



ASSOCIAZIONE DI PROMOZIONE SOCIALE
Centro Ricerca Europea per l'Innovazione Sostenibile

IL LAVORO AGILE TRA PRESENTE E FUTURO

*Il lavoro agile emergenziale
nell'Ispettorato del lavoro di Bari*



Edizioni CREIS - 2022



Ispettorato Territoriale del Lavoro di Bari



Avv. Stella Sanseverino
Consigliera di Parità della
Città Metropolitana di Bari



**UNIVERSITÀ
DEL SALENTO**



DIPARTIMENTO DI
**Scienze Umane
e Sociali**

IL LAVORO AGILE TRA PRESENTE E FUTURO

Il lavoro agile emergenziale nell'Ispettorato del lavoro di Bari

2022

IL LAVORO AGILE TRA PRESENTE E FUTURO

Il lavoro agile emergenziale nell'Ispettorato del lavoro di Bari

Prefazione

Dott. Giuseppe Cantisano - Direttore Ispettorato Interregionale del Lavoro Napoli

Perché approfondire i temi dello smart working? Perché esso rappresenta una rivoluzione culturale, organizzativa e di processo lavorativo.

Una rivoluzione perché scardina consuetudini e approcci tradizionali e consolidati nel mondo lavoristico subordinato e si fonda su una cultura basata più sui risultati e su di una valutazione legata alla performance delle organizzazioni.

Quando è esplosa la pandemia nel marzo 2020 ci siamo trovati a dover fare i conti con una nuova realtà lavorativa che ha spostato in maniera massiva i dipendenti dagli ambienti dei loro uffici a quelli delle mura domestiche superando in tal modo i confini tra vita lavorativa e privata.

Ci siamo trovati davanti ad un cambiamento epocale che merita attenzione e studio, soprattutto per comprendere i motivi che prima della pandemia hanno impedito il diffondersi di questa modalità lavorativa sicuramente produttiva, ecologica, meno costosa e meno stressante.

Flessibilità, autonomia, responsabilizzazione, orientamento ai risultati: queste sono le caratteristiche essenziali con cui si potrebbe riassumere l'architettura che sta alla base dello smart working, il lavoro agile che può essere applicato con notevoli vantaggi non solo nel mondo delle imprese ma anche in quello delle Pubbliche Amministrazioni. Una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione ai dipendenti di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati.

Attraverso il lavoro agile si può rendere esecutivo il rapporto **work life balance**. Partendo dalla definizione dello smart working che ne dà il Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, *"lo smart working (o lavoro agile) è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività"*, si può analizzare in maniera completa l'utilizzo di questo istituto nei vari contesti lavorativi (come avvenuto nell'INL) e analizzare i suoi risvolti sociali, non trascurando l'importanza dei processi tecnologici e di digitalizzazione necessari ai fini della sua vera affermazione.

Prefazione

Dott.ssa Antonella Cangiano - Direttrice Ispettorato del Lavoro Territoriale di Bari

In adesione alle disposizioni impartite dal Superiore Ispettorato ai fini del contenimento del rischio contagio da covid-19, a far data dal 16 marzo 2020, a tutto il personale dell'ITL di Bari fu imposto di lavorare nella modalità agile. L'Ufficio fu spostato tra le pareti domestiche. Nella sua accezione classica, non esisteva più: stanze vuote, postazioni di lavoro non presidiate, corridoi deserti. Il silenzio ad avvolgere tutto nelle sedi, in continuità con quello esterno.

Ha avuto inizio, così, la sfida più grande che l'Ufficio potesse vivere. Senza alcuna preparazione e con mezzi tecnologici limitati ha dovuto imparare a funzionare nella modalità agile. *Da remoto*, come anche si usa dire.

Decine e decine di unità di personale, appartenenti al profilo ispettivo e a quello amministrativo, si sono messe in gioco ed hanno dato prova di una straordinaria capacità di adattamento, di flessibilità e di responsabilità lavorando a casa. L'Amministrazione Centrale, con virtuoso tempismo, ha avviato sollecitamente un articolato programma di innovazione tecnologica: gli Uffici ne sono stati positivamente trasformati. La dotazione strumentale più avanzata ha consentito di innovare i processi di lavoro, di snellire gli adempimenti e venire incontro alle esigenze dell'utenza. Il tutto pur lavorando a casa. Un tempo, quello della pandemia, drammaticamente complesso, che si è rivelato volano per il decollo del lavoro agile nella pubblica amministrazione. Anni di dibattiti e di analisi, di sollecitazioni quanto meno a sperimentarlo e di remore preconcepite sono stati travolti dalla necessità. Un tempo tragico e sfidante. Il lavoro pubblico ha sicuramente vinto la sua sfida. Non era facile, per le condizioni date. L'Ispettorato territoriale del lavoro di Bari ne è un esempio. Senza enfasi di parte, come dimostrato dalla ricerca che ha analizzato la ricaduta del lavoro agile emergenziale sulla attività di vigilanza.

Sono passati due anni, il rischio contagio da covid-19 è stato se non azzerato fortemente ridimensionato; il lavoro agile è oramai una *modalità ordinaria* di svolgimento della prestazione lavorativa.

La prestazione da remoto non è più esclusiva, si coniuga con quella in presenza, in un virtuoso bilanciamento.

La sfida, oggi, è quella di consolidare la cultura del risultato e della qualità, della autonomia e della flessibilità, della responsabilità nel lavoro pubblico. È una sfida che deve essere vinta.

La situazione pandemica da COVID 19 ci ha messo davanti a uno scenario che ha stravolto la “normalità” del vivere di tante persone dal punto di vista delle relazioni, dal punto di vista dell’organizzazione del lavoro e infine dal punto di vista economico, provocando uno shock enorme nella vita quotidiana di tutti.

In questo scenario, quasi apocalittico - come non ricordare le città vuote e silenziose dei mesi di lockdown o i bollettini quotidiani di contagiati e morti – sono risultate fondamentali le ICT, anche in chi era più refrattario al loro utilizzo.

A gennaio 2020 i lavoratori pubblici in smart working erano appena l’1,7%, l’esplosione della pandemia ha portato ai picchi di maggio 2020 con il 57% del tempo di lavoro mediamente in smart working, con punte di quasi l’80% nelle Pubbliche Amministrazioni centrali. In particolare, le dipendenti donne attive da remoto avevano raggiunto il 66,3% contro il 60,3% degli uomini.

Improvvisamente dunque e oserei dire, prepotentemente, la tecnologia è entrata in ambito lavorativo in tutti i settori economici dove questo è stato possibile. Certo non possiamo parlare di vero smart working, di lavoro agile ordinario, ma al più di “**lavoro agile emergenziale**”.

La differenza sostanziale tra le due denominazioni - **lavoro agile ordinario e lavoro agile emergenziale** - risiede **nella ratio**.

Infatti, per la L. 81/2017 le finalità dello *smart working* sono l’incremento della produttività e un miglior bilanciamento tra vita privata e vita lavorativa.

Nella fase emergenziale, invece, l’obiettivo dello *smart working* è stato quello di ridurre la circolazione delle persone, contenere l’ondata epidemica e ridurre i rischi di trasmissione del virus nei luoghi di lavoro.

Ed infatti nelle fasi più acute del lockdown, il lavoro agile passa dall’essere una delle modalità possibili e da incentivare all’interno della pubblica amministrazione ad essere «modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa», in virtù di una serie di decreti legge, poi trasformati insieme alla sospensione dell’obbligo di stipulazione dell’accordo individuale (sulla falsariga di quanto previsto per il lavoro agile nel settore privato) e degli obblighi informativi previsti dalla disciplina di cui alla legge n. 81/2017. In quella fase, a risultare eccezionale era, infatti, la presenza in sede del personale, che poteva essere disposta soltanto in ragione di esigenze indifferibili.

Successivamente con il “*venir meno della stessa previsione di eccezionalità della prestazione in presenza – il legislatore apporta una modifica alla disposizione prevedendo che il lavoro agile non sia più “la” modalità ordinaria di svolgimento della prestazione, bensì una delle modalità ordinarie (decreto-legge 14 agosto 2020, n. 104, convertito con legge 13 ottobre 2020, n. 126).*”²

Accanto a questi interventi il legislatore apporta anche delle modifiche alla disciplina ordinaria relativa alla adozione del lavoro agile nella pubblica amministrazione, prevedendo un sistema di pianificazione su base annuale (POLA, Piano organizzativo del lavoro agile), le cui linee guida per l’implementazione vengono emesse dal Dipartimento della Funzione pubblica il 9 dicembre del 2020, e fissando successivamente nel 15% dei dipendenti la percentuale minima di coloro che possono avvalersene (*dell’articolo 11-bis del decreto-legge 22 aprile 2021, n. 52, convertito con legge 17 giugno 2021, n. 87*).

Ma proprio nel 2020, quando stava prendendo sopravvento la disillusione, la fatica, il male di vivere, CREIS, con un gruppo di socie e soci, ha ritenuto importante riflettere, fare ricerca, ascoltare affinché

¹ Serenella Molendini è Presidente dell’Associazione CREIS (Centro Ricerca Europea per l’Innovazione Sostenibile), nonché Consigliera Nazionale di Parità supplente presso il Ministero del Lavoro.

² Il Lavoro agile o smart working nella Pubblica Amministrazione: prospettive e criticità, a cura di R. Brunetta e M. Tiraboschi. Working Paper ADAPT n°21 - 2021

le analisi che ne scaturivano potessero determinare il punto di ripartenza del sistema, o meglio di Ri-costruzione del sistema, come spesso avviene nelle grandi crisi e nelle grandi transizioni.³

Di qui la nascita di un Osservatorio/laboratorio sullo smart working (che in questi anni è stato soprattutto un "lavoro da remoto") e la messa a punto di un progetto più complesso: "*Lavoro agile, tempi di cura e delle città*", di cui il progetto di ricerca "*Il Lavoro agile nell'Ispettorato Territoriale del Lavoro di Bari*", che qui presentiamo, è uno degli aspetti più rilevanti per la scientificità con cui è stato condotto.⁴

Il Progetto di ricerca nasce soprattutto dalla disponibilità della Direttrice dell'ITL di Bari, dott.ssa Cangiano, della dott. Anna Maria Frasca, funzionaria dell'ITL (socia CREIS) ricercatrice ed esperta di statistica e del Prof. Enrico Ciavolino (socio CREIS) docente di statistica dell'Università del Salento e dei suoi collaboratori di ricerca (Fulvio Signore, Giovanna Alessia Sternativo), nonché della Professoressa di Psicologia del Lavoro Emanuela Ingusci e della Consigliera di Parità dell'Area Metropolitana di Bari Stella Sanseverino.

In fase di progettazione hanno dato, infine, il loro contributo, come soci CREIS, anche la prof.ssa Valeria Maione già docente di economia presso l'Università di Genova, il prof. Massimiliano Ruzzeddu, Ricercatore di Sociologia presso Unicusano Roma e la dott.ssa Luana Gualtieri esperta di medicina di genere.

