

PRIME EVIDENZE DELL'INDAGINE SULLO SMART WORKING EMERGENZIALE IN

ANPAL SERVIZI

Sommario

1	Introduzione	2
Ι.	IIII Oddzione	Z
2.	Il lavoro agile pre-Covid e la sperimentazione in azienda	3
3.	L'indagine Lavoro Fuori Contesto	6
	3.1 Premessa metodologica all'analisi	6
	3.2 Le caratteristiche dei rispondenti	7
3.	3 Principali evidenze dell'indagine	11
	3.3.1 Infrastruttura e abilità tecnologiche	11
	3.3.2 Organizzazione del lavoro di gruppo e individuale	13
	3.3.3 Conciliazione vita – lavoro	23
	3.3.4 Percezione e prospettive - Possibilità di utilizzo futuro dello <i>Smart Working</i>	26
4.	Prime indicazioni per la piattaforma sindacale	36

1. Introduzione

Nel corso della grave emergenza sanitaria, a partire dal febbraio 2020, sono stati emanati una serie di provvedimenti volti a facilitare il passaggio ad una modalità di lavoro da remoto sia nel settore privato che in quello pubblico, in modo da tutelare i lavoratori e arginare la diffusione della pandemia da Covid-19. In questo quadro, l'home working ha rappresentato, per molte lavoratrici e molti lavoratori, una condizione del tutto nuova e improvvisa che ha imposto il doversi misurare con una nuova organizzazione degli spazi, dei tempi del lavoro e di vita, in una inedita ibridazione e contaminazione del tempo e dei luoghi di lavoro. Tuttavia, la formula coatta del lavoro da casa sperimentato durante le fasi più acute della crisi pandemica, tuttora in corso, ha poco a che vedere con il Lavoro Agile, normato dalla Legge n. 81/2017.

Per analizzare quanto accaduto negli ultimi due anni e soprattutto comprendere le percezioni delle lavoratrici e dei lavoratori sulle possibilità di utilizzo futuro dello *Smart Working*, le CLAP e la FABI nel mese di dicembre 2021 hanno promosso in ANPAL Servizi l'indagine "Lavoro fuori contesto". La ricerca origina da una precedente inchiesta realizzata dalle CLAP sullo "*Smart Working* emergenziale" introdotto in azienda a partire dallo stato di emergenza di marzo 2020. Il questionario è stato ampiamente arricchito con alcuni nuovi *item*, in un quadro di organizzazione del lavoro mutato, a causa della pianificazione dei rientri settimanali in presenza.

Hanno partecipato all'indagine 465 lavoratrici e lavoratori. Il 96% sono dipendenti (448 su un totale di 913 dipendenti in organico, con un tasso di partecipazione dei dipendenti pari al 49,1% del totale) mentre il 4% ha un contratto di collaborazione. Grazie all'elevato tasso di partecipazione dei dipendenti, che rappresentano coloro su cui ricadrà la futura negoziazione sullo *Smart Working* come modalità strutturale, l'indagine assume oggettivamente caratteri di elevata significatività. L'importante partecipazione all'indagine rappresenta anche una esplicita richiesta di democrazia diretta e di volontà di partecipazione alla negoziazione da parte delle lavoratrici e dei lavoratori che negli ultimi due anni hanno subito una radicale trasformazione della propria attività lavorativa.

I partecipanti hanno manifestato un altissimo consenso verso le potenzialità del lavoro agile. Per la quasi totalità dei rispondenti (oltre il 98%), l'uso strutturale di questa modalità di lavoro può contribuire a migliorare il benessere organizzativo e, coerentemente a questa opinione, circa la totalità del campione (circa il 98%) vorrebbe che esso fosse introdotto come modalità strutturale di organizzazione del lavoro.

L'introduzione dello *Smart Working* come modalità di lavoro strutturale, oltre la fase pandemica, presuppone un ripensamento dell'organizzazione delle risorse umane. Venuto il meno il dogma della presenza fisica in ufficio, il lavoro agile presuppone una organizzazione del lavoro per obiettivi e risultati raggiunti. Allo stesso tempo, siamo assolutamente consapevoli che questa nuova modalità organizzativa della forza lavoro, se da un lato è in grado di favorire un notevole aumento di benessere per le lavoratrici e i lavoratori, porta con sé una serie di rischi che devono essere necessariamente attenuati in sede di negoziazione. La messa in discussione delle coordinate cartesiane di spazio e tempo di lavoro, deve essere compensata da una serie di garanzie contrattuali atte ad annullare i fenomeni di *overworking*, da cui scaturiscono una serie di problematiche aggiuntive relative anche alla salute psico-fisica delle lavoratrici e dei lavoratori. In questo quadro l'autonomia della prestazione lavorativa, la flessibilità dell'orario di lavoro, la garanzia del diritto alla disconnessione, l'inviolabilità del limite massimo di ore di lavoro giornaliere, il diritto alla salute e alla sicurezza anche nel lavoro

agile, le compensazioni economiche e le misure di supporto in ambito di genitorialità, inclusione e conciliazione vita-lavoro costituiscono in sintesi una serie di parametri fondamentali a cui non possiamo rinunciare.

Il report parte dalla considerazione dell'esperienza del lavoro agile in ANPAL Servizi nella fase prepandemica nel paragrafo 2, affronta nel dettaglio le prime evidenze empiriche dell'indagine nel paragrafo 3, propone i criteri generali su cui si fondano le nostre prime indicazioni di piattaforma sindacale sullo *Smart Working* nel paragrafo 4, che saranno ulteriormente discusse ed approfondite nell'ambito di successive assemblee con le lavoratrici e lavoratori, i quali discendono dai contenuti del *Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile* nel settore privato, nonché dalle stesse evidenze empiriche dell' indagine.

2. Il lavoro agile pre-Covid e la sperimentazione in azienda

In base a quanto previsto dall'Accordo aziendale siglato il 17 maggio 2018, nel mese di settembre dello stesso anno è stata avviata in ANPAL Servizi la prima sperimentazione sul Lavoro Agile. La sperimentazione ha avuto una durata complessiva di sei mesi e ha coinvolto 60 dipendenti (pari al 14,3% dei dipendenti a tempo indeterminato presenti a quella data, a fronte del 15% previsto dal medesimo accordo).

Ciascun dipendente interessato ha richiesto spontaneamente di parteciparvi rispondendo a una *call interna* e presentando la propria domanda di adesione; successivamente, ciascuna candidatura è stata esaminata dalla Direzione delle Risorse Umane insieme ai diversi responsabili di Divisione/Direzione con successiva definizione della platea.

Durante la sperimentazione è stata attivata la raccolta dei dati e delle informazioni utili per la predisposizione di un report di monitoraggio. La finalità è stata quella di "individuare le misure correttive necessarie per l'eventuale prosecuzione nonché per l'adozione delle misure a regime" (art.9, comma 1), anche se, dopo la sperimentazione, l'ipotesi fu messa da parte e ripresa di recente solo a seguito di quanto accaduto durante l'emergenza sanitaria dovuta al Covid 19.

Il piano degli indicatori di monitoraggio è stato costruito intorno a sei dimensioni di analisi, relative a:

- 1. partecipazione (alla sperimentazione);
- 2. innovazione organizzativa (formazione);
- 3. efficienza (vantaggio economico per l'azienda);
- 4. efficacia (avanzamento delle attività di progetto/divisione/staff);
- 5. produttività (questionario finale);
- 6. benessere (grado di assenza per malattia/permessi).

Principali evidenze della Sperimentazione "Lavoro Agile 2018". L'analisi condotta ha permesso di stimare, in parte, gli impatti più significativi che la sperimentazione del Lavoro Agile ha prodotto sulle attività aziendali. Nel complesso è emerso che nel periodo osservato efficienza, efficacia e benessere sono tre dimensioni che hanno mostrato un andamento sostanzialmente positivo: è risultato, infatti, un andamento positivo per ciò che concerne la riduzione delle ore di straordinario (-28%), l'avanzamento delle attività e nel raggiungimento degli obiettivi pianificati (98,63%), nonché rispetto alla riduzione delle assenze per permessi (in media - 3 ore rispetto all'anno precedente) e malattia (- 69 eventi e - 68 eventi di malattia di un giorno).

In ogni caso, l'analisi quantitativa ha consentito di stimare le principali "tendenze" misurabili del fenomeno (in questo caso la fruibilità delle giornate di Lavoro Agile e il loro impatto a livello di funzionamento della struttura aziendale). La misura per cui tali tendenze possano essere effettivamente ricondotte ad atteggiamenti/comportamenti dei dipendenti che utilizzano il Lavoro Agile come modalità di lavoro, nonché una verifica delle ipotesi interpretative che tali tendenze, richiedono necessariamente un approfondimento analitico di tipo più qualitativo.

Per questa ragione, al termine della sperimentazione è stata realizzata una piccola *survey* rivolta ai dipendenti coinvolti nella sperimentazione.

Attraverso la rilevazione di informazioni qualitative è stato arricchito il quadro informativo in modo da disporre di maggiori elementi a supporto di una valutazione complessiva degli impatti che il Lavoro Agile ha determinato sulla struttura organizzativa e produttiva aziendale.

Anche dall'analisi qualitativa dei questionari, rivolti sia ai dipendenti che ai loro responsabili, sono stati rilevati elementi molto positivi riguardo all'equilibrio tra lavoro e vita privata, il risparmio dei tempi di spostamento casa/lavoro, gli impatti positivi sulla produzione sul rendimento "auto percepito" e sulla qualità degli output.

Inoltre, è stata indicata con rilevanza la necessità di allargare la platea dei partecipanti con il coinvolgimento totale dei dipendenti di ANPAL Servizi.

Per l'analisi complessiva dei questionari e del report si rimanda all'elaborato "Rapporto finale di monitoraggio della sperimentazione aziendale sul Lavoro Agile" disponibile sulla Intranet aziendale.



L'Indagine Lavoro «fuori contesto»

3. L'indagine Lavoro Fuori Contesto

3.1 Premessa metodologica all'analisi

L'indagine "Lavoro fuori contesto" promossa in ANPAL Servizi dalle sigle sindacali CLAP e FABI nel mese di dicembre 2021 origina da una precedente inchiesta realizzata dalle CLAP sullo "Smart Working emergenziale" introdotto in azienda a partire dallo stato di emergenza di marzo 2020 su un campione di lavoratori e lavoratrici aderenti alla sigla (i cui esiti sono stati diffusi attraverso la bacheca sindacale e pubblicati sul sito delle CLAP) ed è stata arricchita con alcuni item, in un quadro di organizzazione del lavoro mutato, a causa della pianificazione dei rientri settimanali in presenza¹.

