativa?	
8	Esistono dei criteri oggettivi di selezione del personale ammesso ad usufruire delle modalità di lavoro agile?	
9	Sono previsti vincoli giornalieri di orario?	
10	Sono previsti limiti alla durata temporale dell'adesione del dipendente al lavoro agile?	
11	Sono previste specifiche procedure di controllo e verifica del lavoro svolto in modalità agile?	
12	E' stata prevista una formazione specifica per il lavoro agile? Se sì, è destinata ai soli lavoratori che hanno aderito o anche ai responsabili e/o ad altro personale?	<i>Informarsi sull'organizzazione e le procedure che regolano lo lavoro agile e sulla ratio dei regolamenti.</i>
13	Quali strumenti di formazione e sensibilizzazione sono stati utilizzati?	
14	Come giudica le relazioni tra i responsabili e i lavoratori in lavoro agile?	<i>Formazione e sensibilizzazione</i>
15	Come giudica le relazioni tra i lavoratori in lavoro agile e i colleghi?	
18	Sono state riscontrate difficoltà o resistenze da parte dei responsabili? Se sì, come sono state superate?	<i>Comprendere le relazioni con i responsabili e con i colleghi e la diffusione di eventuali pregiudizi</i>
19	Vuole aggiungere qualcosa?	<i>Conoscere eventuali ostacoli all'avvio delle nuove modalità di lavoro e collaborazione</i>
		<i>Cogliere dimensioni del fenomeno ed elementi non programmati</i>

# Appendice normativa

Elenco delle norme citate contenenti gli estratti delle disposizioni a cui si è fatto riferimento nel testo.

## **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)

<http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg>

## **LEGGE 7 agosto 2015, n. 124**

*Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche.* (GU n.187 del 13-8-2015 )

<http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/08/13/15G00138/sg>

### **Capo III - PERSONALE**

Art. 14 (*Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche*)

1. *Le amministrazioni pubbliche, nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento 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. L'adozione delle misure organizzative e il raggiungimento degli obiettivi di cui al presente comma costituiscono oggetto di valutazione nell'ambito dei percorsi di misurazione della performance organizzativa e individuale all'interno delle amministrazioni pubbliche. Le amministrazioni pubbliche adeguano altresì i propri sistemi di monitoraggio e controllo interno, individuando specifici indicatori per la verifica dell'impatto sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa, nonché' sulla qualità dei servizi erogati, delle misure organizzative adottate in tema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative.*
2. *Le amministrazioni pubbliche, nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, procedono, al fine di conciliare i tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, a stipulare convenzioni con asili nido e scuole dell'infanzia e a organizzare, anche attraverso accordi con altre amministrazioni pubbliche, servizi di supporto alla genitorialità, aperti durante i periodi di chiusura scolastica.*
3. *Con direttiva del Presidente del Consiglio dei ministri, sentita la Conferenza unificata di cui all'articolo 8 del decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281, sono definiti indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 del presente articolo e linee guida contenenti regole inerenti l'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti.*
4. *Gli organi costituzionali, nell'ambito della loro autonomia, possono definire modalità e criteri per l'adeguamento dei rispettivi ordinamenti ai principi di cui ai commi 1, 2 e 3.*

## **DIRETTIVA n. 3 2017**

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

[http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Direttiva\\_lavoro\\_agile.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Direttiva_lavoro_agile.pdf)

## **DECRETO LEGGE n. 179/2012 convertito, con modificazioni, dalla LEGGE n. 221/2012**

*Misure urgenti per la crescita* (Testo coordinato in GU Serie Generale n.294 del 18-12-2012 - Suppl. Ordinario n. 208)

[http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2012-12-18&atto.codiceRedazionale=12A13277](http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2012-12-18&atto.codiceRedazionale=12A13277)

### **Articolo 9**

7. *Entro il 31 marzo di ogni anno, le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, pubblicano nel proprio sito web, gli obiettivi di accessibilità per l'anno corrente e lo stato di attuazione del «piano per l'utilizzo del telelavoro» nella propria organizzazione, in cui identificano le modalità di realizzazione e le eventuali attività per cui non è possibile l'utilizzo del telelavoro. La redazione del piano in prima*

versione deve essere effettuata entro sessanta giorni dalla data di entrata in vigore della legge di conversione del presente decreto. La mancata pubblicazione è altresì rilevante ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili.

**9.** L'inosservanza delle disposizioni del presente articolo, ivi inclusa la mancata pubblicazione degli obiettivi di cui al comma 7:

- a) è rilevante ai fini della misurazione e della valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili;
- b) comporta responsabilità dirigenziale e disciplinare ai sensi degli articoli 21 e 55 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, ferme restando le eventuali responsabilità penali e civili previste dalle disposizioni vigenti.