Il contributo delle parti si è attuato attraverso l'impegno di ciascuna delle parti firmatarie; in particolare di CREIS nello sviluppare la ricerca esplorativa presso l'Ispettorato territoriale del lavoro di Bari e la elaborazione dei dati nonché la predisposizione del documento finale di ricerca; dell'ITL che si è reso disponibile alla sperimentazione e dell'Ufficio della Consigliera Regionale di Parità che ha conferito il cofinanziamento.

Scopo della ricerca è stato quello di raccogliere l'esperienza conseguita nel corso del periodo dell'emergenza sanitaria, per esplorare criticità e potenzialità dello "smart working", nonché gli effetti dell'impatto trasformativo sull'organizzazione del lavoro e sui/sulle lavoratori/lavoratrici dell'ITL di Bari dovuto alla introduzione della nuova modalità di prestazione lavorativa "non in presenza".

I lavoratori e le lavoratrici dell'Ispettorato ed in generale delle Pubbliche Amministrazioni hanno svolto parte dell'orario di lavoro settimanale "da remoto", delineando nuovi e differenti confini dell'organizzazione burocratica, caratterizzata da ruoli, regole e comportamenti rigidi e prestabiliti. La formalizzazione del protocollo d'intesa tra le parti firmatarie del protocollo ha reso possibile l'avvio della ricerca non prima dell'ottenimento dell'autorizzazione da parte dell'Amministrazione Centrale dell'Ispettorato Nazionale ed Interregionale del Lavoro di Napoli in ossequio, altresì, delle disposizioni e regolamenti per la tutela della privacy dei dati personali.

CREIS ha ritenuto che soluzioni date in emergenza a specifici bisogni (il lockdown o semi lockdown) possano costituire, partendo dai dati, una proposta per il domani. L'opportunità che noi abbiamo oggi è quella di cambiare profondamente e realmente il modo in cui lavoriamo e viviamo. "*Cambiarlo non solo trasferendo vecchi contenuti in nuovi contenitori, come l'illusione che la tecnologia abbia poteri maieutici ci porta a fare, ma lavorando prima di tutto con il contenuto umano e lasciando che sia il contenitore a seguire.*" (R. Zezza)

La modalità di lavoro smart è ormai entrata nel nostro nuovo DNA lavorativo. Il punto oggi non è più rispondere alla domanda sulla necessità o meno dello smart working, ma capire che lo smart working è un tema culturale, e in qualche modo prefigurare un autentico modello di lavoro smart e definire un nuovo equilibrio tra le diverse modalità di lavoro e questo presuppone un adeguamento

³ Ebook "*Per una Ri-costruzione del Paese post Covid 19. Idee in movimento*", a cura di S. Molendini, Ed. CREIS 2021. <https://ita.calameo.com/books/006372337cd4ff47695a1>; <http://www.creiseuropeanresearch.eu/2020/07/24/per-una-ri-costruzione-del-paese-post-covid-19-idee-in-movimento-pdf/>

⁴ <http://www.creiseuropeanresearch.eu/wp-content/uploads/2021/04/Progetto-Smart-Working-completo.pdf>

dei concetti tradizionali del lavoro come, ad esempio il tema dell'autonomia e della responsabilità dei lavoratori a fronte di un minor controllo.

Ecco perché CREIS guarda con interesse al **CCNL delle Funzioni Centrali**, primo esempio di contrattazione collettiva nazionale, nel panorama europeo, a disciplinare il lavoro agile nel pubblico impiego. Il CCNL, infatti, dedica una sezione importante al lavoro agile che assume la veste non più solo di strumento per favorire la conciliazione vita – lavoro, ma soprattutto quella di **leva organizzativa** capace di coniugare l'efficienza del servizio con una maggiore flessibilità, per andare incontro alle esigenze personali di lavoratrici e lavoratori.

Di qui la distinzione tra due tipologie di lavoro agile.

Da una parte il **lavoro agile in senso stretto** che *non fa riferimento ad attività lavorabili o non lavorabili da remoto, prevedendo che il lavoro agile possa riguardare anche solo fasi di attività; similmente, non si fa cenno a percentuali o categorie di personale da porre in lavoro agile ovvero a un numero massimo di giornate da poter riconoscere in tale modalità*. Il rapporto tra datore di lavoro e dipendente in questo caso, venendo meno il "controllo", si fonda sulla fiducia da parte del datore di lavoro e sulla responsabilità del dipendente

La seconda tipologia di lavoro a distanza disciplinata dal CCNL è il **lavoro da remoto**, *che comprende il telelavoro domiciliare, il coworking o il lavoro decentrato da centri satellite. In questo secondo caso il lavoratore mette a disposizione una parte del proprio tempo in favore del datore di lavoro in una precisa fascia oraria. In tal caso, quindi, non solo permane ben delineato il vincolo temporale, ma anche quello spaziale, in quanto il lavoratore deve svolgere la propria prestazione in un luogo predeterminato, sebbene diverso dal proprio ufficio.*⁵

Sono consapevole che il percorso culturale di una più moderna visione organizzativa del lavoro nella Pubblica Amministrazione sia ancora complesso, ma spero che la ricerca scientifica che qui presentiamo e che mette in evidenza proprio gli aspetti positivi che il lavoro da remoto ha portato all'organizzazione dell'Ispettorato del Lavoro di Bari, nonostante la complessità del momento pandemico, possa essere di aiuto.

D'altra parte, mentre nel mondo si parla di una nuova settimana lavorativa di quattro giorni, di abolire l'orario di lavoro per certe professioni, di favorire il *remote working* per altre ancora (*remote*, non lavoro da casa, ma da dove vuoi), noi non possiamo essere inchiodati ad una visione novecentesca del lavoro. Molti ritengono che con lo smart working ci sia stato un calo della produttività, ma dati in tal senso non ce ne sono, anzi la nostra ricerca prova che non solo è aumentata la produttività e diminuito l'assenteismo, ma è aumentata anche la soddisfazione degli utenti.

E c'è anche un aspetto da non sottovalutare, con il lavoro da remoto c'è stata, in generale, una forte riduzione dell'inquinamento e un risparmio energetico notevole. Per questo motivo, ci auguriamo davvero che sul tema dello smart working ci sia un'apertura e una discussione di merito che lasci fuori *"la polarizzazione che vede in contrapposizione techno entusiasti e techno pessimisti"*, affinché il lavoro agile possa essere considerato davvero una risorsa per la Pubblica Amministrazione. Questo significa innanzitutto colmare i divari di genere, territoriali, formativi e infrastrutturali esistenti.⁶

Desidero evidenziare, infine, che in questo progetto tutte le parti coinvolte si sono messe in ascolto, non tralasciando le relazioni, le emozioni, lo sforzo di porci nuove domande e avere nuove prospettive che poggiassero non solo su dati statistici, ma anche su una condivisione di senso sia di obiettivi sia di responsabilità.

⁵ Per approfondimento si legga il contributo di M. Ariano Presidente della Fondazione Prof. Massimo D'Antona https://www.lavoro-confronto.it/archivio/numero-50/lavoro-agile-nel-settore-pubblico-le-prospettive?fbclid=IwAR05t41hcq-zTj_Lh-Pu5nTceEB4iXHPYLK7UmQrrcUrWkO14Bb8O5v6gbc

⁶ "Transizione digitale e mercati transizionali di lavoro" Pubblicazione a cura di CREIS e CNR Roma. 2022.

Riflessioni di Stella Sanseverino⁷

Veniamo da due anni difficili nei quali l'emergenza sanitaria ha stravolto la nostra vita ed ha impattato in diversi modi anche sul mondo del lavoro. Se tuttavia si è potuto assicurare la continuità dei servizi, se si è potuto assicurare la continuità dei percorsi di studio, dei progetti di ricerca, se diverse iniziative sul territorio sono state portate avanti, pur con difficoltà, è perché il senso di solidarietà e di appartenenza si è rafforzato. Così pure nelle istituzioni e nella pubblica amministrazione se i servizi non sono mancati è perché si è rimasti fedeli alla visione di essere al servizio di altre persone.

In virtù del ruolo istituzionale e nella convinzione che le risposte ai grandi problemi del nostro tempo possano venire dalla condivisione della conoscenza e dall'azione responsabile dell'individuo, si è da tempo avviata la collaborazione tra l'Ufficio della Consigliera di Parità della Regione Puglia e della Città Metropolitana di Bari e l'Ispettorato Territoriale del Lavoro in Puglia.

Interessanti sono stati i risultati che ne sono derivati in materia di pari opportunità e di diritto antidiscriminatorio nel mercato del lavoro, con interventi nella formazione e approfondimenti delle dinamiche del lavoro con riferimento al genere, utilizzando un metodo di lavoro scientifico basato sul dato statistico rilevato e interpretato.

Molto interessante è stato condividere e sostenere il presente progetto riguardante l'analisi del lavoro agile presso gli stessi uffici dell'Ispettorato del Lavoro di Bari, modalità adottata nel periodo intenso della pandemia da Covid 19 che ha portato rilevanti processi di cambiamento nella società in generale.

Va premesso che già dalla sua introduzione il ricorso alla modalità di lavoro agile è stato letto come elemento rivoluzionario in un paese quale l'Italia, caratterizzato da forte tradizionalismo nella gestione del rapporto di lavoro, con l'idea del lavoratore subordinato quale soggetto fortemente integrato nei tempi e nei luoghi dell'organizzazione di appartenenza.

L'analisi è stata condotta con rigore scientifico ed ha tenuto conto delle diverse variabili quali mediatori tra opposte esigenze ed effetti, in termini di impatto sia sui lavoratori e sulle lavoratrici che sull'utenza. I risultati sono di particolare interesse perché permettono di rileggere e di interpretare un modello di lavoro nato diversi anni prima in sordina e poi impennatosi a causa di una emergenza sanitaria. Da qui è partita una vera rivoluzione che, nonostante l'impreparazione nella dotazione e nell'uso di strumentazioni tecnologiche efficienti, ha stravolto il mondo del lavoro, ha cambiato abitudini, riuscendo comunque a garantire il corretto svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori dei luoghi tradizionali di lavoro.

Rivoluzione che ha impattato particolarmente sulle donne lavoratrici, sull'occupazione femminile ma anche sull'utenza, trascinandosi a catena cambiamenti strutturali su tutto il territorio: si pensi ai trasporti, alla logistica in generale, ai servizi di ristorazione, ai servizi di cura, ai temi della conciliazione e della condivisione, ai percorsi di carriera lontani dai luoghi dove maturano e si consacrano; si pensi altresì alle nuove forme di alienazione dal mondo del lavoro, a nuove forme di discriminazione che potrebbero derivarne, all'incremento della violenza domestica, fenomeno esploso con la pandemia che maggiormente isolato le donne nel contesto familiare violento.

L'organizzazione della vita in generale delle donne e degli uomini è cambiata!

Per questo il lavoro agile, che in pandemia ha salvaguardato la salute direttamente ed indirettamente di tante persone, ha comunque necessità di essere rivisto nella sua regolamentazione originaria.