L'indagine anonima si riferisce ad una platea di rispondenti di cui sono note le condizioni strutturali di lavoro, in quanto regolate da un unico soggetto aziendale. Anche per questa ragione si è scelto di utilizzare uno strumento di rilevazione standardizzato, a domanda multipla, orientato alla rilevazione di giudizi e di opinioni nella forma dell'accordo/disaccordo polarizzata su una scala auto-ancorante (per niente/abbastanza/poco/molto d'accordo) rispetto alle affermazioni proposte nella sequenza delle domande del questionario (57 in tutto, compresa la parte anagrafica). Le informazioni testuali (in forma di domanda aperta) presenti in alcuni casi sono utili all'articolazione di alcune tematiche che necessitano di maggiore analiticità esplicativa.

Il questionario è stato messo a disposizione dell'intera comunità professionale (esclusi i *Navigators*) con un *link* sul *Microsoft forms* (di dotazione dell'azienda) inviato nella posta aziendale per la sua compilazione. La platea dei rispondenti (le cui caratteristiche sono di seguito descritte) è di 465 unità.

Le informazioni raccolte e successivamente elaborate, hanno permesso di tracciare una rappresentazione dei fenomeni e degli aspetti sottoposti ad indagine. I risultati mostrano punti di forza e alcuni nodi problematici, circa l'attuazione del lavoro a distanza. Al tempo stesso, le prime evidenze restituiscono il marcato interesse per le potenzialità dello *Smart Working* come organizzazione strutturale del lavoro, a condizione che la sua articolazione sia accessibile e, soprattutto, definibile attraverso la consultazione negoziale e la partecipazione attiva delle lavoratrici e dei lavoratori.

Il questionario adottato, che prevede una finale ed agile sezione anagrafica, è articolato in 4 sezioni che affrontano gli ambiti di interesse prioritario della rilevazione e si riferiscono a:

- Infrastruttura e abilità tecnologiche;
- Organizzazione del lavoro di gruppo e individuale;
- Conciliazione vita lavoro;
- Percezione e prospettive Possibilità di utilizzo futuro dello Smart Working

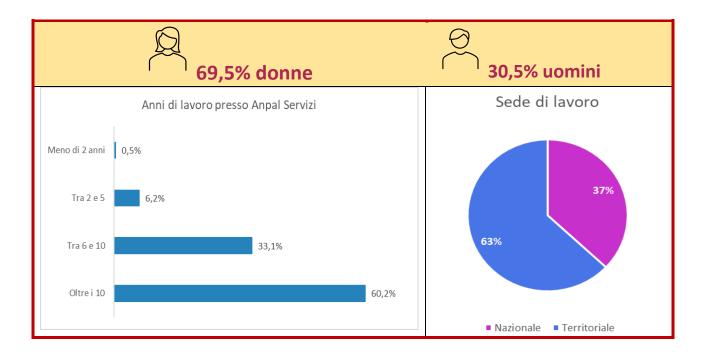
L'analisi e la discussione dei dati seguirà tale impostazione.

¹ Comunicazione del Direttore Generale di ANPAL Servizi del 14 ottobre 2021.

3.2 Le caratteristiche dei rispondenti

I questionari compilati e restituiti sono 465. Dei rispondenti 323 sono donne e 142 sono uomini, il 96% sono dipendenti (448 su un totale di 913 dipendenti in organico², con un tasso di partecipazione dei dipendenti pari al 49,1% del totale) mentre il 4% ha un contratto di collaborazione (hanno risposto 17 collaboratori su un totale di 73 attualmente in forze, pari al 23,3% del totale, esclusi i *Navigators*). Considerato l'elevato tasso di partecipazione dei dipendenti all'indagine, che riguardano coloro su cui ricadrà la negoziazione sullo *Smart Working* come modalità strutturale, l'indagine assume oggettivamente caratteri di elevata significatività.

Per quanto riguarda gli anni di servizio, la maggior parte degli intervistati lavora presso ANPAL Servizi da più di 10 anni, mentre circa un terzo da almeno 6 anni, il 63,44 % lavora presso le sedi territoriali mentre il 36,56% presta servizio presso la sede nazionale di Roma.



Nei grafici seguenti (Fig. 1) vengono rappresentate una serie di informazioni risultanti dall'elaborazione dei dati anagrafici raccolti in merito a genere, classe di età e titolo di studio. Questo ci permette di avere una prima significativa "vista" sulla composizione e le caratteristiche della platea complessiva, con un approfondimento di genere, vista l'elevata presenza di lavoratrici in ANPAL Servizi (quasi il 70% dell'intera comunità professionale dei dipendenti).

Quasi la totalità degli intervistati appartiene ad una fascia d'età matura, nel dettaglio più della metà si colloca nella fascia 46-55 anni, un terzo circa nella fascia 36-45, il 15% ha 56 anni o più, mentre la presenza di *under* 35 è assolutamente residuale (0,5%).

_

² Dato aggiornato al 31 dicembre 2021.

A - Classi di età (anni)

52,5%

32%

15%

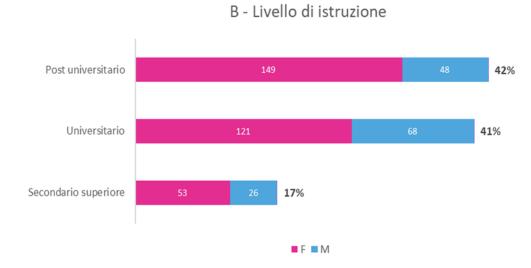
0,5%

46-55

36-45

56 e oltre fino a 35 anni

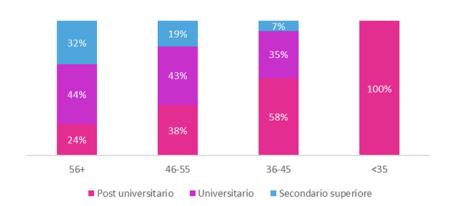
Figura 1



C - Distribuzione titolo di studio per genere



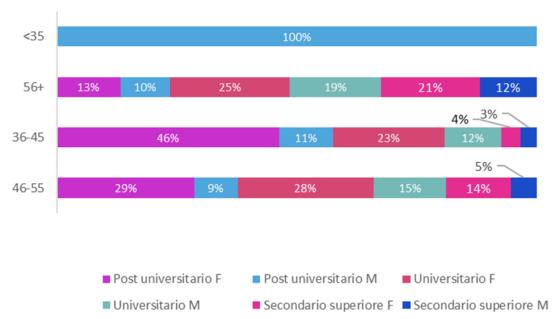
D - Titolo di studio per classe di età



Come si può osservare nella Fig. 1-D, l'83% degli intervistati ha conseguito un titolo di studio post-universitario o universitario, con una percentuale molto alta tra le lavoratrici pari rispettivamente al 32% e al 26% rispetto al totale, mentre il 17% ha un diploma secondario superiore.

La maggior parte degli intervistati con titolo di studio post-universitario si colloca nella fascia d'età 36-45 anni, in quella tra i 46-55 anni si riscontra una maggior presenza di laureati mentre i diplomati si concentrano tra gli intervistati di 56 anni e oltre (Fig. 1-A).





Il grafico di riepilogo (Figura 1-bis) rappresenta la distribuzione dei titoli di studio rispetto al genere e alla classe di età degli intervistati.

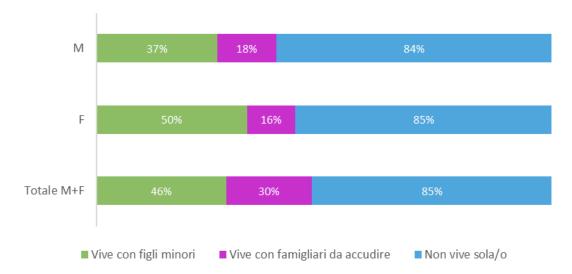
Gli intervistati *under* 35 posseggono una specializzazione post-universitaria, mentre nella fascia 36-45 anni si osserva una significativa presenza di donne con titolo di studio post-universitario pari al 46% e universitario pari al 23%. Analogamente accade nella classe 46-55 anni con rispettivamente il 29% e il 28%.

Tra chi ha 56 anni e oltre si osserva una distribuzione più equilibrata dei titoli di studio per genere ma si riscontra una maggior concentrazione di laureati e diplomati.

Nella parte finale del questionario si chiedeva ai partecipanti di indicare se vivessero con figli minori e/o familiari da accudire (disabili, anziani, ecc.) o se vivessero da soli/e. Queste informazioni forniscono un primo spunto per una riflessione intorno agli strumenti di conciliazione e a modalità di lavoro agile (Figura 2).

Figura 2

Condizione di vita, carichi di cura per genere

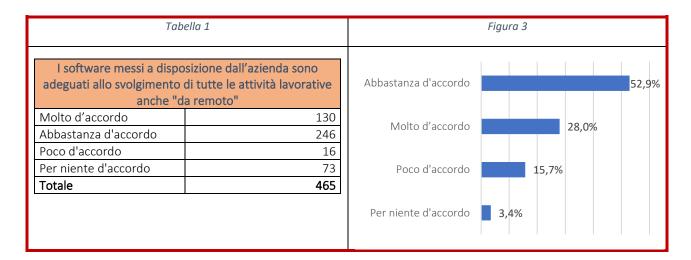


Dal grafico si può osservare che l'85% degli intervistati non vive solo/a, il 46% vive con minori e il 30% con famigliari da accudire. Se guardiamo rispetto al genere, il 50% delle lavoratrici che hanno compilato il questionario vive con figli minori e condivide con i lavoratori una percentuale tra il 16% e il 18% tra chi vive con famigliari da accudire.

3.3 Principali evidenze dell'indagine

3.3.1 Infrastruttura e abilità tecnologiche

Dall'indagine emerge un elevato consenso relativamente al fatto che i *software* messi a disposizione dell'azienda si sono rivelati più o meno adeguati allo svolgimento delle attività da remoto: circa il 53% si è dichiarato "abbastanza d'accordo" e il 28% "molto d'accordo" (insieme questi due gruppi rappresentano oltre l'80% dei rispondenti); quanti si sono dichiarati sono "poco d'accordo" o "per niente d'accordo" rappresentano insieme poco meno di 1/5 dei rispondenti (Tab. 1 e Fig. 3).