**Legge del 16 giugno 1998, n. 191, in materia di “Formazione del personale dipendente e di lavoro a distanza nelle Pubbliche Amministrazioni”.** (GU Serie Generale n.142 del 20-06-1998 - Suppl. Ordinario n. 110)

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1998/06/20/098G0229/sg>

#### **Articolo 4**

(Telelavoro)

1. 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.
2. I dipendenti possono essere reintegrati, a richiesta, nella sede di lavoro originaria.
3. Con regolamento da emanare ai sensi dell'articolo 17, comma 2, della legge 23 agosto 1988, n. 400, su proposta del Presidente del Consiglio dei ministri, sentita l'Autorità per l'informatica nella pubblica amministrazione, entro centoventi giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge, sono disciplinate le modalità organizzative per l'attuazione del comma 1 del presente articolo, ivi comprese quelle per la verifica dell'adempimento della prestazione lavorativa, e le eventuali abrogazioni di norme incompatibili. Le singole amministrazioni adeguano i propri ordinamenti ed adottano le misure organizzative volte al conseguimento degli obiettivi di cui al presente articolo.
4. Nella materia di cui al presente articolo le regioni e le province autonome di Trento e di Bolzano provvedono con proprie leggi.
5. La contrattazione collettiva, in relazione alle diverse tipologie del lavoro a distanza, adegua alle specifiche modalità della prestazione la disciplina economica e normativa del rapporto di lavoro dei dipendenti interessati. Forme sperimentali di telelavoro possono essere in ogni caso avviate dalle amministrazioni interessate, sentite le Organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative e l'Autorità per l'informatica nella pubblica amministrazione, dandone comunicazione alla Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento della funzione pubblica.

**D.P.R. del 8 marzo 1999, n. 70, in materia di “Disciplina del telelavoro nelle Pubbliche Amministrazioni”.**

**Accordo Quadro Nazionale del 23 marzo 2000, in materia di “Telelavoro nelle Pubbliche Amministrazioni, in attuazione delle disposizioni contenute nell’art. 4, comma 3, della Legge 16 giugno 1998, n.191”.**

## Bibliografia

1. ISFORT 15° Rapporto sulla mobilità degli italiani, Roma, novembre 2018, [https://www.isfort.it/wp-content/uploads/2019/09/Rapporto\\_Mobilita\\_2018.pdf](https://www.isfort.it/wp-content/uploads/2019/09/Rapporto_Mobilita_2018.pdf)
2. C. Signorelli, S. Capolongo, M. Buffoli, S. Rudi, Effetti dei blocchi totali del traffico motorizzato sulla concentrazione dei principali inquinamenti atmosferici, *Italian Journal of Public Health*, Vol 1, 2003.
3. Osservatorio Smart Working, Smart Working davvero: la flessibilità non basta, Report Milano, 2019.
4. Ministero economia e finanze, “Commento ai principali dati del conto annuale del periodo 2008-2017”, <https://www.contoannuale.mef.gov.it/ext/Documents/ANALISI%20E%20COMMENTI%202008-2017.pdf>
5. ISFORT, 16° Rapporto sulla mobilità degli italiani, 2019, <https://www.isfort.it/progetti/16-rapporto-sulla-mobilita-degli-italiani-audimob/>
6. ISTAT, I tempi della vita quotidiana. Istat, Roma, 2019.
7. ISTAT, Indagine sugli spostamenti quotidiani e le nuove forme di mobilità degli italiani, ISTAT, Roma, 2018.
8. IPCC Fifth Assessment Report, 2014.
9. GSE “Rapporto attività 2016”, 2017, [https://www.gse.it/documenti\\_site/Documenti%20GSE/Rapporti%20delle%20attivita%20C3%A0/GSE%20RAPPORTO%20ATTIVITA%202016\\_FINAL.pdf](https://www.gse.it/documenti_site/Documenti%20GSE/Rapporti%20delle%20attivita%20C3%A0/GSE%20RAPPORTO%20ATTIVITA%202016_FINAL.pdf)
10. FAO, State of the world’s forests, 2001.
11. GSE, Il punto sull’eolico, Ottobre 2017.
12. Stiglitz J.E., Sen A., Fitoussi J.P., Report of the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress (CMEPSP), 2009.
13. Dumazedier J., Sociologia del tempo libero, Franco Angeli, Milano, 1987 (ed. or. 1962)
14. Lebart L., Salem A., (1988), Analyse statistique des données textuelles. Question ouverte et lexicométrie, Paris, Dunod, ISBN 2-10-002239-3.
15. Benoit K, quanteda: Quantitative Analysis of Textual Data\_.doi: 10.5281/zenodo.1004683, 2018
16. Csardi G, Nepusz, T: The igraph software package for complex network research, *InterJournal, Complex Systems* 1695. <http://igraph.org>, 2006.
17. Schutz A., Saggi sociologici, a cura di A. Izzo, Utet, Torino, 1979.
18. Bergson, H., Durata e simultaneità, Raffaele Cortina, Milano, 2004 (ed. or. 1922).
19. Ferrarotti F., Il ricordo e la temporalità, Laterza, Roma-Bari, 1987.
20. Hartmut R., “Social Acceleration: Ethical and Political Consequences of a Desynchronized High-Speed Society”, in ‘Constellations. International Journal of Critical and Democratic Theory’, <https://doi.org/10.1111/1467-8675.00309>, 2003.
21. Heidegger M., Essere e Tempo, Longanesi, Milano, 2005 (ed. or. 1927).
22. Marciano C., “L’eresia del telelavoro. Una breccia sullo spazio sociale della città intelligente”, COMUNICAZIONE doc Rivista della Scuola di Dottorato Mediatrends, numero 10, Università La Sapienza, Roma, 2014.
23. Dawei L., Guan-tin C., R interface to wordcloud for data visualization, <https://github.com/lchiffon/wordcloud2>
24. Leccardi C., Tempo delle donne, lavoro, politiche del tempo, in *La città macchina del tempo* (a cura di G. Paolucci), Milano, 1998.
25. Sue, R., Il tempo in frantumi. Sociologia dei tempi sociali, Edizioni Dedalo, Bari, 2001.
26. Veblen T., La teoria della classe agiata, in *Opre*, UTET, Torino, 1969, (ed. or. 1899).
27. Butera F., L’orologio e l’organismo, Franco Angeli, Milano, 1988.
28. Geels F.W., Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study, «Research Policy», 31, pp. 1257-1274, 2002.