Senza una regolazione si rischia di distruggere un capitale umano, e nel caso che ci occupa quello pubblico, che non esiste per sé, ma per fornire servizi a cittadini e imprese. "Bene le indagini che hanno rilevato il benessere dei lavoratori, legato al miglioramento della qualità della vita, al calo del

⁷ Avvocata e Consigliera Regionale di Parità Puglia e della Città Metropolitana di Bari

pendolarismo, all'impatto positivo sull'ambiente, ma la finalità principale del lavoro pubblico non è questa: è fornire i migliori servizi alla collettività".

Tutti argomenti che si riflettono nell'analisi effettuata in questa ricerca che ritengo poter essere un modello di lettura e di azione in grado di contribuire a generare una cultura all'altezza di una ragione degna degli uomini e delle donne priva di fratture sociali e densa di coesione.

La Ricerca

Il lavoro agile emergenziale nell'Ispettorato del lavoro di Bari

Enrico Ciavolino, Serenella Molendini,
Anna Maria Frasca, Emanuela Ingusci,
Fulvio Signore, Giovanna Alessia Sternativo

Obiettivo e Struttura della Ricerca

La presente ricerca ha l'obiettivo generale di indagare e valutare il lavoro agile nell'Ispettorato del lavoro di Bari. Nella prima parte si analizzeranno gli indicatori relativi sia alle attività svolte dall'Ufficio (variabili *input*), sia alle risorse umane (variabili *output*). In condizioni di normalità pre-pandemia (2018-2019) il confronto temporale del rapporto tra output ed input-lavoro avrebbe consentito immediatamente di verificare quanto valore viene "originato", mentre il periodo caratterizzato dall'avvento della pandemia (2020-2021) è inevitabilmente influenzato da variabili esogene, ovvero esterne al processo interno organizzativo e non controllabili dalla consueta gestione manageriale. Nella seconda parte della ricerca si indagherà e si valuterà il lavoro agile nell'Ispettorato del lavoro di Bari mediante lo studio della relazione che esiste tra alcune dimensioni lavorative, in modo da misurare ed eventualmente programmare interventi migliorativi del benessere e della prestazione lavorativa.

Nel primo modello la variabile Job Crafting funge da mediatore tra l'Identificazione con l'organizzazione e la Comunicazione, nel secondo modello la variabile Benefici funge da mediatore tra il Job Crafting e la Difficoltà di conciliazione, mentre nel terzo modello la variabile esito è rappresentata dalla Soddisfazione del lavoro, mentre le restanti rappresentano il Job Crafting, la Comunicazione e il Technostress.

Analisi Descrittiva dell'Ispettorato del Lavoro di Bari

Gli indicatori

I lavoratori e le lavoratrici della Pubblica Amministrazione dall'inizio della pandemia hanno svolto e continuano a svolgere parte del proprio orario di servizio "non in presenza", delineando nuovi e differenti confini della prestazione lavorativa e contribuendo via via alla definizione di un più moderno ed auspicato "modello organizzativo".

Nella presente analisi si intende determinare quantitativamente l'effetto generato dai nuovi comportamenti organizzativi del "lavoro agile emergenziale" sulle risultanze delle attività svolte dall'Ispettorato del lavoro di Bari.

È stato ipotizzato, sulla base della disponibilità dei dati, un sistema di misura delle variabili appartenenti al *corpus* delle attività svolte dall'Ufficio (*output*) e delle variabili relative alle risorse umane (*input*).

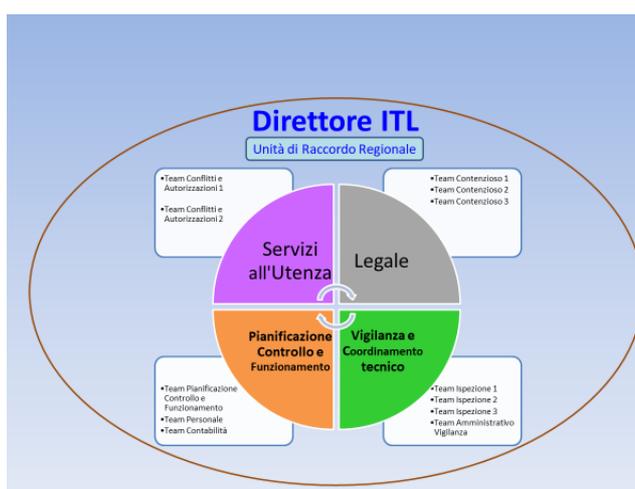
L'output che si considera, coerentemente con gli obiettivi della ricerca, coinvolge le attività che l'Ispettorato istituzionalmente orienta all'esterno attraverso le principali sub-strutture organizzative, cioè nei confronti del cittadino/utente e degli stakeholders, escludendo quelle funzionali, di supporto e di management, tipicamente amministrative.

La struttura organizzativa

L'individuazione degli indicatori finalizzati alla valutazione delle attività realizzate dall'ITL di Bari è influenzata dalle caratteristiche del processo tecnico-produttivo e gestionale dei fattori della "produzione", al fine di misurare l'efficienza cioè il rapporto tra risorse impiegate (input) e prodotti/servizi erogati (output).

L'architettura organizzativa dell'Ufficio territoriale di Bari è costituita da quattro organismi chiamati Processi, intesi come insieme di risorse che generano valore in riferimento a procedimenti riconducibili ad un'unica funzione. I Processi sono organizzati in Team, a cui vengono assegnate una o più competenze specifiche in relazione alle attività da svolgere. Per i capoluoghi di regione, come l'Ispettorato di Bari, viene prevista una ulteriore struttura, l'Unità di raccordo regionale, al fine di garantire il necessario assolvimento delle funzioni istituzionali degli Ispettorati Interregionali (cfr. figura 1).

Figura 1 - Organizzazione Ispettorato territoriale del lavoro



Ad ogni attività, in linea generale, è possibile associare uno o più indicatori che misurano l'output del processo produttivo. Si sottolinea, però, che i sistemi informativi e di monitoraggio interni all'amministrazione non rispondono a scopi statistici finalizzati all'analisi presente, pertanto si è proceduto a delimitare l'approfondimento quantitativo su un'area specifica dell'Ispettorato di Bari. In particolare, l'attenzione è stata rivolta alle risultanze quantitative del Processo Vigilanza nell'intervallo di tempo 2018-2021.

È stato, altresì, possibile elaborare ed esaminare il monte ore lavorate da tutte le unità di personale dell'ITL, avendo avuto la disponibilità dei dati rilevati dal sistema informativo per la gestione delle presenze dei dipendenti.

Indicatore input Forza lavoro

Una misura dell'allocazione dell'input lavoro nel "processo produttivo" è il **numero di ore pro-capite** effettivamente lavorate, ottenuto come rapporto tra il monte ore lavorato da parte dei dipendenti dell'Ufficio e il numero degli stessi nell'anno di riferimento (incluso coloro che hanno prestato servizio anche per brevi intervalli di tempo, dovendosi assentare per motivi di salute, ecc.).

Il monte ore è ottenuto aggregando le ore di lavoro effettivamente prestato dai dipendenti della struttura, a cui sono aggiunte le ore cosiddette di "scarto orario" (ore lavorate non retribuite); sono stati esclusi dal computo i dipendenti che a vario titolo non hanno reso alcuna prestazione lavorativa (per aspettativa di studio, dottorato di ricerca, ecc., motivi sindacali, congedo straordinario art. 42, d.lgs. 151/2001). I dati forniti dall'Ufficio sono stati direttamente estrapolati dal sistema informativo gestionale del personale in uso dall'Ispettorato.

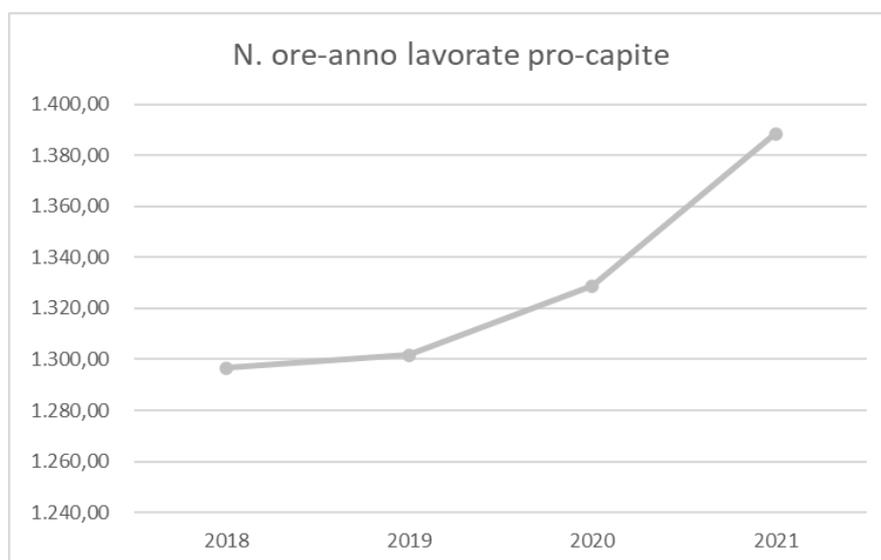
Nella tabella 1 sono riportati i valori del monte ore lavorate complessivamente dall'ITL e pro-capite per unità di personale.

Tabella 1 - Monte ore lavorate

Anni	N. dipendenti	N. ore-anno	N. ore-anno pro-capite
2018	199	258.044,85	1.296,71
2019	182	236.924,18	1.301,78
2020	162	215.252,75	1.328,72
2021	139	193.008,25	1.388,55

Il rapporto del numero di ore pro-capite annuale evidenzia una tendenza crescente passando da 1.296,71 del 2018 a 1.388,55 del 2021. La riduzione del numero di dipendenti, pari a 60 unità, è causata prevalentemente dai pensionamenti a cui si aggiungono altre forme di assenza per l'intero anno (cfr. grafico 1).

Grafico 1



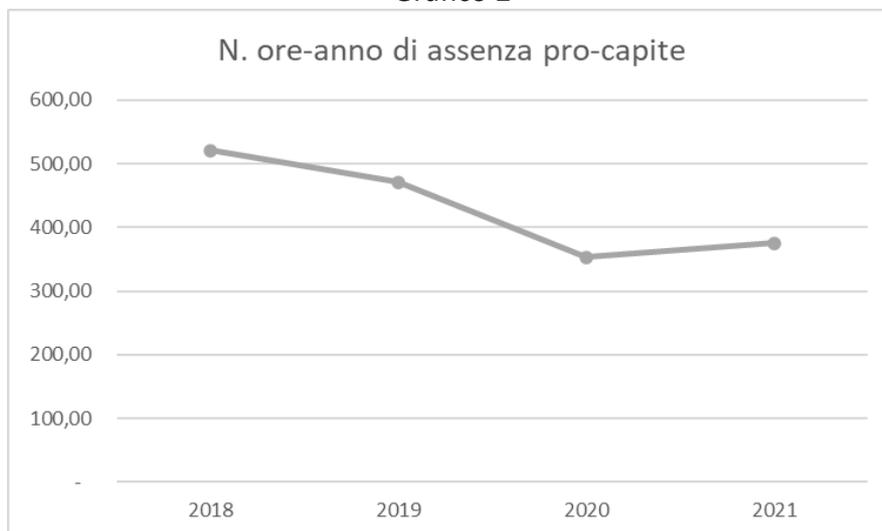
Accanto alla rilevazione delle ore lavorate, si osservano le assenze misurate in ore-anno che il personale ha usufruito a vario titolo, per esempio per permessi ai sensi della legge n. 104/92, motivi familiari, congedi parentali e maternità e malattie.