Volendo, tuttavia, considerare non del tutto trascurabile la quota di circa 1/5 di soggetti che ritengono non adeguata la strumentazione informatica messa a disposizione dall'azienda (sia pure rappresentativa di una quota del tutto minoritaria all'interno del gruppo dei 465 rispondenti), si è inteso analizzare meglio questo dato, con l'intento di comprendere se tale insoddisfazione sia stata espressa da un gruppo più o meno omogeneo, magari portatore di uno specifico bisogno comune. Per cui, analizzando in dettaglio i dati raccolti, incrociando cioè il dato di quanti non sono soddisfatti dell'adeguatezza dei *software* messi a disposizione dall'azienda (quindi, l'insieme degli 89 soggetti che hanno risposto o "poco" o "per niente" d'accordo") con alcune delle caratteristiche socioanagrafiche, è emerso che i soggetti che si sono dichiarati meno d'accordo sono coloro che per lo più lavorano in azienda da almeno 6 anni (88%) e che svolgono un'attività lavorativa che prevede "molto" (48,3%) o "abbastanza" (29,2%) interazione diretta con enti/soggetti esterni ad ANPAL Servizi (Tab. 2).

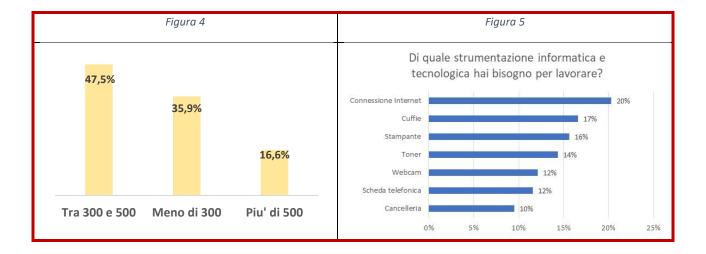
Tabella 2 - Distribuzione dei rispondenti al questionario che si sono dichiarati "poco" o "per niente d'accordo" con l'affermazione "I software messi a disposizione dall'azienda sono adeguati allo svolgimento di tutte le attività lavorative anche "da remoto", per entità dell'interazione diretta con soggetti esterni ad ANPAL Servizi nello svolgimento della propria attività e per numero di anni di servizio in azienda (valori percentuali).

La tua attività lavorativa prevede un'interazione diretta con enti/soggetti esterni ad ANPAL Servizi?	Da quanti anni lavori per ANPAL Servizi?					
	Meno di 2 anni	Tra 2 e 5	Tra 6 e 10	Oltre 10	Totale complessivo	
Molto	0,0%	7,9%	19,1%	21,3%	48,3%	
Abbastanza	0,0%	1,1%	13,5%	14,6%	29,2%	
Poco	0,0%	0,0%	4,5%	5,6%	10,1%	
Per niente	1,1%	2,2%	5,6%	3,4%	12,4%	
Totale complessivo	1,1%	11,2%	42,7%	44,9%	100,0%	

È stato altresì chiesto di quantificare le spese annuali per la strumentazione informatica e tecnologica fornendo tre *range* differenti di spesa: la maggior quota dei rispondenti (il 47,5%) ritiene necessaria una spesa annuale ricompresa tra i 300 e i 500 euro (Tab. 3 e Fig 4). Anche in forza delle risposte fornite alla domanda "Di quale strumentazione informatica e tecnologica hai bisogno per lavorare? (Fig. 5), è plausibile ritenere che sia stata considerata dagli intervistati la spesa necessaria a disporre della connessione internet (abbonamento mensile/annuale con un gestore), la spesa per la corrente elettrica, la spesa per l'utilizzo di cuffie/webcam necessarie alla *call* su *Teams*, stampante, *toner*, ecc.

Tabella 3

Puoi quantificare le spese annuali per la strumentazione informatica e tecnologica (comprare	e, adeguare, manutenere)?
Meno di 300	167
Tra 300 e 500	221
Più di 500	77
Totale	465



A conclusione di questa sezione va evidenziato che, se da un lato, la fornitura di *software* messa a disposizione dell'azienda è risultata sostanzialmente adeguata alle esigenze del lavoro da remoto, lo

stesso non si può dire relativamente alla fornitura dei diversi device e altri strumenti di lavoro (connessione internet, cuffie, stampanti, etc.). L'azienda si è sostanzialmente limitata a fornire a tutti i dipendenti un notebook aziendale. Il lavoro da remoto, però, apre nuove e rilevanti implicazioni relative alla salute e alla sicurezza nei luoghi di lavoro, dal momento che la prestazione lavorativa esce fuori dai confini dell'ufficio. Fino a questo momento è stata completamente scaricata sulle lavoratrici e i lavoratori la tutela della propria salute e sicurezza, contravvenendo di fatto agli obblighi datoriali stabiliti dal Testo Unico sulla salute e la sicurezza (D. lgs. 81/2008). Le lavoratrici e i lavoratori non sono stati forniti, ad esempio, di tastiere svincolate dal notebook, di rialzi per il pc in modo da assicurare il corretto contenimento dei rischi a cui sono sottoposti i "videoterminalisti", compresa la mancata dotazione di sedie ergonomiche.

3.3.2 Organizzazione del lavoro di gruppo e individuale

L'home working ha rappresentato, per molte lavoratrici e molti lavoratori, una condizione del tutto nuova e improvvisa che ha imposto il doversi misurare con l'utilizzo intensivo di dispositivi e tecnologie di comunicazione a distanza, con nuove modalità di collaborazione e relazione con i colleghi e con i propri responsabili, con una nuova organizzazione degli spazi, dei tempi del lavoro e di vita, in una inedita ibridazione e contaminazione del tempo e dei luoghi. Questi elementi hanno sicuramente caratterizzato la percezione individuale dell'esperienza di lavoro di questi ultimi due anni fuori dal contesto consueto e, allo stesso tempo, impongono a tutti noi una profonda riflessione sull'organizzazione dell'azienda, sulle sue modalità di funzionamento e sulla valorizzazione delle capacità individuali, oltre che sul modo di accompagnare il processo di cambiamento in atto che non può trascurare l'impatto sul senso di appartenenza, sulla condivisione delle informazioni, sull'esercizio dei ruoli professionali, dell'autonomia e delle responsabilità. Nell'ottica di comprendere quale fosse l'opinione degli intervistati su questi aspetti, sono state poste una serie di domande volte ad indagare l'esperienza soggettiva vissuta rispetto al proprio lavoro e al lavoro del proprio gruppo di riferimento.

Formazione abilitante. In relazione ai primi due Item che indagano il supporto formativo/informativo ricevuto dall'azienda nella fase iniziale del lavoro da remoto e su ciò che sarebbe necessario prevedere per accompagnare efficacemente il processo, un primo dato che emerge è che una percentuale significativa di soggetti (il 41,6%) si è dichiarata "poco d'accordo" sul fatto che possa considerarsi sufficiente la formazione erogata dall'azienda sui principali aspetti che regolano le modalità di lavoro "da remoto"; a questi si aggiunge il 12,7% dei rispondenti che si è dichiarato "per niente d'accordo". Per cui si può dire che la maggioranza degli intervistati (oltre il 54% di essi) ritiene non sufficiente la formazione ricevuta (Tab. 4 e Fig. 6). A questo dato si accompagna quello relativo all'idea, condivisa sempre dalla maggior parte degli intervistati (oltre il 90% di essi), che – anche in previsione del lavoro agile come modalità di lavoro standard anche dopo l'emergenza sanitaria – l'azienda dovrebbe prevedere specifiche iniziative formative per il personale che ne usufruirà (Tab. 5 e Fig. 7).

Tabella 4	Tabella 5			
L'azienda ha garantito una formazione sufficaspetti che hanno regolato la modalità di la remoto" (piattaforme di comunicazione dispositivi/applicativi, procedure aziendali reprotezione dei dati personali, tutela della prie e sicurezza etc.) Molto d'accordo Abbastanza d'accordo	avoro "da ed altri necessarie,	L'azienda dovrebbe prevedere s formative per il personale che us agile (piattaforme di comun dispositivi/applicativi aziendali ne agile, protezione dati personali, to e sicurezza etc Molto d'accordo Abbastanza d'accordo	sufruisce del lavoro icazione e altri cessari per il lavoro utela privacy, salute	
Poco d'accordo	193	Poco d'accordo	21	
Per niente d'accordo	59	Per niente d'accordo	8	
Totale Figura 6	465	Totale Figura 7	465	
L'azienda ha garantito una formazione sufficiente sugli aspetti che hanno regolato la modalità di lavoro "da remoto" (piattaforme di comunicazione ed altri dispositivi/applicativi, procedure aziendali necessarie, protezione dei dati personali, tut		L'azienda dovrebbe prevedere specifiche iniziative formative per il personale che usufruisce del lavoro agile (piattaforme di comunicazione e altri dispositivi/applicativi aziendali necessari per il lavoro agile, protezione dati personali, tutela		
41.5%	5,5 %	4,52% 1,72%	38,90%	
12,7% Molto d'accordo Molto d'accordo	do	■ Abbastanza d'accordo ■ Mol	to d'accordo	
■ Per niente d'accordo ■ Poco d'accordo	0	Per Poco d'accordo	niente d'accordo	

È evidente che per accompagnare con sapienza il cambiamento organizzativo che stiamo vivendo è necessario un grande investimento nella formazione che non può essere intesa come mero trasferimento procedurale e che dovrebbe essere finalizzato a mobilitare le migliori energie verso una reale condivisione della knowledge all'interno della comunità professionale. L'utilizzo diffuso delle piattaforme di comunicazione e organizzazione e gestione dei contenuti consentirebbe una piena condivisione del sapere, una periferica e ramificata capacità pervasiva verso tutte le articolazioni aziendali che di per sé produrrebbe empowerment e apprendimento cooperativo. E' anche ormai largamente condiviso l'assunto che il vantaggio competitivo delle aziende consiste nella combinazione delle risorse, tangibili e intangibili, e nell'espressione del sapere collettivo che, come tale, non può essere "acquistato" ma solo sviluppata e mantenuta da un insieme di condizioni di carattere culturale ed organizzativo; è anche per questo motivo che la modificazione del paradigma nel quale siamo immersi non può sottrarre a tali considerazioni un solido processo di change management, per il quale valgono molte delle considerazioni che seguono.