29. Markard J., Raven R., Truffer B, Sustainability transitions: an emerging field of research and its prospects, *Research Policy*, 41, 955-967, 2012.
30. Raven R.P.J.M., van den Bosch S., Weterings R., Transitions and strategic niche management, Towards a competence kit for practitioners, *International Journal of Technology Management*, special issue on Social Innovation, 51, 57-73, 2010.
31. AA.VV., Io telelavoro: L'esperienza di ER.GO.
32. Leccardi C., (2009), *Sociologie del tempo. Soggetti e tempo nella società dell'accelerazione*, Laterza, Bari.
33. Maino F., Rizza R. (a cura di), *Welfare aziendale e conciliazione vita-lavoro in Emilia-Romagna*, Laboratorio Percorsi di secondo welfare e Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, 2017.
34. Maino F. (a cura di), *Welfare aziendale tra dimensione organizzativa e cura della persona. Analisi di un percorso per creare un nuovo patto tra l'impresa e le persone*, I quaderni di sviluppo & organizzazione, ESTE, 2017.
35. Maino F. (a cura di), *Lavoro e lavoratori/trici "smart"* Rivista semestrale della Fondazione Marco Vigorelli, Milano, 2018.
36. ADAPT, *Il futuro del lavoro*, Assolombarda Assolombarda, 2018.
37. Del Favero S., (2018), *Smart Working. Esempi della sua applicabilità in Trentino*, tesi magistrale 2018, Volume 22 di Trentinofamiglia.
38. Eurofound and the International Labour Office, *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva. <http://eurofound.link/ef1658>, 2017.
39. Gastaldi L., Corso M., Raguseo E., Neirotti P., Paolucci E., Martini A., *Smart Working: Rethinking Work Practices to Leverage Employees' Innovation Potential*, ISBN 978-90-77360-17-0, 2014.
40. Gajendran R.S., A. Harrison D., "The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 6, 1524–1541, American Psychological Association, 2007.
41. ISFORT 14° Rapporto sulla mobilità degli italiani, Roma, aprile 2017.
42. Kantar Public, *Work-Life Balance, Italy ZA6964 Flash Eurobarometer 470*, Report, Belgio, 2018.
43. MIT- Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, *Conto Nazionale dei Trasporti 2017-2018*, Roma 2019.
44. Pagano U., *L'uomo senza tempo. Riflessioni sociologiche sulla temporalità nell'epoca dell'accelerazione*, Franco Angeli, Milano, 2011.
45. Penna M., "La casa come l'ufficio", *QualEnergia*, Anno XIII, N. 3, 2015.
46. Penna M. *Modalità flessibili di lavoro nel pubblico impiego: diffusione e caratteristiche*, ENEA, 2018.
47. Politecnico di Milano *Lavoro agile per il futuro della PA*", su incarico della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per le pari opportunità, sito del progetto progetto "Lavoro agile per il futuro della PA" <http://www.amministrazioneagile.it/>
48. Visentini A., Cazzarolli S., *Smart Working: mai più senza*, FrancoAngeli, Hr Innovation-Aidp, 2019.

ENEA - Servizio Promozione e Comunicazione

*enea.it*

Aprile 2020