Come mostrano i dati descritti nella tabella 2 e nel grafico 2, la riduzione pro-capite di ore di assenza è più evidente per l'anno 2020. Dal 2018 al 2020 mediamente per dipendente si passa da 520,77 a 353,03 ore di assenza, pari al 32% circa di diminuzione; nel 2021 il rapporto aumenta rispetto all'anno precedente.

Tabella 2 – Monte ore di assenza

Anni	N. dipendenti	N. ore-anno di assenza	N. ore-anno di assenza pro-capite
2018	199	103.632,47	520,77
2019	182	85.687,18	470,81
2020	162	57.191,07	353,03
2021	139	52.116,70	374,94

Grafico 2



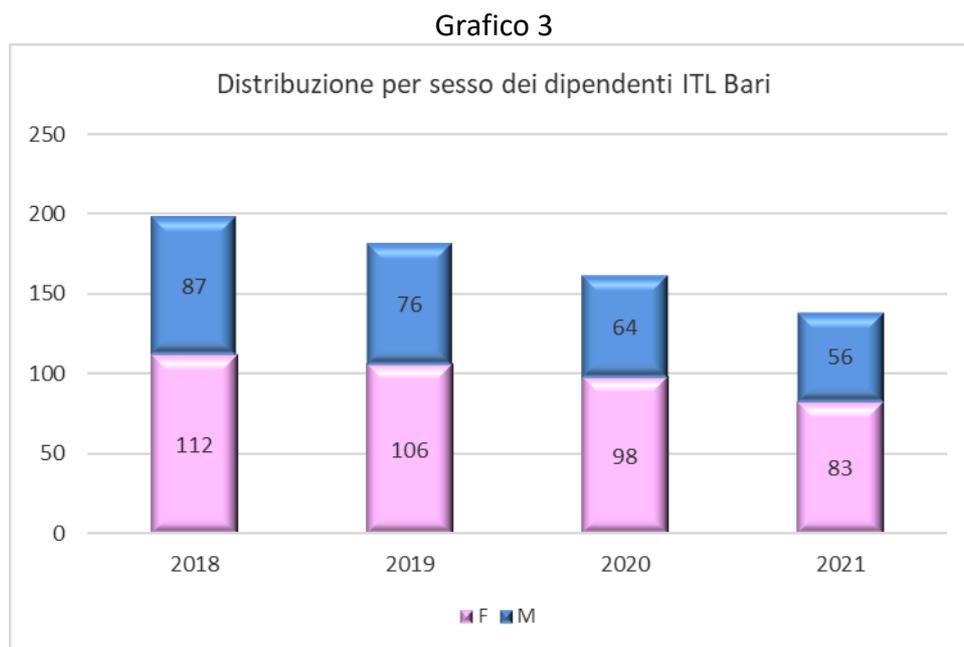
Per le purtroppo note cause associate all'emergenza sanitaria, nel corso delle prime settimane di marzo si è avuta l'esclusiva presenza di un gruppo ristretto di dipendenti e della Dirigente in qualità di presidio istituzionale; successivamente fino a tutto il 2021 è stata adottata una organizzazione del lavoro caratterizzata da una "prestazione lavorativa mista", in presenza e da remoto.

Il dato relativo all'attività svolta "non in presenza", all'interno dell'Ispettorato, è stato registrato nel sistema gestionale del personale attraverso la codifica del cosiddetto "servizio esterno" previsto in "regime di normalità" per le unità ispettive con compiti di vigilanza e di rappresentanza in giudizio. È stata una modalità straordinaria ammessa al fine di rilevare l'attività svolta dai dipendenti non in presenza. Attualmente nel sistema gestionale del personale è stata individuata una procedura specifica attraverso l'autodichiarazione oraria per "Lavoro agile semplificato" in relazione alle giornate di lavoro da remoto, programmate ed autorizzate, per le quali è prevista verifica dell'attività svolta da parte dei responsabili di team e di processo.

Nel corso dell'anno 2020 mediamente ogni dipendente ha prestato il proprio servizio in "modalità da remoto" nella percentuale del 45,69% a fronte del 2% degli anni precedenti. Nel 2021 la percentuale si è ridotta passando al 37,93% in considerazione anche delle disposizioni interne adottate dall'INL in merito al lavoro agile.

Le ore lavorate in una ottica di genere

La distribuzione dei dipendenti effettivamente presenti indica una prevalenza femminile (grafico 3).



Nella tabella 3, vengono riportate le ore lavorate pro-capite distinte per sesso da cui emerge una dimensione media maggiore per i dipendenti maschi; il differenziale tra i valori pro-capite subisce una sensibile riduzione nell'anno 2020.

Tabella 3 – Ore lavorate pro-capite

Anni	F	M	Differenziale
2018	1.248,96	1.358,17	109,21
2019	1.244,29	1.381,97	137,68
2020	1.309,80	1.357,70	47,90
2021	1.358,70	1.432,79	74,09

Nella tabella 4 si riportano le ore di assenza pro-capite. Nel 2020 in cui si è avviata la prestazione lavorativa mista, sia in presenza che da remoto, la dimensione media di assenze per le donne cala notevolmente fino a quasi raggiungere il numero medio di ore di assenze realizzate dai dipendenti maschi: il differenziale è di appena di 7 ore circa, successivamente nel 2021 aumenta sensibilmente.

Tabella 4- Ore assenze pro-capite

Anni	F	M	Differenziale
2018	640,59	359,14	281,45
2019	574,12	326,71	247,41
2020	355,92	348,61	7,31
2021	427,56	288,44	139,12

Di seguito si confronta l'indicatore relativo al recupero delle ore non lavorate in ragione della flessibilità oraria in ingresso e dei permessi personali. La ripartizione per sesso evidenzia una netta prevalenza delle ore recuperate da parte delle dipendenti; mediamente intorno al 60%, tabella 4.1.

Tabella 4.1- Ore recuperate

Anni	F	M	Totale	Percentuale F
2018	2.866,98	1.754,55	4.621,53	62%
2019	3.049,05	2.284,15	5.333,20	57%
2020	1.303,22	816,52	2.119,74	61%
2021	1.188,00	832,48	2.020,48	59%

Indicatori di output del Processo Vigilanza

Le principali attività svolte nel Processo Vigilanza sono rappresentate da accertamenti, verifiche ed ispezioni in materia di lavoro e di ammortizzatori sociali, di previdenza ed assicurativa; di tutela dei crediti patrimoniali dei lavoratori; accertamenti e vigilanza tecnici per la salute e sicurezza e salute sui luoghi di lavoro per quanto di competenza istituzionale; prevenzione e promozione su questioni di ordine generale presso i datori di lavoro finalizzata al rispetto della normativa lavoristica e previdenziale; nonché altri accertamenti demandati al personale ispettivo quali ammortizzatori sociali, patronati, finanziamenti pubblici ecc..

La complessità procedimentale delle molteplici attività svolte nel Processo Vigilanza influenza la definizione degli indicatori per i quali si deve operare una adeguata selezione.

Un primo indicatore considerato fa riferimento al **numero di richieste di intervento/denunce** pervenute all'ufficio tramite email, pec, posta ordinaria o raccolte direttamente dal personale ispettivo. I lavoratori e le lavoratrici che lamentano il mancato riconoscimento di un diritto nel corso dello svolgimento di una attività lavorativa relativamente alla corresponsione della retribuzione, alla qualificazione del rapporto di lavoro, alla fruizione di ferie, straordinario, discriminazione, ecc., chiedono un intervento istituzionale affinché possano essere ristabilite le tutele garantite dalla normativa vigente. Il servizio generalmente attivo in presenza in un regime di normalità, nel 2020 a garanzia della continuità dello stesso è stato effettuato da remoto. Nel 2021 il servizio è stato garantito, alternando le modalità "da remoto" e "in presenza".

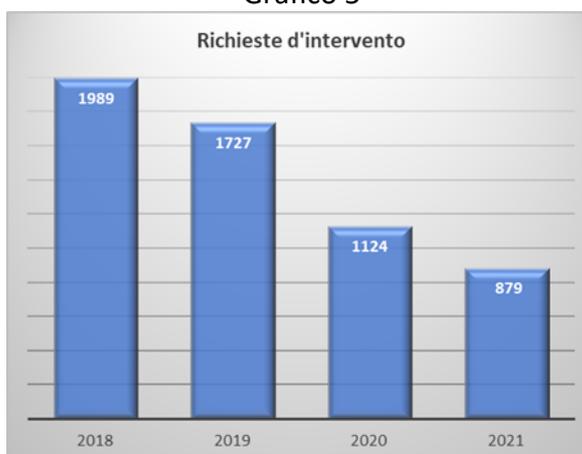
Sulla base di tali denunce sono stati programmati interventi ispettivi che hanno fatto emergere le irregolarità in materia di tutela lavoristica, previdenziale ed assistenziale.

Nel corso dei quattro anni esaminati presso l'Ispettorato del lavoro di Bari sono pervenute n. 5.719 denunce, con una tendenza costantemente decrescente (cfr. tabella 5, grafico 5).

Tabella 5

Anni	Richieste d'intervento
2018	1.989
2019	1.727
2020	1.124
2021	879
Totale	5.719

Grafico 5



Al fine di determinare un **"indice di risposta"** nei confronti dei lavoratori denuncianti che si trovano in situazioni di "disagio" nei loro luoghi di lavoro, è stato considerato il rapporto statistico di

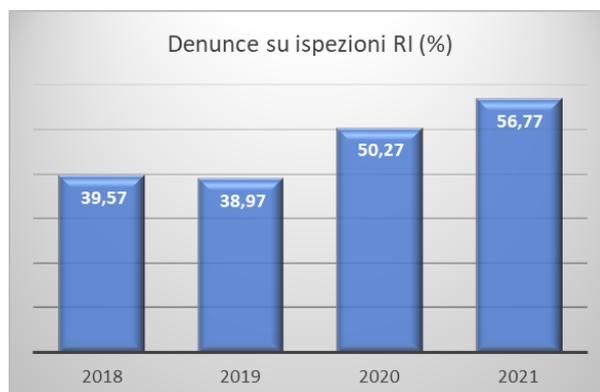
derivazione che confronta il numero di denunce pervenute e il numero di ispezioni effettuate a seguito di denuncia.