Organizzazione del lavoro: obiettivi, autonomia organizzativa e decisionale. Gli item riferiti alla dimensione dell'organizzazione del lavoro toccano una leva particolarmente significativa per il funzionamento aziendale e che attiene alla definizione e all'assegnazione degli obiettivi individuali e di gruppo, ai sistemi utilizzati per la valutazione dei risultati e all'esercizio del proprio ruolo professionale in termini di competenze agite, organizzazione del proprio lavoro, autonomia e responsabilità. Tutti elementi che caratterizzano il dibattito pubblico intorno al tema dell'ibridazione del lavoro che impone l'adozione di nuovi modelli organizzativi e nuovi stili di management che premino l'autonomia in virtù di una più ampia responsabilizzazione sul raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Allo stesso tempo la richiesta di maggiore autonomia della prestazione di lavoro all'interno del regime di lavoro subordinato non deve dar luogo in nessun modo a forme di overworking talvolta tossiche, connessa alla moltiplicazione dei tempi di lavoro e ad una richiesta di "reperibilità senza limiti" da parte dei responsabili. Si tratta di fenomeni ampiamente documentati nell'analisi sul lavoro agile³, che hanno anche l'effetto de facto di ampliare le aree di lavoro non retribuito, ossia di quelle attività che si producono al di fuori dell'orario di lavoro assunto come base per la defezione dei minimi tabellari all'interno dei contratti collettivi, come nel caso del CCAL vigente di ANPAL Sevizi.

Senza dubbio il principio della maggiore autonomia del lavoratore subordinato è un presupposto della Legge 81/2017, che introduce nel nostro ordinamento il cosiddetto "Lavoro Agile"; questo però non significa che bisogna assumere una concezione ingenua e priva di rischi dell'autonomia della prestazione da parte dei dipendenti, che comporterebbe solo una riduzione delle tutele da parte dei prestatori. Se da un lato il lavoro agile pone il management aziendale nella necessità di organizzare la prestazione lavorativa per "fasi, cicli e obiettivi", dall'altro, diventa essenziale far rispettare l'obbligo, che ricade sulla parte datoriale, «di misurazione della durata di lavoro giornaliero, ai fini dell'applicazione dei limiti di fonte europea in materia di salute e sicurezza»⁴. Tutto ciò per evitare che l'esigenza di interagire con colleghi, responsabili, stakeholders, comporti una intensificazione fuori controllo dei ritmi di lavoro ed uno stato di allerta permanente, tale da minacciare l'integrità psico-fisica dei dipendenti.

Le lavoratrici e i lavoratori di ANPAL Servizi si sono espressi su questi temi mettendo in evidenza punti di forza e di debolezza della modalità di lavoro attualmente praticata e che suggeriscono interessanti spunti per superare l'estemporaneità dell'esperienza di *home working* e progettare un equilibrato sistema di *Smart Working*.

La maggioranza delle lavoratrici e dei lavoratori (rappresentata dal 55% dei soggetti) si è detta abbastanza (36,3%) o molto d'accordo (18,7%) sul fatto che ha ricevuto informazioni regolari e puntuali sulla distribuzione del lavoro e dei rispettivi carichi nel gruppo di lavoro (Tab. 6); mentre il 44,9% si è dichiarato poco o per niente d'accordo con questa idea.

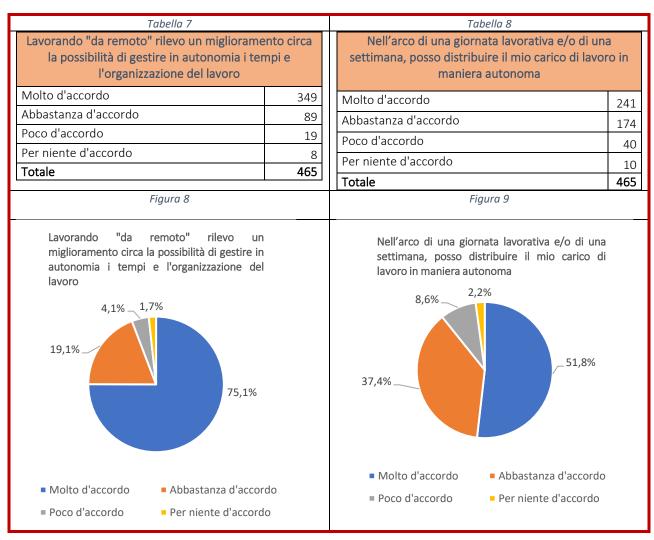
³ Aloisi A., De Stefano V., Il tuo capo è un algoritmo. Contro il lavoro disumano, Laterza, Bari, 2020.

⁴ Brunetti A., *Lavoro agile, smart working e telelavoro. Miseria e nobiltà del lavoro da remoto*, tratto da Rivista di Lavoro Vivo, Anno 1, Numero 1, Roma.

Tabella 6

Ricevo informazioni regolari e puntuali sulla distribuzione del lavoro e dei rispettivi incarichi nel gruppo di lavoro					
Molto d'accordo	87	18,7%			
Abbastanza d'accordo	169	36,3%			
Poco d'accordo	147	31,6%			
Per niente d'accordo	62	13,3%			
Totale	465	100,0%			

Il 75% degli intervistati è, invece, molto d'accordo con l'idea che lavorando "da remoto" rileva un miglioramento circa la possibilità di gestire in autonomia i tempi e l'organizzazione del lavoro (Tab. 7 e Fig. 8) e l'89,2% apprezza sostanzialmente il fatto di potersi organizzare in modo autonomo il lavoro nell'arco della giornata e della settimana (Tab. 8 e Fig. 9).



Tuttavia, a tale autonomia organizzativa sembrerebbe non corrispondere una pari **autonomia decisionale**, considerato che il 16,6% e il 44,7% degli intervistati si è rispettivamente dichiarato "molto" e "abbastanza d'accordo" sul fatto che deve sempre consultare il proprio responsabile prima di prendere una qualsiasi decisione (Tab. 9 e Fig. 10); nonostante l'81% degli intervistati si dichiari molto e abbastanza d'accordo di essere in grado di prendere delle decisioni in autonomia (Tab. 10) e

che il 65,2% si dichiari d'accordo in merito al fatto che il proprio responsabile solleciti l'iniziativa individuale e la generazione di idee innovative (Tab. 11).

Anche grazie alla lettura congiunta di questi ultimi dati, è evidente che ad una autonomia organizzativa del lavoro, non può che corrispondere anche una conseguente autonomia decisionale da parte delle lavoratrici e dei lavoratori, evidentemente nell'ambito degli obiettivi stabiliti dall'azienda. Come anticipato nella premessa del paragrafo, questi aspetti indubbiamente impongono un ripensamento complessivo del modello manageriale e di gestione delle risorse umane di ANPAL Servizi.

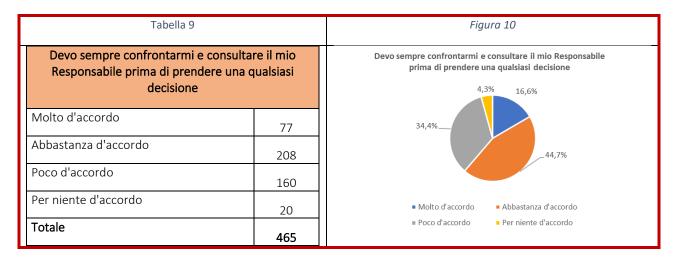


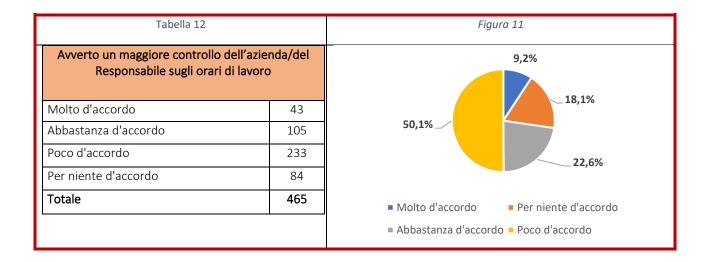
Tabella 10

Sono in grado di prendere decisioni in autonomia					
Molto d'accordo	190	40,9%			
Abbastanza d'accordo	186	40,0%			
Poco d'accordo	69	14,8%			
Per niente d'accordo	20	4,3%			
Totale	465	100,0%			

Tabella 11

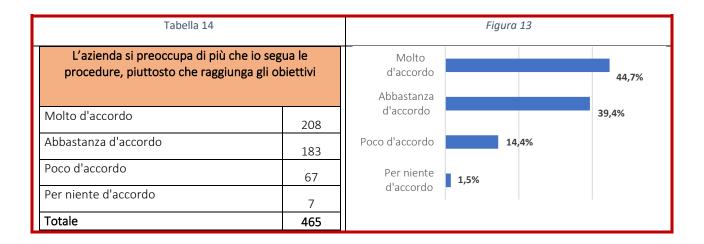
Il mio Responsabile stimola l'iniziativa personale e la generazione di idee innovative				
Molto d'accordo	133	28,6%		
Abbastanza d'accordo	170	36,6%		
Poco d'accordo	108	23,2%		
Per niente d'accordo	54	11,6%		
Totale	465	100,0%		

Un altro aspetto interessante emerso dall'indagine concerne la "fiducia". Si tratta di un aspetto importante che ha a che fare in questo caso specifico con quanto i lavoratori si sentano controllati da remoto nello svolgimento dell'attività relativamente al rispetto dell'orario di lavoro, lontani dal consueto ambiente dell'ufficio (dove si presume il "controllo" del proprio responsabile sia, in qualche modo, più diretto). Ebbene, con l'affermazione "Avverto un maggiore controllo dell'azienda/del Responsabile sugli orari di lavoro" si è dichiarato "poco" o "per niente" d'accordo il 68% dei rispondenti (Tab.10 e Fig.11).



Non va neppure trascurato che il 71% dei soggetti non si sente adeguatamente valorizzato dall'azienda per i risultati raggiunti (Tab. 13 e Fig. 12); contemporaneamente, la maggior quota dei rispondenti (oltre l'84%) è "molto" e "abbastanza d'accordo" rispetto al fatto che l'azienda si dimostri più attenta al rispetto delle procedure aziendali piuttosto che al raggiungimento degli obiettivi assegnati al personale (Tab. 14 e Fig. 13).