L'indice mostra una crescita nei 4 anni, passando dal 39,6% del 2018 al 56,8% del 2021 (tabella 6, grafico 6).

Tabella 6

Anni	Richieste d'intervento	N. Ispezioni a seguito di denuncia	Denunce su ispezioni RI (%)
2018	1.989	787	39,57
2019	1.727	673	38,97
2020	1.124	565	50,27
2021	879	499	56,77
Totale	5.719	2.524	44,13

Grafico 6



Un altro indicatore dell'effetto diretto dell'attività ispettiva può essere rappresentato dal numero di lavoratori/lavoratrici tutelati a seguito di contestazione delle violazioni in materia giuslavoristica. Esso si ottiene raffrontando il numero dei "lavoratori tutelati" al numero degli accessi ispettivi effettuati.

Si precisa che il numero di ispezioni in calo è attribuibile all'effetto combinato dei pensionamenti e delle misure per contrastare il contagio da Covid-19, che ha caratterizzato gli ultimi anni.

Si registra, tuttavia, una crescita dell'"**indice medio lavoratori tutelati per azienda**". Esso misura, da un lato, un positivo esito dell'attività di intelligence propedeutica all'azione ispettiva, e, dall'altro, una crescita della presenza di lavoratori irregolari emersi dall'azione di vigilanza.

Come mostrano i dati indicati nella tabella 7, l'indice aumenta da 0,74 fino a 1,3 del 2020 lavoratori irregolari per azienda ispezionata.

Tabella 7

Anni	Lavoratori tutelati	Accessi ispettivi	Indice medio
2018	3.119	4.235	0,74
2019	4.376	4.004	1,09
2020	2.953	2.264	1,30
2021	2.417	2.361	1,02
Totale	10.419	10.503	

Un altro indicatore correlato all'effetto diretto dell'azione ispettiva è rappresentato dal "**recupero contributivo**" che consente di ristabilire la regolarità della posizione contributiva dei lavoratori non correttamente inquadrati prima dell'intervento ispettivo, tabella 8.

Il confronto del "recupero medio per azienda irregolare" mostra una evidente crescita, anche per il 2020.

Tabella 8

Anni	Recupero contributivo (€)	N. aziende irregolari per posizioni contributive	Recupero medio (€)
2018	2.061.466	403	5.115,30
2019	6.280.248	498	12.610,94
2020	4.381.180	285	15.372,56
2021	4.960.698	447	11.097,76

Riflessioni conclusive

In una organizzazione lavorativa ad alta intensità di capitale umano, un indice medio pro-capite per dipendente può essere considerato rappresentativo del merito che ognuno consegue per generare valore. In condizioni di normalità il confronto temporale del rapporto tra output ed input-lavoro avrebbe consentito immediatamente di verificare quanto valore viene “originato”.

Il confronto con l’anno 2020 e successivo 2021 deve tener conto delle variabili esogene (ovvero esterne al processo interno organizzativo) non controllabili dalla consueta gestione manageriale.

Di forte impatto sono stati per l’Ufficio sia la pandemia sia l’esodo del personale per motivi di quiescenza, non compensato quest’ultimo dall’assunzione di personale.

Tali premesse, tuttavia, hanno evidenziato, limitatamente ad una parte delle innumerevoli attività svolte dall’Ispettorato del lavoro di Bari, che è possibile misurare il valore generato nel “luogo misterioso delle Istituzioni” (M. Recalcati) e che attraverso l’analisi di alcuni indicatori di output selezionati emerge una crescita negli anni esaminati; crescita che è confermata dall’esame degli indicatori di input.

Una crescita che ha interessato il famigerato 2020 e il successivo 2021, anni nei quali la vecchia modalità di prestazione lavorativa dei dipendenti in presenza è stata di fatto soppiantata da una modalità alternativa di tipo misto che prevede una programmazione settimanale di giornate in presenza e da remoto.

L’evidenza quantitativa per i dati esaminati, tra l’altro, ha fatto emergere una riduzione di ore di assenza pro-capite per le donne lavoratrici che, nel 2020, quasi tende ad equiparare il numero medio di assenza dei colleghi maschi.

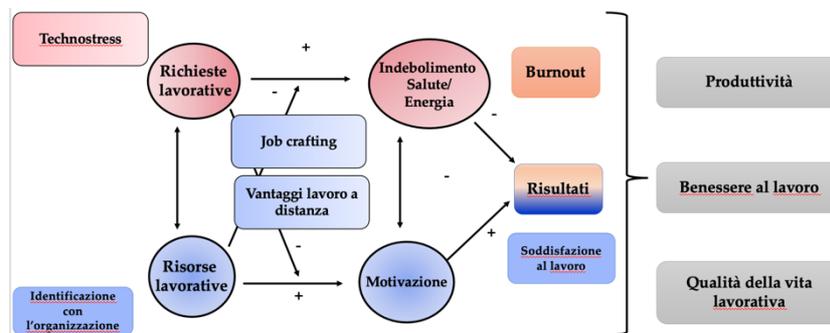
Analisi dei dati raccolti dalla survey

Background teorico di riferimento

I due principali paradigmi teorici cui fa riferimento questa ricerca sono la Psicologia Positiva (POB, Luthans and Church (2002) e il Modello Job Demands – Job Resources (Demerouti et al., 2001; Xanthopoulou et al., 2007; Breevaart et al., 2016). Il primo è mirato allo studio e all'applicazione dei punti di forza e delle capacità psicologiche orientate positivamente, che possono essere effettivamente misurate, sviluppate e gestite per il miglioramento della performance negli odierni contesti di lavoro e della qualità della vita. Il secondo (Fig.2) individua e differenzia le caratteristiche degli ambienti lavorativi in due aspetti:

- Job demands, ovvero gli aspetti organizzativi (fisici e cognitivi) che producono uno sforzo se superano le capacità di adattamento del lavoratore (ad esempio il technostress);
- Job resources, cioè aspetti che permettono di ridurre i costi derivanti dalle richieste lavorative per gestire meglio il carico lavorativo (comunicazione, benefici smart working).

Figura 2 - Modello Job Demands-Job Resources



Modello JD-R: come migliorare la vita organizzativa

Secondo il modello JD-R, i lavoratori sono considerati come soggetti attivi nel contesto professionale poiché ottimizzano le richieste e le risorse di lavoro per raggiungere i propri obiettivi lavorativi. I due processi fondanti e che sottostanno al modello JD-R (ovvero il processo motivazionale e di indebolimento della salute), conducono ad esiti individuali ed organizzativi diametralmente opposti: lo sviluppo di burnout da un lato e l'aumento della soddisfazione lavorativa e della performance al lavoro dall'altro. Lo sviluppo di burnout danneggia la salute del lavoratore nel momento in cui un sovraccarico di richieste lavorative non viene bilanciato dalle risorse fisiche e mentali (perché insufficienti o non utilizzate efficacemente), favorendo l'insorgenza di esiti negativi per la salute dell'individuo.

Il processo motivazionale prevede che le risorse lavorative non solo rappresentino una spinta per il lavoratore, ma proteggano e bilancino le richieste, risultando funzionali al raggiungimento di un preciso obiettivo lavorativo tramite condizioni funzionali e positive. Il modello, trasversale e utile a leggere differenti contesti lavorativi, pertanto, permette di approfondire le dinamiche che consentono di individuare quali condizioni lavorative possono fungere da risorse e quali da richieste, in modo da implementare eventuali processi o condizioni psicologiche che influenzino il benessere lavorativo partendo dal punto di vista del lavoratore stesso.

Descrittive del campione: Caratteristiche socio-demografiche

Lo studio è stato condotto su un campione di 71 partecipanti di età compresa tra 39 e 67 anni (età media di 54,3 anni), di cui il 54,9% di sesso femminile e il 45,1% di sesso maschile (Tabella 9).

Tabella 9

Livello	Numero	%
Maschio	32	45.1
Femmina	39	54.9

Le caratteristiche socio-demografiche del campione rivelano che il 5.6% dei partecipanti possiede un diploma di scuola media inferiore o di avviamento professionale, il 32.4% ha un diploma di scuola superiore, il 40.8% ha ottenuto un diploma di laurea ed il 21.1% ha conseguito una specializzazione post-laurea (Tabella 10).

Tabella 10

Livello	Numero	%
Diploma di scuola media inferiore o di avviamento professionale	4	5.6
Diploma di scuola superiore	23	32.4
Laurea	29	40.8
Post-laurea	15	21.1

Il campione è composto dal 15.3% di persone nubili/celibati, dal 4.2% di persone che sono in una relazione (non coniugate/conviventi), dal 75% di persone coniugate/conviventi e dal 5.6% di persone separate/divorziate (Tabella 11). Più della metà del campione (56.9%) ha dei figli a carico, di età compresa tra 3 e 37 anni (età media di 22,6 anni). Il 53.6% dei figli frequenta/ha frequentato le lezioni scolastiche a distanza (Tabelle 12 e 13).

Tabella 11

Livello	Numero	%
Celibe/nubile	11	15.3
In una relazione non coniugato/convivente	3	4.2
Coniugato/convivente	54	75.0
Separat*/Divorziat*	4	5.6

Tabella 12

Livello	Numero	%
Sì	30	53.6
No	26	46.6

Tabella 13

Livello	Numero	%
Sì	31	56.9
No	41	43.1

Il campione rivela che il 23.9% ha persone disabili a carico e il 12.5% dei partecipanti è una persona fragile (Tabelle 14 e 15).

Livello	Numero	%
Sì	9	12.5
No	63	87.5

Livello	Numero	%
Sì	17	23.9
No	54	76.1

Più della metà del campione (60.6%) ha dichiarato che la gestione casalinga è condivisa (Tabella 16).

Livello	Numero	%
Sì	43	60.6
No	28	39.4

La maggior parte del campione ricopre il ruolo di ispettore del lavoro (34.4%) e di assistente amministrativo (31.1%), mentre la restante parte svolge la mansione di funzionario (23%) e di responsabile del processo/team (11.5%) (Tabella 18).

Livello	Numero	%
Ispettore lavoro	21	34.4
Assistente amministrativo	19	31.1
Funzionario	14	23.0
Responsabile processo/team	7	11.5

I partecipanti lavorano nei diversi processi ITL, nello specifico il 61.1% si occupa di vigilanza, il 15.3% di aspetti legali, il 12.5% di servizi all'utenza, il 6.9% di pianificazione, controllo e funzionamento e il 4.2% di unità di raccordo regionale (Tabella 19).

Livello	Numero	%
Vigilanza	44	61.6
Legale	11	15.3
Servizi all'utenza	9	12.5
Pianificazione, controllo e funzionamento	5	6.9
Unità di raccordo regionale	3	4.2

Gran parte del campione ha riferito di abitare distante tra 1-5 km dal lavoro (41.7%), il 29.2% tra 10-25 km, il 18.1% tra 25-50 km, 6.9% più di 50 km e il 4.2% meno di 5 km (Tabella 20). In più, il mezzo più utilizzato per raggiungere il lavoro risulta essere l'auto (72.9%) e a seguire i mezzi pubblici (13.9%), mentre i restanti utilizzano altro (4.2%) o raggiungono il lavoro a piedi (2.8%) (Tabella 21).

Tabella 20

Livello	Numero	%
Meno di 1 km	3	4.2
Da 1 a 5 km circa	30	41.7
Da 10 a 25 km circa	21	29.2
Da 25 a 50 km circa	13	18.1
Piu` di 50 km	5	6.9

Tabella 21

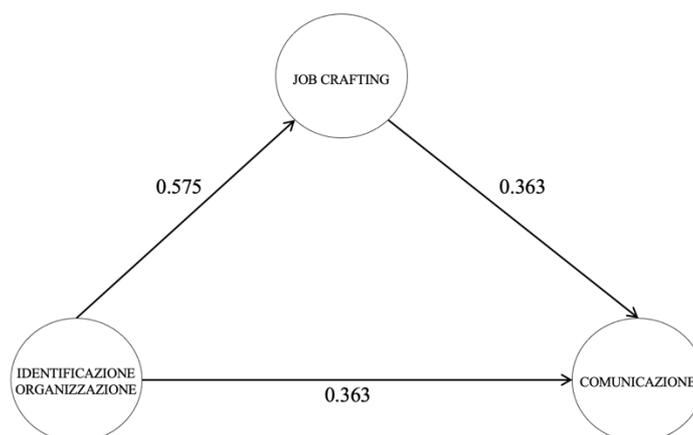
Livello	Numero	%
Auto	57	79.2
Mezzi pubblici	10	13.9
A piedi	2	2.8
Altro	3	4.2

Modelli Ispettorato del Lavoro

Modello Job Crafting

Nel primo modello la variabile Job Crafting (Fig. 3) funge da mediatore tra l'Identificazione con l'organizzazione e la Comunicazione. Nello specifico, il Job Crafting è contiene tre gruppi di item, ovvero Aumento delle risorse strutturali (competenze - STR), Aumento delle Risorse Sociali (feedback ai colleghi - SOC) e Aumento delle Risorse Sfidanti (spirito d'intraprendenza - CHA). Anche l'Identificazione con l'organizzazione possiede tre gruppi di item, cioè lo Spirito di gruppo, l'Identificazione e il Lavoro di squadra. Infine, la variabile Comunicazione è suddivisa in due gruppi di item, ovvero la comunicazione con i colleghi e la comunicazione con i clienti.

Figura 3 - Modello Job Crafting



Valutazione delle variabili. I valori di ciascuna scala di misurazione relativi all'Alpha di Cronbach (0.906, 0.900 e 0.927) e alla Composite Reliability (0.925, 0.917 e 0.954) rivelano un'ottima Coerenza Interna, in quanto superano rispettivamente i valori soglia pari a 0.700 per entrambi gli indici. I valori della Varianza Media Estratta, essendo superiori alla soglia di 0.500 per tutte le variabili rispettivamente 0.873, 0.586 e 0.873), sono più che accettabili e garantiscono una buona Validità Convergente (Tab. 22).

Tabella 22 - Valutazione delle variabili del modello Job Crafting

	Cronbach's alpha	CR	AVE
Benefici	0.900	0.917	0.586
Job Crafting	0.906	0.925	0.873
Conciliazione	0.927	0.954	0.873

Nel modello, tutti i loadings standardizzati hanno un valore maggiore di 0,708 (Hulland, 1999). Inoltre, le statistiche-t ottenute attraverso la procedura boot-strap si sono rivelate significative, essendo superiori a $\pm 1,96$ per un test a due code al 5% Hair et al. (2012).

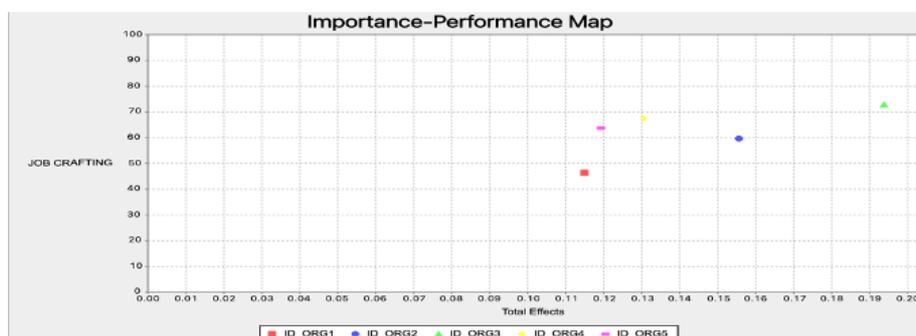
Interpretazione dei punteggi medi delle variabili. Per quanto riguarda la variabile Benefici, come dimostrato dal punteggio medio pari a 3.648, l'avvento dello smartworking fornisce generalmente dei vantaggi ai lavoratori, in termini ad esempio di riduzione dello stress e aumento del tempo da dedicare a sé stessi e alla propria famiglia, assieme ad un incremento della soddisfazione legata al lavoro, della qualità del rapporto con i colleghi e alle capacità di utilizzo della tecnologia; Il costrutto Job Crafting, con il punteggio medio di 3.681 evidenzia una tendenza ad uno sviluppo personale (p.e. Quando non c'è molto da fare, per me è una buona occasione per attivarmi in nuovi progetti) ed interpersonale (p.e. Provo ad apprendere nuove procedure) per gestire meglio il proprio lavoro nell'organizzazione. Infine, per la variabile Conciliazione il valore medio di 2.051 evidenzia un sostanziale equilibrio tra la vita privata familiare e la vita lavorativa.

Indicando i Benefici come variabile esito e valutando l'incrocio tra la performance e l'importanza dei restanti costrutti (Job Crafting e Conciliazione), dall'IPMA risulta che la volontà di migliorarsi personalmente e socialmente al fine di adattare il proprio lavoro ai bisogni ed esigenze individuali (Job Crafting) è considerevolmente elevata ed influisce positivamente sul mantenimento dell'equilibrio tra la vita lavorativa e vita familiare tramite il ruolo di mediazione dei benefici del lavoro a distanza. Questi risultati, pertanto, inducono una riflessione sulle strategie di sviluppo di una migliore qualità di vita organizzativa: lavoro a distanza e Job Crafting favoriscono politiche di work-life balance (Fig. 4 e 5).

Figura 4 - Performance-Importance Map Analysis



Figura 5 - Performance-Importance Map Analysis



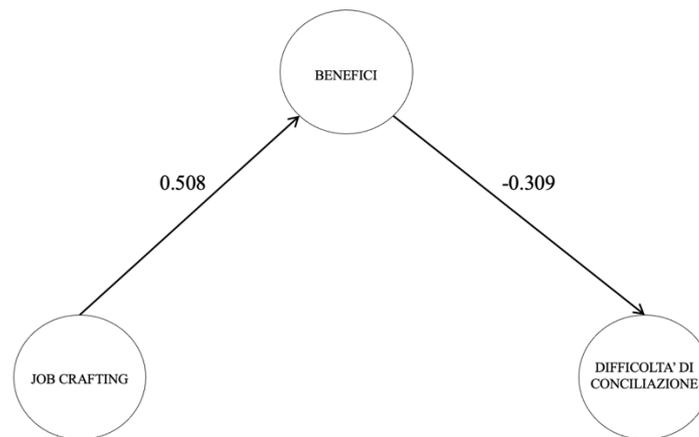
In accordo con il modello teorico delineato in precedenza (JD-R Model), ad esempio le organizzazioni che favoriscono processi inclusivi promuovendo l'identificazione del lavoratore con la propria organizzazione facilitano la messa in atto da parte degli stessi lavoratori di comportamenti propositivi che hanno degli effetti positivi come l'incremento della comunicazione. In altre parole, anche per mezzo di strategie indirette, i lavoratori possono essere incoraggiati a adattare

maggiormente le richieste e le risorse lavorative. Ciò favorisce la comunicazione con ripercussioni positive sia a livello individuale che organizzativo.

Modello Benefici e Conciliazione

Nel secondo modello la variabile Benefici (Fig. 6) funge da mediatore tra il Job Crafting e Difficoltà di conciliazione. Come nel precedente modello, il Job Crafting contiene tre gruppi di item, ovvero Aumento delle risorse strutturali (competenze - STR), Aumento delle Risorse Sociali (feedback ai colleghi - SOC) e l'Aumento delle Risorse Sfidanti (spirito d'intraprendenza - CHA). La variabile Benefici misura i benefici del lavoro a distanza, mentre la variabile Difficoltà di conciliazione è volta a misurare la difficile conciliazione e garanzia di un corretto equilibrio Vita -Lavoro.

Figura 6 - Modello Benefici e Conciliazione



Valutazione delle variabili. I valori di ciascuna scala di misurazione relativi all'Alpha di Cronbach (0.899, 0.860 e 0.900) e alla Composite Reliability (0.929, 0.898 e 0.919) rivelano un'ottima Coerenza Interna, in quanto superano rispettivamente i valori soglia pari a 0.700 per entrambi gli indici. I valori della Varianza Media Estratta, essendo superiori alla soglia di 0.500 per tutte le variabili (rispettivamente 0.767, 0.638 e 0.590), sono più che accettabili e garantiscono una buona Validità Convergente (Tab. 23).

Tabella 33 - Valutazione delle variabili del modello Benefici e Conciliazione

	Cronbach's alpha	CR	AVE
Comunicazione	0.899	0.929	0.767
Identificazione con organizzazione	0.860	0.898	0.638
Job Crafting	0.900	0.919	0.590

Nel modello, tutti i loadings standardizzati hanno un valore maggiore di 0,708 (Hulland, 1999). Inoltre, le statistiche-t ottenute attraverso la procedura boot-strap si sono rivelate significative, essendo superiori a $\pm 1,96$ per un test a due code al 5% Hair et al. (2012).

Interpretazione dei punteggi medi delle variabili. Per quanto riguarda la variabile Comunicazione, il punteggio medio di 3.426 indica una comunicazione soddisfacente a tutti i livelli, ovvero tra colleghi, responsabili dei team, collaboratori ed utenti (cittadini, avvocati, ecc...). L'Identificazione con l'organizzazione, con un punteggio medio di 3.552 rivela un'adeguata identificazione con la propria organizzazione, che da un lato conferisce gratificazione ed autostima per sé stessi (p.e. Il successo della mia organizzazione è anche il mio successo), dall'altro garantisce una maggiore

coesione e relazioni positive tra i membri (p.e. Quando parlo della mia organizzazione, solitamente utilizzo il termine "NOI" piuttosto che "LORO"). Infine, per la variabile Job Crafting il punteggio medio di 3.645 indica una buona tendenza all'adattamento tra propri bisogni e lavoro attraverso strategie personali (p.e. Quando non c'è molto da fare, per me è una buona occasione per attivarmi in nuovi progetti) ed interpersonali (p.e. chiedere feedback ai colleghi o superiori). Indicando la Comunicazione come variabile esito e valutando l'incrocio tra la performance e l'importanza dei restanti costrutti (Identificazione organizzazione e Job Crafting), dalla Performance-Importance Map Analysis (IPMA) risulta che un'adeguata ed elevata identificazione con la propria organizzazione risulta essere un fattore che predispone ad una buona comunicazione a tutti i livelli. Questa relazione è inoltre mediata dalla tendenza del professionista di adattare i propri bisogni ed il lavoro attraverso strategie personali (p.e. Quando non c'è molto da fare, per me è una buona occasione per attivarmi in nuovi progetti) ed interpersonali (p.e. chiedere feedback ai colleghi o superiori). Nonostante tali variabili abbiano buone performance e importanza a tutti i livelli, possono essere ulteriormente migliorate per implementare la qualità della vita organizzativa (Fig. 7 e 8).