Tabella 13		Figura 12		
Sento di essere adeguatamente va dall'azienda per il lavoro svolto e raggiunti		Sento di essere adeguatamente valorizzato/a dall'azienda per il lavoro svolto e gli obiettivi raggiunti		
Molto d'accordo	27	5,8%		
Abbastanza d'accordo	108	27,7%		
Poco d'accordo	201	25,270		
Per niente d'accordo	129			
Totale	465	43,2%		
		■ Molto d'accordo ■ Abbastanza d'accordo ■ Poco d'accordo ■ Per niente d'accordo		



Ciò che emerge complessivamente dalle risposte delle lavoratrici e dei lavoratori di ANPAL Servizi è un quadro da cui si evince lo scarsissimo sforzo fatto dal *management*, e dai diversi livelli di coordinamento, a ripensare le modalità di lavoro, la condivisione degli obiettivi e dei risultati attesi. Alla prima fase di inevitabile emergenza e approssimazione rispetto a come riorganizzarsi per gestire il lavoro da casa, non è seguita una riflessione costruttiva, anche con il coinvolgimento delle OO.SS., per valorizzare al meglio l'esperienza vissuta e tradurla in una nuova pratica manageriale, in particolare rispetto all'organizzazione del lavoro, alla gestione delle risorse umane, nonché alla formulazione dei traguardi da raggiungere.

È chiaro che siamo ancora in un'azienda fortemente centrata sull' "estetica degli organigrammi", che stenta a dotare le persone che operano anche fuori dal perimetro rigido dell'azienda di abilità legate alla delega e all'autonomia superando il senso del potere gerarchico che si basa sulla distanza e sulla differenza tra chi sta sopra e chi sta sotto, tra centro e territori; nonostante l'abusata retorica di questi ultimi anni sul presunto modello *bottom up* contenuto nel Piano Industriale di ANPAL Servizi 2020-2022, per altro superato dopo pochi mesi dalla sua approvazione con il commissariamento di ANPAL ed ANPAL Servizi. Ripensare l'articolazione interna di poteri, "chi controlla chi", superare "i poteri posizionali", rappresentano le sfide essenziali per ridisegnare un'agenzia moderna che sappia capacitare le sue risorse per agire con consapevolezza e professionalità.

Socialità, qualità del lavoro, attività remotizzabili e programmazione dei rientri in azienda. La dimensione relazionale del lavoro è naturalmente un tema molto sensibile e sicuramente uno degli aspetti maggiormente affrontati nel dibattito pubblico circa la progressiva remotizzazione delle attività. Molto è stato detto in questi ultimi anni intorno ai rischi di isolamento, di percezione di invisibilità e/o marginalità rispetto all'organizzazione di appartenenza. Siamo soggetti continuamente immersi nelle relazionali, compreso nei luoghi di lavoro dove la prestazione presenta caratteri cognitivi; ci alimentiamo delle relazioni che hanno anche bisogno di fisicità, di sguardi, di confronti e scontri.

Nella fase emergenziale un grande rilievo ha assunto la programmazione delle riunioni / incontri con i colleghi a distanza. L'uso intenso della piattaforma *Teams* ha certamente in parte compensato la distanza fisica. Nella percezione complessiva, infatti il lavoro da remoto non sembra incidere negativamente sulla collaborazione tra colleghi; la maggior quota di rispondenti (circa il 93%) si dichiara "molto" e/o "abbastanza d'accordo" con l'idea che la collaborazione è efficace pur lavorando

prevalentemente da remoto (Tab. 15 e Fig. 14); e sempre una quota maggioritaria di soggetti (oltre il 69%) non ritiene che "la mancanza di relazioni vis à vis con i colleghi, se prolungata nel tempo, potrebbe incidere negativamente sulla qualità del lavoro" (Tab. 16 e Fig. 15). Del resto, vi è un diffuso accordo (che raggiunge oltre il 94% dei rispondenti) in merito al fatto che è possibile mantenere un contatto costante con i colleghi e i gruppi di lavoro attraverso le piattaforme in uso e i sistemi di messaggistica disponibili (Tab. 17).

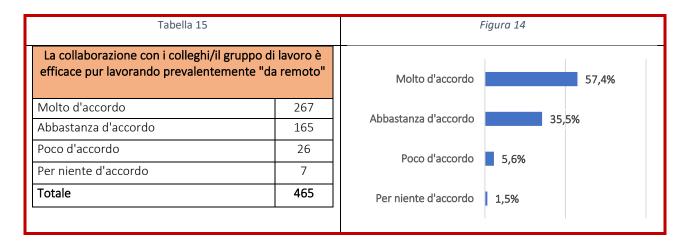


Tabella 16			Figura 15		
La mancanza di relazioni vis à vis con i co prolungata nel tempo, potrebbe inci negativamente sulla qualità del lav	dere	Poco d'accordo			42,6%
Molto d'accordo	33				
Abbastanza d'accordo	110	Per niente d'accordo		26,7%	
Poco d'accordo	198				
Per niente d'accordo	124	Abbastanza d'accordo		22.70/	
Totale	465	Appastanza d accordo		23,7%	
		Molto d'accordo	7,1%		

Tabella 17

Il lavoro "da remoto", attraverso le piattaforme e gli altri strumenti di messaggistica, mi consente di mantenere un contatto costante con i colleghi e i gruppi di lavoro				
Molto d'accordo	279	60,0%		
Abbastanza d'accordo	160	34,4%		
Poco d'accordo	23	4,9%		
Per niente d'accordo	3	0,6%		
Totale	465	100,0%		

Anche lo svolgimento delle attività di assistenza tecnica verso gli attori esterni ad ANPAL Servizi (Regioni, CPI, scuole, etc.) sembrerebbe non risentire del lavorare da remoto: infatti, per la maggior parte dei rispondenti (l'86,2%) le attività lavorative possono essere svolte efficacemente anche a distanza (Tab. 18 e Fig. 16); e circa il 64% degli intervistati si ritiene "poco" o "per niente" d'accordo

con l'idea che ci sono attività svolte in modo tradizionale (in presenza e/o in ufficio) che non possono essere convertite in attività da remoto (Tab. 19 e Fig. 17). Al fine di assicurare adeguatamente questo nuovo sviluppo dell'organizzazione del lavoro, sarebbe tuttavia necessario un maggiore sforzo definitorio in grado di riqualificare l'azione di ANPAL Servizi sia nei termini di contenuto delle attività che dei mezzi appropriati per il suo esercizio. Non va neppure trascurata l'importanza progressivamente assunta nel disegno delle politiche attive del lavoro, della funzione dei *servizi digitali del lavoro* (da intendersi in maniera complementare ed integrata a quelli fisici), così come ad esempio previsti nell'ambito del Programma GOL e, più in generale, nel PNRR. Alla luce di questi indirizzi l'agenzia dovrebbe coerentemente riorganizzarsi e posizionarsi per offrire una assistenza tecnica adeguata alle nuove esigenze dell'organizzazione dei servizi per il lavoro.

Tabella 18			Figura 16
Le attività di assistenza tecnica possono ess efficacemente anche "da remoto"		Molto d'accordo	45,6%
Molto d'accordo	212		
Abbastanza d'accordo	189	Abbastanza d'accordo	40,6%
Poco d'accordo	55		
Per niente d'accordo	9	Poco d'accordo	11,8%
Totale	465		
		Per niente d'accordo	1,9%



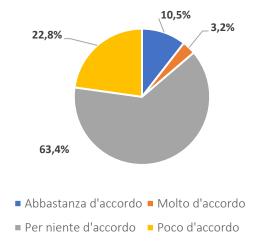
Nell'ultimo anno, in relazione all'andamento dell'emergenza pandemica, l'azienda ha disposto un piano di rientro, prescrivendo obbligatoriamente la presenza (nel quadro di alcune specifiche deroghe) nelle sedi di ANPAL Servizi e/o presso gli *stakeholders* per almeno due giorni a settimana⁵. Al netto delle questioni logistiche/organizzative riferite alla disponibilità di sedi e postazioni lavorative tali da assicurare prestazioni di lavoro adeguate alle condizioni di sicurezza e salute necessarie - e di cui le CLAP e la FABI hanno nelle opportune sedi denunciato le lacune e le incompatibilità - è

⁵ Comunicazione del Direttore Generale di ANPAL Servizi del 14 ottobre 2021. Sospesa temporaneamente tra l'11 gennaio e il 15 febbraio 2022 dalle successive comunicazioni dell'11 gennaio e del 26 gennaio, a causa dell'aggravamento del contesto pandemico.

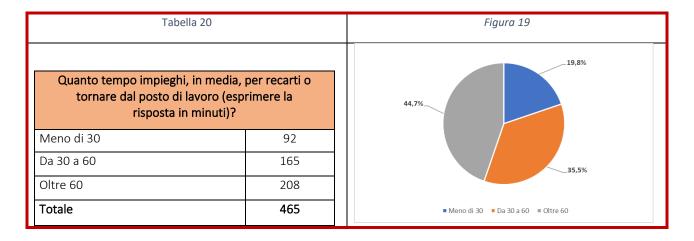
necessario in questa sede evidenziare la percezione delle lavoratrici e dei lavoratori rispetto alle modalità scelte dall'azienda per ridefinire il bilanciamento tra attività svolte in presenza e a distanza. L'86,2% dei rispondenti si è dichiarato "poco" e/o "per niente" d'accordo con l'idea secondo cui la pianificazione dei rientri settimanali fosse pensata in funzione delle attività che non si potevano svolgere "da remoto" (Fig. 18). Ancora una volta, dall'analisi della percezione dei lavoratori, emergere che il piano dei rientri risponde più ad un dogma della "presenza" che alla concreta esigenza organizzativa.

Figura 18

L'attuale pianificazione dei miei rientri settimanali è pensata in funzione delle attività che non si possono svolgere "da remoto"



Il 44,7% dei rispondenti ha dichiarato che impiega in media più di un'ora per lo spostamento casalavoro. A ciò si aggiunge che il restante 35,5%, invece, impiega tra i 30-60 minuti per recarsi a lavoro. Solo un quarto dei rispondenti, invece, è costretto a tempi di mobilità più ridotti, ovvero, inferiori ai 30 minuti (Tab. 20 e Fig. 19). Il problema della mobilità casa-lavoro rappresenta, come noto, un aspetto rilevante che incide pesantemente sul benessere delle lavoratrici e dei lavoratori. Lo *Smart Working* ha indubbiamente il vantaggio di limitare la mobilità connessa al dogma del "presentismo" nei luoghi di lavoro, migliorandone la qualità della vita delle lavoratrici e dei lavoratori.