Figura 7 - Performance-Importance Map Analysis del modello Benefici e Conciliazione

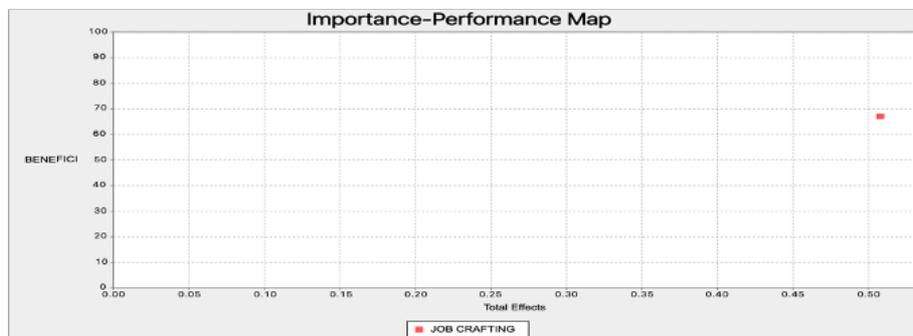
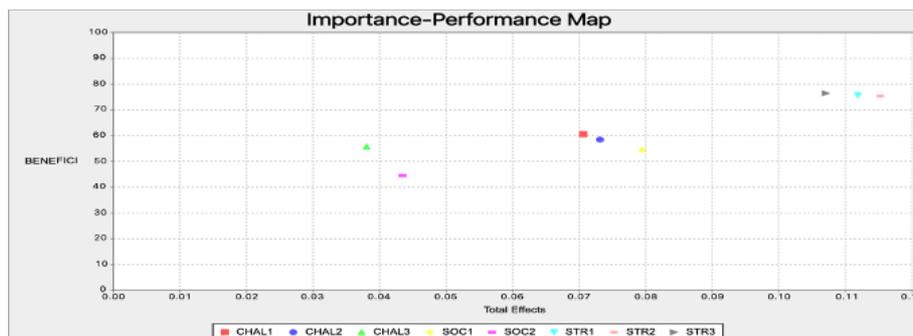


Figura 8 - Performance-Importance Map Analysis del modello Benefici e Conciliazione

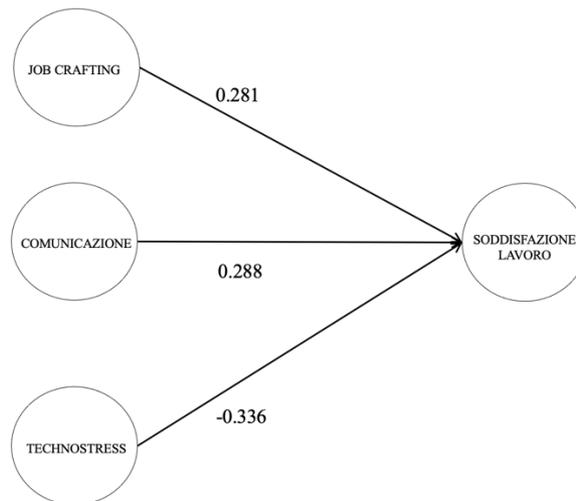


I lavoratori che mettono in atto comportamenti che consentono di allineare i propri compiti lavorativi con le proprie necessità ed i propri bisogni percepiscono maggiori benefici dello smart working. In particolare, caratterizzandosi il job crafting come un comportamento proattivo che ha la finalità di individuare un contesto lavorativo che meglio si adatti a tenere in considerazione propri bisogni e necessità, probabilmente, tali lavoratori percepiscono maggiori benefici dal lavoro a distanza e questo ha degli effetti sulla conciliazione vita lavoro.

Modello di Soddisfazione

Nel terzo modello la variabile esito è rappresentata dalla Soddisfazione del lavoro (Fig. 9), mentre le restanti rappresentano il Job Crafting, la Comunicazione e il Technostress. Anche in questo caso, il Job Crafting contiene tre gruppi di item, ovvero Aumento delle risorse strutturali (competenze - STR), Aumento delle Risorse Sociali (feedback ai colleghi - SOC) e l'Aumento delle Risorse Sfidanti (spirito d'intraprendenza - CHA). La variabile Comunicazione misura la comunicazione tra colleghi e con i clienti, mentre la variabile Technostress è volta a misurare il carico di lavoro eccessivo causato dalle tecnologie al lavoro, il livello di invasione nella vita familiare causata dalle tecnologie al lavoro e la maggiore complessità percepita causata dall'utilizzo delle tecnologie al lavoro.

Figura 9 - Modello di Soddisfazione



Valutazione delle variabili. I valori di ciascuna scala di misurazione relativi all'Alpha di Cronbach (0.899, 0.900 e 0.904) e alla Composite Reliability (0.929, 0.920 e 0.919) rivelano un'ottima Coerenza Interna, in quanto superano rispettivamente i valori soglia pari a 0.700 per entrambi gli indici. I valori relativi alla variabile Job Satisfaction sono pari a 1 per ciascun indice in quanto è una variabile single-item. I valori della Varianza Media Estratta, essendo superiori alla soglia di 0.500 per tutte le variabili (rispettivamente 0.766, 0.593 e 0.507), sono più che accettabili e garantiscono una buona Validità Convergente (Tab. 24).

Tabella 44 - Valutazione delle variabili del modello di Soddisfazione

	Cronbach's alpha	CR	AVE
Comunicazione	0.899	0.929	0.766
Job Crafting	0.900	0.920	0.593
Soddisfazione	1.000	1.000	1.000
Technostress	0.904	0.919	0.507

Nel modello, tutti i loadings standardizzati hanno un valore maggiore di 0,708 (Hulland, 1999). Inoltre, le statistiche-t ottenute attraverso la procedura boot-strap si sono rivelate significative, essendo superiori a $\pm 1,96$ per un test a due code al 5% Hair et al. (2012).

Interpretazione dei punteggi medi delle variabili. Per quanto riguarda la variabile Comunicazione, il punteggio pari a 3.440 è indice di una comunicazione abbastanza soddisfacente a tutti i livelli, ovvero tra colleghi, responsabili dei team, collaboratori ed utenti (cittadini, avvocati, ecc...).

Considerando il Job Crafting, la media dei punteggi pari a 3.606 rileva una predisposizione a migliorarsi personalmente (p.e. Quando non c'è molto da fare, per me è una buona occasione per attivarmi in nuovi progetti) ed interpersonalmente (p.e. Provo ad apprendere nuove procedure) nella propria organizzazione. Infine, per la variabile Technostress, il punteggio medio di 1.956 evidenzia che la nuova modalità di lavoro e i cambiamenti da essa derivati non hanno indotto nei lavoratori una quantità eccessiva di stress (p.e. Sento che la mia vita personale è stata invasa da queste tecnologie, Trovo spesso troppo complesso per me capire e usare le nuove tecnologie). Indicando la Soddisfazione come variabile esito e valutando l'incrocio tra la performance e l'importanza dei restanti costrutti (Comunicazione, Job Crafting e Technostress), dall'IPMA risulta che lo stress legato all'introduzione e all'utilizzo della tecnologia nel lavoro quotidiano (Technostress), sebbene risulti essere contenuto, ha un impatto negativo sulla soddisfazione lavorativa, perciò necessita di essere costantemente monitorato. Inoltre, la Comunicazione e il Job Crafting sono entrambe variabili che influenzano positivamente la soddisfazione lavorativa. Entrambi i processi, pertanto, considerando l'importanza che rivestono nel modello, sono di interesse primario nel migliorare la soddisfazione lavorativa. La comunicazione si riferisce, nello specifico, agli scambi interattivi con i responsabili di team/processo, i colleghi, l'utenza ed i collaboratori. (Fig. 10 e 11).

Figura 10 - Performance-Importance Map Analysis del modello di Soddisfazione

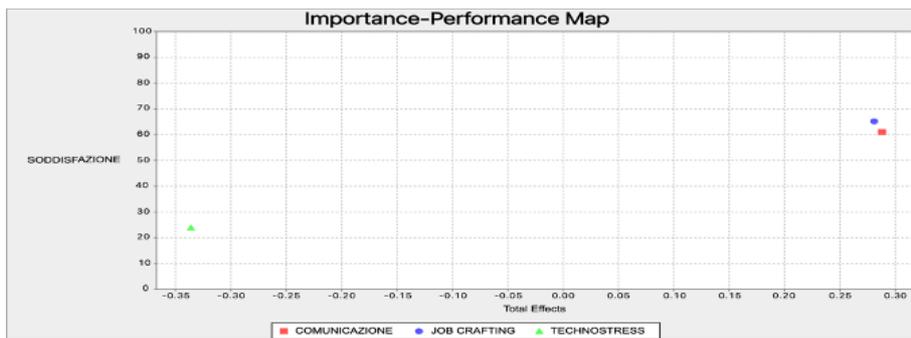
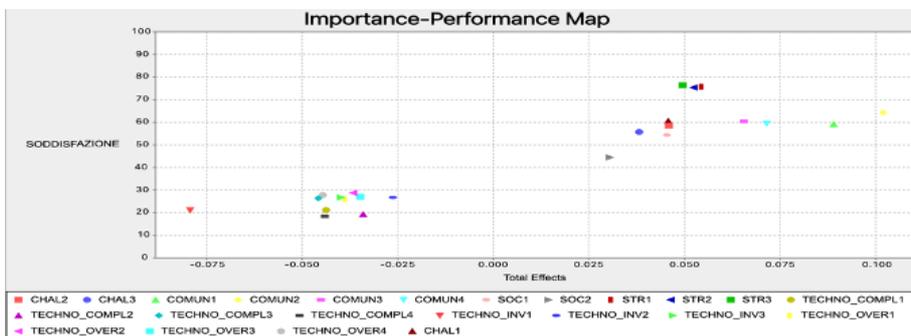


Figura 11 - Performance-Importance Map Analysis del modello di Soddisfazione



I risultati sinora descritti evidenziano che il job crafting e la comunicazione possono migliorare la soddisfazione lavorativa mentre il technostress ha un impatto negativo. In linea con il modello teorico richieste-risorse, interventi che tengano conto di queste implicazioni possono promuovere strategie organizzative volte ad incrementare la soddisfazione lavorativa e a ridurre la percezione di stress legato in particolare dall'uso della tecnologia.

È naturale, potremmo dire, che il lavoro, con le sue modalità e i suoi contenuti, si evolva nel tempo. La tecnologia riesce ad alleviare la fatica, quella fisica almeno, conoscenze e interconnessioni costituiscono un supporto potente che può rivelarsi indispensabile. Da almeno una ventina d'anni si parla di lavoro flessibile, per indicare una organizzazione diversa da quella abituale in presenza, già nel d.lgs 165/2001 si prevede la possibilità di stipulare contratti o somministrare lavori con modalità diverse da quelle consuete e il d.lgs 81/2015 introduce una disciplina organica dei contratti di lavoro che contempla e mette a norma tutte le sperimentazioni che tempo e circostanze hanno indotto.

I vocaboli utilizzati per indicare la flessibilità in senso ampio, in termini di inquadramento ma anche di orario e di mansioni, si sono modificati ed evoluti nel tempo evocando una agilità o un'intelligenza, con l'inglese smart, che palesano l'intenzione, più o meno consapevole, di rendere interessante questa nuova possibilità di svolgere una prestazione lavorativa che, in molte circostanze, comporta fatica, impegno e non sempre risulta piacevole per il diretto interessato. La possibilità di svolgere il proprio lavoro lontano dal luogo deputato, fabbrica o ufficio che sia, è stata resa più concreta dal diffondersi della tecnologia e del digitale. Il telelavoro, letteralmente l'utilizzo di una postazione lavorativa propria e lontana da quella dell'azienda, è divenuto nel tempo oltre che possibile per certi versi auspicabile. Ma è stato necessario un evento esterno ed imprevedibile come la pandemia Covid per rendere in molti casi indispensabile tale modalità e forzare i tempi per una sperimentazione che altrimenti sarebbe probabilmente ancora agli esordi. Molti addetti ai lavori, studiosi e imprenditori, lavoratori e sindacati, legislatori e politici hanno dovuto prender atto della situazione e attuare quanto fino a quel momento avevano discusso e ipotizzato. Si è così diffuso lo smart working, espressione oggi prevalente, caratterizzato dalla possibilità di alternare i tempi e i luoghi della prestazione lavorativa, lasciando ai singoli dipendenti la gestione di una certa autonomia e dispensandoli dal presentarsi sempre in ufficio. Certo che quanto è stato e si sta tuttora sperimentando dovrebbe esser definito più propriamente lavoro a distanza, telelavoro, lavoro da remoto o semplicemente lavoro da casa. D'altra parte occorre riconoscere che solo noi in Italia usiamo l'espressione anglofona, negli altri paesi si parla di remote working, home working, distance working perché di smart, intelligente, rimane spesso davvero poco.

Dobbiamo rammentare che il lavoro agile veniva prima della pandemia evocato per favorire ed aumentare la partecipazione delle donne all'attività produttiva per il mercato perché avrebbe potuto facilitare la conciliazione tra quest'ultima e le incombenze di cura familiare che ancora sono, in particolare nel nostro paese, a loro carico. In questa prospettiva potrebbero stupirci i dati più recenti che ci attestano come il prezzo della pandemia sia stato pagato in prevalenza proprio dalla componente femminile. Un dato per tutti: il tasso di occupazione delle donne risulta al di sotto del 50% nel 2020. Sconfortante realtà in particolare se ci si ricorda che l'obiettivo europeo del 2010 era per il nostro paese di raggiungere il 60%. Il che avrebbe potuto farci conseguire un aumento di 7 punti del PIL secondo le stime recenti dell'ISTAT. Va segnalato che i dati di marzo 2022 dello stesso ente tornano a superare il 51% inducendo ad una maggiore positività. È auspicabile che vengano socializzati i risultati delle sperimentazioni di forme di organizzazioni homeworking d'emergenza per evidenziare caratteristiche e limiti di una vita quotidiana che mescola il lavoro per il mercato con quello di cura, di relazione, di assistenza in un ambiente popolato da tutti i suoi abitanti durante l'intero arco della giornata creando probabilmente nuovi

⁸ Vicepresidente CREIS e già docente di Economia presso UNIGE

equilibri e gerarchie diverse da quelle tradizionali. Gli stessi luoghi della vita familiare che divengono anche ambienti lavorativi debbono essere riconsiderati, adattati, progettati con una consapevolezza che non avevamo per permettere a tutti i componenti del nucleo familiare di avere i propri spazi. E la possibilità di appagare questa necessità non può essere data per scontata. Dobbiamo altresì riconoscere che a fronte di obiettive esigenze di un'adeguata formazione e connesse competenze le aziende sono intervenute a supporto delle/degli "homeworker" in maniera residuale, calcolata tra il 2 e l'8%, e sono risultati insufficienti sia gli strumenti tecnologici, sia le piattaforme disponibili ma anche non c'è stata la consapevolezza di supportare il personale per la gestione dello stress emotivo, dell'ansia derivante dalla mancanza di spazi adeguati e diversi da quelli riconducibili alle mere attività familiari, con un confinamento in una connessione perenne. Il ritmo eccessivo ha comportato per alcuni un overworking (superlavoro) e, quindi, una maggiore possibilità di stress lavoro correlato con conseguente e crescente numero di lavoratori a rischio burnout.

Sempre in un'ottica di verifica e socializzazione credo sia giunto il momento di fare qualche considerazione sulla validità di ipotesi che qualche anno fa si prospettavano e sulle effettive conseguenze di quanto abbiamo vissuto. Ricordo ad esempio che l'Osservatorio Smart Working nel 2016 stimava un aumento della produttività attorno al 20%, prevedeva anche l'aumento dell'occupazione femminile e la riduzione dei costi di gestione per le imprese vista un minor utilizzo degli spazi fisici nonché miglioramenti di tutte le problematiche connesse al traffico e all'inquinamento per non parlare degli indubbi risparmi energetici complessivi. Personalmente confesso che ho nutrito una certa speranza che le circostanze inducessero ad una maggiore condivisione dei carichi di cura familiare da parte dei maschi italiani, non mi sembra che ci siano riscontri concreti positivi nel merito.

La ricerca "Lavorare da casa durante la pandemia, donne e smartworking in Toscana" effettuata da Sandra Burchi per IRES Toscana Coordinamento Donne Cgil Toscana nel 2020 ci fornisce informazioni sulla produttività che le intervistate dichiarano aver di fatto aumentata per la necessità personale, non imposta, di dimostrare di essere all'altezza, di non approfittare della situazione, di comportarsi in maniera responsabile. Dalla stessa emergono auspici per una maggiore e migliore organizzazione sia personale sia aziendale per quanto concerne i tempi dell'erogazione della prestazione lavorativa e familiare per quel che attiene gli spazi della organizzazione domestica. Un interessante studio più recente tratteggia quattro profili prevalenti di smart workers intercettate attraverso un approccio differenziale tra soggetti ad alta istruzione e in posizioni professionali a media-alta qualificazione. Vengono così individuate le soddisfatte, le affaticate, le insoddisfatte e le esecutive/rassegnate e si dimostra che il lavoro da remoto non favorisce del tutto la conciliazione ma può costituire una situazione di svantaggio, specialmente per le lavoratrici in condizioni economiche meno floride, e può altresì indurre lo sviluppo di dinamiche conflittuali in famiglia (cfr. Luisa De Vita, Tatiana Mazali, Giovanna Campanella, The impacts of smart working on women. Lessons from the first lockdown in Italy, International Review of Sociology, 2022). Il contributo che CREIS dà allo studio di questo approccio, contributo al quale ho avuto l'onore di partecipare fin dal momento dell'ideazione, può aiutare al miglioramento delle conoscenze e all'individuazione degli interventi necessari. Per quanto mi concerne di permetto di rammentare la necessità di rendere più evidente, attraverso informazioni di carattere quantitativo e qualitativo, l'importanza della partecipazione delle donne alla vita complessiva della nostra comunità, sia nel mercato del lavoro sia nell'ambito della cura familiare. Anche per evitare di sprecare letteralmente gli sforzi personali e finanziari volti alla istruzione delle donne stesse, peraltro ripagati da ottimi risultati che queste conseguono nei loro percorsi formativi. Per una maggiore valorizzazione finanziaria del doppio impegno che le donne quotidianamente perseguono e considerato il permanere di differenziali salariali e retributivi consistenti tra i due sessi, credo sia giunto il momento di qualche provvedimento concreto, non tanto e soltanto concedendo sgravi fiscali e premialità alle imprese che valorizzano il contributo della componente

femminile al benessere collettivo e praticano buone prassi nei loro confronti favorendo le progressioni di carriera e l'accesso alle posizioni apicali, ma attribuendo aiuti direttamente alle donne e, magari, una detassazione del loro lavoro per il mercato con tempi e modalità da individuare. Conforta chi scrive il fatto che l'idea di Alesina e Ichino, ormai datata, stia tornando ad essere discussa come dimostrano due recenti articoli di Ugo Colombino sulla rivista inGenere.

References

- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., and Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3):309–325.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., and Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3):499.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2012). Partial least squares: the better approach to structural equation modeling? *Long range planning*, 45(5- 6):312–319.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (pls) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic management journal*, 20(2):195–204.
- Luthans, F. and Church, A. (2002). Positive organizational behavior: Developing. *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach*.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., and Schreurs, P. J. (2007). When do job demands particularly predict burnout? the moderating role of job resources. *Journal of managerial psychology*.

INDICE

IL LAVORO AGILE TRA PRESENTE E FUTURO

Il lavoro agile emergenziale nell'Ispettorato del lavoro di Bari

Giuseppe Cantisano -Prefazione	Pag. 2
Antonella Cangiano - Prefazione	Pag. 2
Serenella Molendini - Introduzione	Pag. 4
Stella Sanseverino - Riflessioni	Pag. 7
Gruppo di ricerca - Il lavoro agile emergenziale nell'Ispettorato del lavoro di Bari ⁹	Pag. 9
Valeria Maione- Conclusioni	Pag. 26
Referenze	Pag. 29

⁹ , Enrico Ciavolino, Anna Maria Frasca, Emanuela Ingusci, Fulvio Signore, Giovanna Alessia Sternativo, Serenella Molendini

A woman with glasses is shown in profile, looking at a laptop screen. The image is overlaid with a blue tint. The text is centered on the page.

La Ricerca “Il lavoro agile emergenziale nell’Ispettorato del lavoro di Bari”
è stata ideata e condotta da: Enrico Ciavolino, Serenella Molendini,
Anna Maria Frasca, Emanuela Ingusci, Fulvio Signore, Giovanna Alessia Sternativo.

Promossa da A.P.S. CREIS - Centro Ricerca Europea per l’Innovazione Sostenibile,
Ispettorato Territoriale del Lavoro di Bari, Consigliera Regionale di Parità Puglia,
Università del Salento

Cofinanziata da A.P.S. CREIS e Consigliera dell’Area Metropolitana di Bari