La scarsa condivisione con le OO.SS. delle modalità di rientro scelte dall'azienda conferma, in linea con le risposte appena analizzate, l'approccio puramente formale che il *management* ha adottato nel

piano dei rientri, rinunciando, almeno per il momento, ad una riflessione organica rispetto ad una rinnovata concezione del "vivere l'ufficio". Le persone hanno sperimentato un altro modo di lavorare, hanno sviluppato nuove competenze, hanno esercitato nuovi gradi di autonomia e responsabilità e difficilmente saranno disposte a rinunciarvi per un ritorno acritico alla vecchia normalità, visto l'oggettivo processo di transizione in atto nell'organizzazione del lavoro. E l'azienda, a questo patrimonio di rinnovate competenze dovrà guardare per favorire il coinvolgimento e il benessere organizzativo, riconfigurando gli spazi di lavoro e attribuendo il senso della cooperazione tra colleghi, della socializzazione, della condivisione delle informazioni alla presenza fisica; senza scorciatoie né tentazioni di restaurare ciò che fu.

3.3.3 Conciliazione vita – lavoro

Dal nostro punto di vista il lavoro da remoto non può essere considerato una forma di conciliazione vita-lavoro, ma solo un modello alternativo di organizzazione del lavoro, che favorisce l'autonomia organizzativa e decisionale dei soggetti, facilitando un maggiore equilibrio tra tempo/spazio di vita e di lavoro. In questo quadro, per assicurare maggiori forme di conciliazione vita-lavoro, oltre allo *Smart Working*, servono altri istituti contrattuali e normativi, come per altro sarà chiarito nel paragrafo 3.3.4.

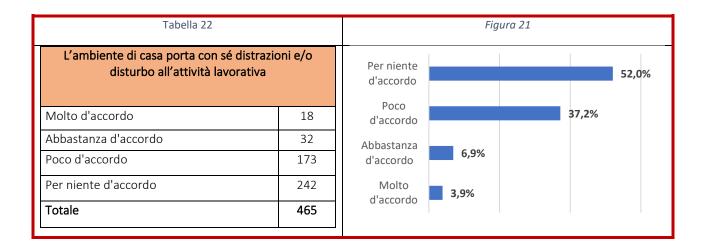
L'indagine ha esplorato anche questa dimensione e il suo assoluto rilievo nell'ambito del benessere psico-fisico delle persone e dell'impatto che questo ha sul contesto lavorativo. In particolare, sono state proposte domande riguardanti la valutazione degli spazi domestici, l'incidenza dell'assenza di socialità sul benessere personale, le possibilità di dedicare tempo alla propria vita privata e, infine, la valutazione complessiva del proprio vissuto. Le risposte in quest'area mettono in evidenza due elementi principali, di cui il primo è quello della valutazione positiva circa la possibilità di lavorare da remoto. Il secondo elemento è il valore della componente della socialità nell'ambito delle relazioni lavorative, che emerge come mancanza per una quota minoritaria dei rispondenti, comunque degna di rilievo.

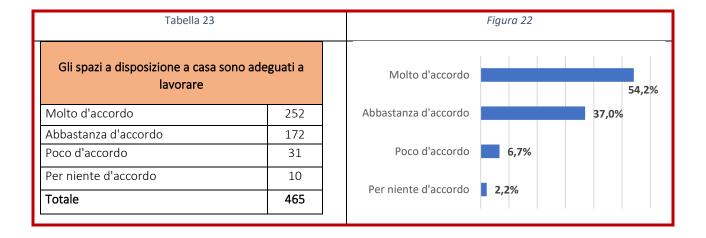
Al netto delle criticità ormai note - compresenza forzata con altri familiari coinvolti in lavoro da remoto, riunioni, necessità di utilizzo di dispositivi e di connessione, di bambini in didattica a distanza da assistere - frutto della necessità di gestione della pandemia, che hanno portato allo "Smart Working emergenziale" al fine di limitare la diffusione dei contagi, il 95% dei rispondenti è "molto" o "abbastanza" d'accordo con la dichiarazione "Riesco a dedicare sufficiente tempo sia al lavoro sia alla vita privata lavorando da remoto" (Tab. 21 e Fig. 20). Riguardo la frase "L'ambiente di casa porta con sé distrazioni e/o disturbo all'attività lavorativa" si registra che l'89% non è d'accordo (se si sommano le risposte a "per niente d'accordo" e "poco d'accordo"), ritenendo al contrario l'ambiente di casa un luogo idoneo per il lavoro. (Tab. 22 e Fig. 21). Sono quindi pari all'11% del campione coloro che hanno voluto comunque segnalare una condizione di difficoltà legata all'ambiente domestico, un dato che permette di ricordare la varietà delle condizioni soggettive di ogni lavoratore e lavoratrice, che trova un riscontro nella natura individuale dell'adesione allo Smart Working, nel quadro della regolamentazione normativa e della contrattazione collettiva. Inoltre, l'esistenza di una quota di lavoratori e lavoratrici che dichiara che il proprio ambiente domestico è fonte di distrazione, conferma l'ipotesi iniziale da cui siamo partiti, ovvero, che accanto allo Smart Working devono comunque essere assicurati alle lavoratrici e ai lavoratori istituti aggiuntivi di conciliazione (di natura

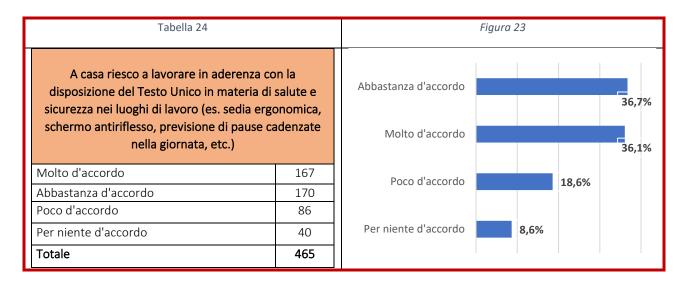
contrattuale e/o normativi). Si tratta di una indicazione coerente con l'articolo 9 del *Protocollo* nazionale del lavoro in modalità agile, sottoscritto il 7 dicembre 2021 da Governo e Parti Sociali, in cui si dispone che «le Parti sociali, fatte salve la volontarietà e l'alternanza tra lavoro all'interno e all'esterno dei locali aziendali, promuovono lo svolgimento del lavoro in modalità agile, garantendo la parità tra i generi, anche nella logica di favorire l'effettiva condivisione delle responsabilità genitoriali e accrescere in termini più generali la conciliazione tra i tempi di vita e i tempi di lavoro. A tal fine si impegnano a rafforzare i servizi e le misure di equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza».

In riferimento agli spazi a disposizione nelle proprie abitazioni, questi sono stati valutati come adeguati allo svolgimento dell'attività lavorativa da oltre il 91% dei rispondenti (Tab. 23 e Fig. 22), senza significative differenze all'interno del campione tra quanti dichiarano di vivere soli, con minori o con familiari a carico. Si registra una valutazione positiva (72,8%, come somma tra "molto d'accordo" e "abbastanza d'accordo") anche rispetto alla conformità degli spazi domestici a propria disposizione con quanto è previsto dalle disposizioni di legge in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, mentre il 27,2% dei rispondenti è "poco d'accordo" e/o "per niente d'accordo" (Tab. 24 e Fig. 23).

Tabella 21			Figura 20)	
Riesco a dedicare sufficiente temp sia alla vita privata, lavorando "		Molto d'accordo			7.50
Molto d'accordo	309	Abbastanza d'accordo		28,2%	5,5%
Abbastanza d'accordo	131	Abbastanza u accordo		20,270	
Poco d'accordo	22	Poco d'accordo	4,7%		
Per niente d'accordo	3	1 000 4 4000140	4,770		
Totale	465	Per niente d'accordo	0,6%		



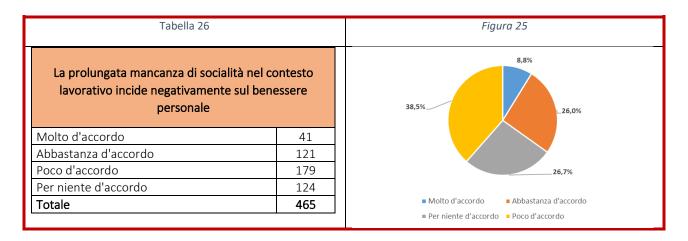




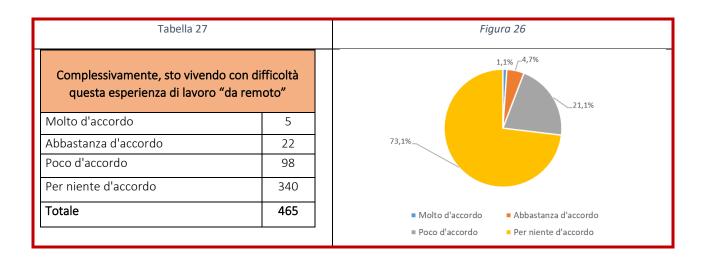
Alla frase "Ritengo che gli attuali rientri settimanali possano contribuire positivamente a..." la modalità di risposta più frequente riguarda la "Socialità", ritenuta rilevante per il 46% del totale. In riferimento agli elementi strettamente lavorativi, il 31% di chi ha risposto valuta positivi i rientri settimanali per la possibilità di accesso alle informazioni e il 22% per l'impatto sull'organizzazione del lavoro; si rileva anche che una quota rilevante, pari al 35% del campione, valuta che i rientri settimanali non portino di per sé un contributo positivo su nessuna delle dimensioni. (Tab. 25 e Fig. 24).

Tabella 25	Figura 24					
Ritengo che gli attuali rientri settimanali possano contribuire positivamente a:		Socialità			30,7	
Accesso alle informazioni	144	Nessuna di queste			23,5%	
Socialità	213	Accesso alle informazioni			20,8%	
Organizzazione del lavoro	103				20,070	
Organizzazione della vita personale	34	Organizzazione del lavoro		14,9%		
Nessuna di queste	163	Non so	5,2%			
Non so	36	Organizzazione della vita personale	4,9%			
		O)		6 15,0% 20,0	0% 25,0% 30,	0% 35,0%

Il valore della socialità è stato indagato anche con una domanda *ad hoc* volta a rilevare l'impatto sulla dimensione del benessere del soggetto e rispetto alla quale si sono registrate delle valutazioni piuttosto articolate. Rispetto alla domanda "La prolungata mancanza di socialità nel contesto lavorativo incide negativamente sul benessere personale", emerge nel complesso che la ridotta socialità nel contesto lavorativo non ha inciso negativamente e non è stata vissuta come una difficoltà; il 38,5% si è dichiarato "poco d'accoro" e il 26,7% "per niente d'accordo" (Tab. 26 e Fig. 25).



Complessivamente, il giudizio dei lavoratori e delle lavoratici di ANPAL Servizi sulla propria esperienza di lavoro da remoto è molto positivo, attribuendo uno scarso consenso all'affermazione che evidenzia un vissuto complessivo di difficoltà a riguardo (Tab. 27 e Fig. 26). La quasi totalità del campione, pari al 94,2% dei rispondenti (calcolato come somma di "poco d'accordo" e "per niente d'accordo") non ha vissuto con difficoltà l'esperienza del lavoro da remoto.

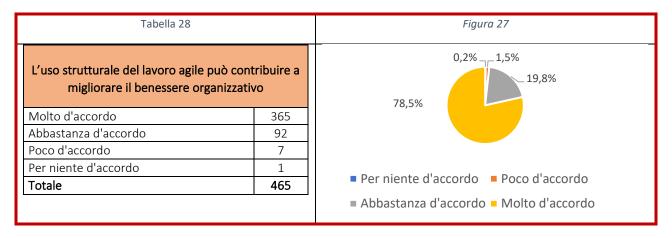


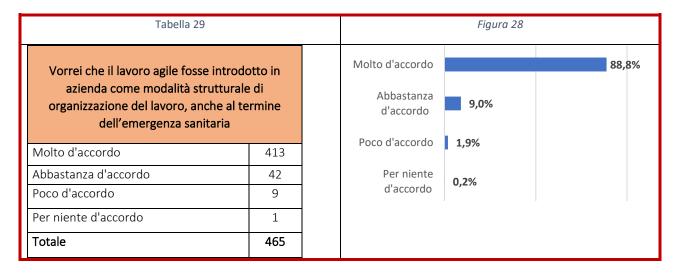
3.3.4 Percezione e prospettive - Possibilità di utilizzo futuro dello Smart Working

La seguente sezione dedicata all'esplorazione delle possibili modalità di utilizzo futuro dello *Smart Working* permette di evidenziare alcune importanti considerazioni che saranno valorizzate nella

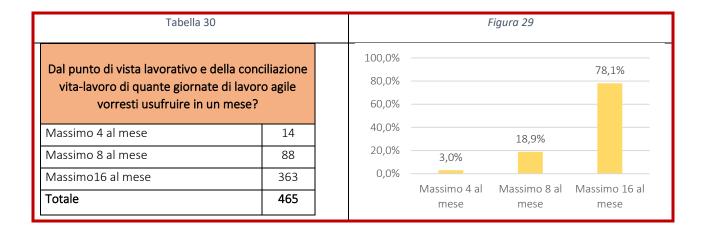
elaborazione della "prime indicazioni per la piattaforma sindacale" a cui sarà dedicato il prossimo paragrafo.

Per la quasi totalità dei rispondenti (oltre il 98%), infatti, l'uso strutturale dello Smart Working può contribuire a migliorare il benessere organizzativo (Tab. 28 e Fig. 27) e, coerentemente a questa opinione, circa il 98% vorrebbe che esso fosse introdotto come modalità strutturale di organizzazione del lavoro (Tab. 29 e Fig. 28).

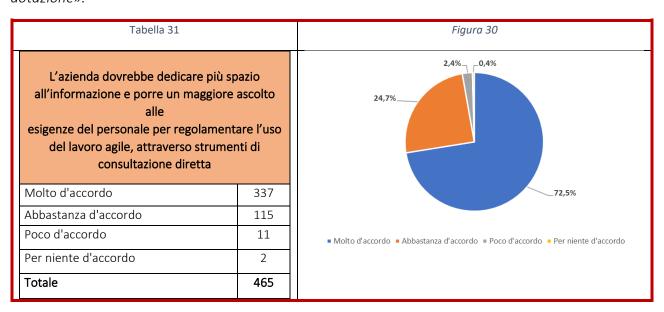




Nell'arco di un mese, oltre il 78% dei rispondenti vorrebbe usufruire del numero più alto (tra quelli proposti) di giornate lavorative in *Smart Working*, vale a dire di 16 giornate (Tab. 30. e Fig. 29). I dati indicano in maniera inequivocabile l'aspettativa delle lavoratrici e dei lavoratori di un accordo tra azienda e OO.SS. che assicuri la prevalenza dello *Smart Working* sul lavoro in presenza. La necessità di esser presenti fisicamente in ufficio è ormai assunta come un retaggio del passato, l'utilizzo strutturale dello *Smart Working* scardina questa cultura e smette di fondare l'assunto base del lavoro sulla presenza fisica. Si tratta di una tendenza molto diffusa nel contesto internazionale, in cui si assiste ad una richiesta di un graduale "pensionamento" del modello in cui l'abnegazione si misurava in presenza costante in ufficio. Queste risposte aprono alla necessità di un reale approfondimento sulla moltiplicazione e differenziazione degli spazi di lavoro, oltre quello classico dell'ufficio (casa, *coworking* ect).

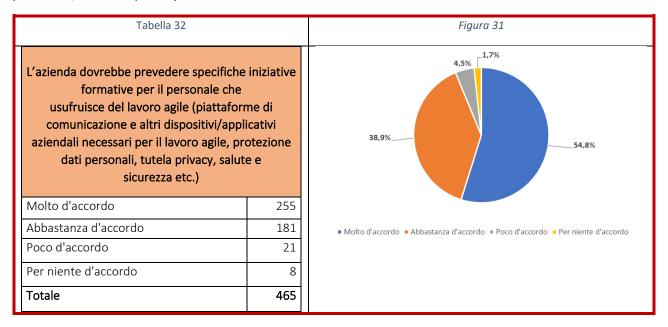


Uno dei temi fondamentali per regolamentare lo *Smart Working*, quale modalità di lavoro basata sulla fiducia, l'autonomia, le responsabilità condivise e non sul controllo, è il necessario ascolto da parte dell'azienda delle esigenze del personale. Oltre il 97% (somma di "Molto d'accordo" e "Abbastanza d'accordo") dei rispondenti dichiara che ANPAL Servizi dovrebbe utilizzare strumenti di informazione e consultazione diretta delle lavoratrici e dei lavoratori (Tab. 31 e Fig. 30). Si tratta di una indicazione in linea con quanto disposto dal *Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile* che dedica particolare attenzione alla formazione e all'informazione. All'art. 13, il Protocollo dispone che: «per garantire a tutti i fruitori del lavoro agile, pari opportunità nell'utilizzo degli strumenti di lavoro e nell'arricchimento del proprio bagaglio professionale, nonché al fine di diffondere una cultura aziendale orientata alla responsabilizzazione e partecipazione dei lavoratori, le Parti sociali ritengono necessario prevedere percorsi formativi, finalizzati a incrementare specifiche competenze tecniche, organizzative, digitali, anche per un efficace e sicuro utilizzo degli strumenti di lavoro forniti in dotazione».

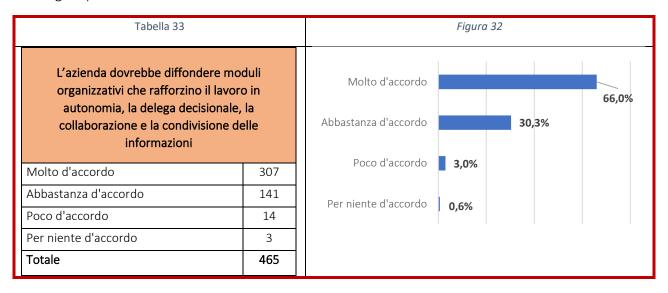


Secondo il 93,7% (somma di "Molto d'accordo" e "Abbastanza d'accordo") dei rispondenti l'azienda dovrebbe prevedere specifiche iniziative formative per il personale che usufruisce del lavoro agile (Tab. 32 e Fig. 31). La formazione, infatti, costituisce un elemento essenziale nello *Smart Working* e

dovrà riguardare sia le competenze "organizzative" (tecniche e digitali) che la protezione dei dati personali, la tutela *privacy* e la salute e sicurezza sul lavoro.

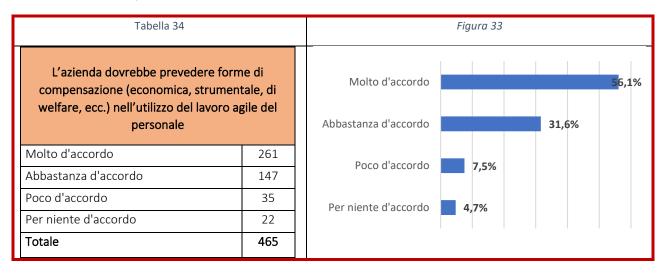


In previsione che l'azienda ricorra sempre di più allo *Smart Working* come modalità strutturale di organizzazione del lavoro, oltre il 96% dei rispondenti si è dichiarato "molto e/o abbastanza d'accordo" all'affermazione che "l'azienda dovrebbe diffondere moduli organizzativi che rafforzino il lavoro in autonomia, la delega decisionale, la collaborazione e la condivisione delle informazioni" (Tab. 33 e Fig. 32).



Inoltre, l'87,7% dei soggetti si dice "molto" e/o "abbastanza" d'accordo con l'idea che "l'azienda dovrebbe prevedere diverse forme di compensazione nell'utilizzo del lavoro agile del personale" (Tab. 34 e Fig. 33). I rispondenti esprimono la necessità che l'azienda corrisponda a tutti i dipendenti che hanno prestato e presteranno attività in modalità *Smart Working*, contributi economici di ristoro finalizzati a coprire i costi derivanti dalla connettività, dalle utenze casalinghe e dalle apposite dotazioni e componenti di arredo (sedie ergonomiche), necessarie all'organizzazione della

postazione di lavoro in sicurezza, come previsto in diversi accordi collettivi aziendali. È utile ricordare che la decisione unilaterale dell'azienda di sospendere l'erogazione dei buoni pasti (previsti dal CCAL vigente) per i lavoratori in *Smart Working* d'emergenza, ha prodotto dei rilevanti risparmi che potrebbero essere utilizzati come una delle fonti per la compensazione delle spese già sostenute per lavorare da casa. A questi risparmi si aggiungono, inoltre, la riduzione dei consumi di energia e dei costi delle trasferte, ect.

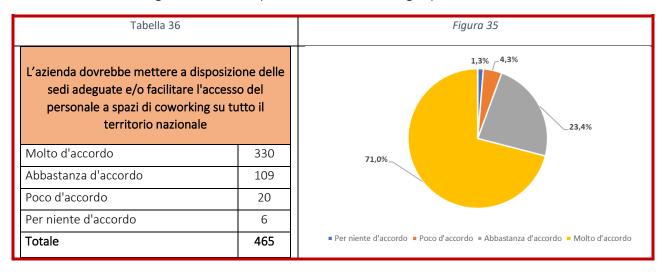


Rispetto all'utilizzo del tradizionale spazio fisico dell'ufficio, l'opinione "molto" e "abbastanza", condivisa dal 93,6% dei rispondenti, è che l'azienda dovrebbe riorganizzare tale spazio per renderlo più funzionale all'effettive esigenze organizzative (Tab. 35 e Fig. 34).

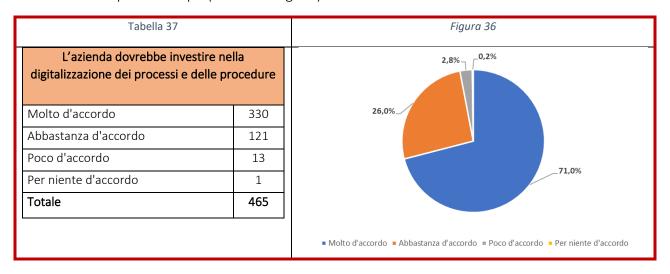


Inoltre, oltre il 94% degli intervistati è d'accordo con l'idea che "l'azienda dovrebbe mettere a disposizione delle sedi adeguate e/o facilitare l'accesso del personale a spazi di *coworking* su tutto il territorio nazionale" (Tab. 36 e Fig. 35). Una delle principali criticità aziendali emerse nel *Monitoraggio sull'organizzazione del lavoro e sull'attuazione delle norme sulla salute e la sicurezza in ANPAL Servizi* realizzato dall'Osservatorio delle CLAP nel mese di ottobre 2021, era proprio la logistica e le sedi di lavoro. Rispetto al periodo della rilevazione non sono stati sanati i nodi critici e non sono stati intrapresi dei provvedimenti strutturali da parte dell'azienda, nonostante lo richiedesse l'incremento dei nuovi dipendenti nella pianta organica. Le sedi di lavoro permangono inadeguate ed in alcuni casi sono sostanzialmente inesistenti. Rimangono tuttora i rischi per la salute e la sicurezza

sul lavoro. Di conseguenza lo *Smart Working*, come modalità strutturale di organizzazione del lavoro, sarebbe anche una esigenza aziendale per l'ottimizzazione degli spazi di lavoro.



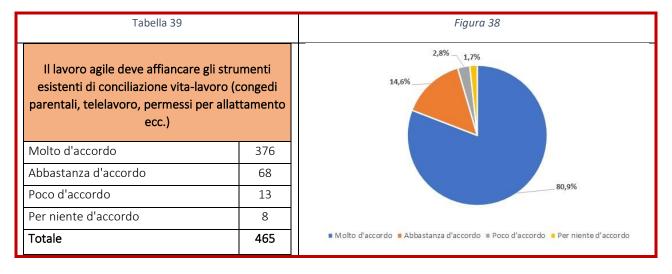
Ottimizzare la gestione degli spazi lavorativi significa creare un workplace moderno che sia in grado di supportare un modello di organizzazione del lavoro sempre più svincolato dalla postazione fissa, nonché dall'anacronistico controllo del lavoro in presenza. In tal senso è necessario agire sull'abilitazione tecnologica e sulla digitalizzazione dei processi e delle procedure, quasi il 97% dei rispondenti si dice "molto" e/o "abbastanza d'accordo" con l'idea che l'azienda realizzi degli investimenti in questo campo (Tab. 37 e Fig. 36).



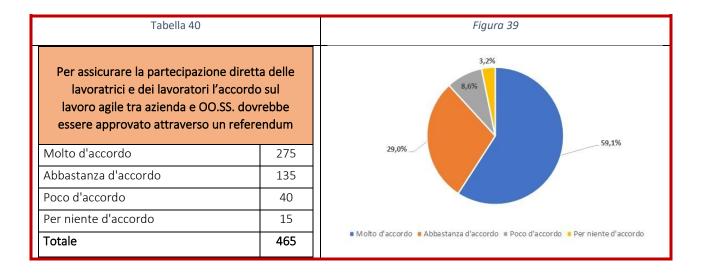
La mobilità è un fattore chiave di un sistema complesso che ruota attorno all'organizzazione del lavoro e si configura come una delle principali cause dei consumi energetici e dell'inquinamento. Secondo il 99% dei rispondenti si dice "molto" e/o "abbastanza d'accordo" con la dichiarazione che lo *Smart Working* è in grado di migliorare la qualità dell'ambiente delle città, la vivibilità delle aree urbane e la qualità del lavoro. Sotto il profilo ambientale, infatti, lo *Smart Working* riduce la mobilità quotidiana, decongestionando il traffico e rivitalizzando quartieri o centri periferici che sono normalmente svuotati dal pendolarismo lavorativo verso i grandi centri (Tab. 38 e Fig. 37).

Tabella 38		Figura 37	
Il lavoro agile migliora la qualità ambientale e la vivibilità nelle città		0,9% 0,2%	
Molto d'accordo	394		
Abbastanza d'accordo	66		
Poco d'accordo	4		
Per niente d'accordo	1		
Totale	465	84,7%	

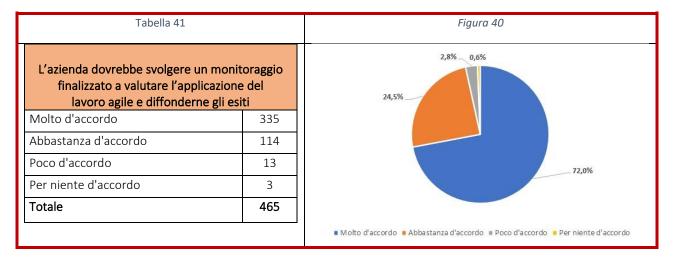
Come analizzato nel paragrafo 3.3 lo Smart Working deve affiancare gli strumenti di conciliazione esistenti (congedi parentali, telelavoro, permessi per allattamento ecc.), oltre il 95% dei rispondenti si dice "molto" e/o "abbastanza" d'accordo con questa affermazione (Tab. 39 e Fig. 38). Anche in tal caso l'orientamento espresso dal campione dell'indagine appare in linea con quanto stabilito dal dall'art. 11 del Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile in cui si afferma con estrema chiarezza: «Le Parti sociali, a fronte dei cambiamenti che l'estensione del lavoro agile può determinare nelle dinamiche personali di ciascun dipendente, si impegnano a sviluppare nell'ambito degli strumenti di welfare aziendale e di bilateralità, un più ampio e concreto supporto anche in ambito di genitorialità, inclusione e conciliazione vita-lavoro, anche mediante misure di carattere economico e/o strumenti di welfare che supportino l'attività di lavoro in modalità agile da parte del lavoratore».



Visto che lo *Smart Working* influirà sull'organizzazione e la qualità del lavoro di tutti i dipendenti, l'88,2% dei rispondenti si dice "molto" e/o abbastanza d'accordo" ad approvare mediante un *referendum* l'intesa che dovrà disciplinarne le modalità in ANPAL Servizi. Si tratta di una esplicita richiesta di democrazia diretta e di volontà di partecipazione alla negoziazione da parte delle lavoratrici e dei lavoratori, che impone anche un radicale ripensamento delle relazioni industriali all'interno dell'azienda al fine di assicurare maggiore trasparenza e condivisione nelle decisioni che riguardano i diritti della comunità professionale (Tab. 40 e Fig. 39).



Come già avvenuto nel 2018, nell'ambito della prima sperimentazione sul lavoro agile realizzata in ANPAL Servizi, sarà necessario che l'azienda predisponga un report di monitoraggio finalizzato a valutare l'applicazione dello *Smart Working* e diffonderne gli esiti. Il 96% dei rispondenti si dice "molto" e/o abbastanza d'accordo" con questa affermazione (Tab. 41 e Fig. 40). La finalità del monitoraggio potrebbe esser anche quella di fornire evidenze empiriche utili alla negoziazione su eventuali misure correttive necessarie. Inoltre, sarebbe auspicabile che il Gruppo di Lavoro Paritetico, previsto dall'art. 44 del CCAL vigente, sia investito dalla funzione di valutare la proporzionalità e la gravosità dei carichi di lavoro nell'organizzazione del lavoro per obiettivi.



Il 96% dei rispondenti si dice "molto" e/o "abbastanza" d'accordo con l'espressione che il piano degli indicatori di monitoraggio debba essere individuato dall'azienda in sede di negoziazione con le OO.SS. (Tab. 42 e Fig. 41).

Tabella 42		Figura 41		
Gli indicatori di monitoraggio dovrebbero essere individuati insieme alle OO.SS		2,4%1,1%		
Molto d'accordo	322	27,3%		
Abbastanza d'accordo	127			
Poco d'accordo	11	50.3%		
Per niente d'accordo	5	69,2%		
Totale	465			
	I	■ Molto d'accordo ■ Abbastanza d'accordo ■ Poco d'accordo ■ Per niente d'accordo		



per la piattaforma sindacale

4. Prime indicazioni per la piattaforma sindacale

I criteri generali su cui fondiamo le nostre prime indicazioni di piattaforma sindacale sullo *Smart Working*, che saranno ulteriormente discusse ed approfondite nell'ambito di successive assemblee con le lavoratrici e lavoratori, discendono dai contenuti del *Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile*, nonché dalle principali evidenze empiriche di questa indagine. In sintesi:

- 1. Smart Working come modalità strutturale di lavoro applicata a tutte le lavoratrici e i lavoratori di ANPAL Servizi. Da questo principio discende la necessità di un cambiamento organizzativo, tecnologico e culturale dell'azienda, capace di adattarsi alle nuove esigenze di ibridazione del lavoro (attività in presenza e da remoto) che impongono nuovi stili di management;
- 2. Favorire l'autonomia organizzativa e decisionale dei dipendenti. Ciò corrisponde all'esigenza di una nuova organizzazione del lavoro per attività ed obiettivi con un approccio orientato ai risultati e non più ad un modello centrato esclusivamente sulla presenza in ufficio;
- 3. Prevalenza dello *Smart Working* sul lavoro in presenza. Si ritiene necessario assicurare un numero di giornate tali da garantire il lavoro da remoto come modalità organizzativa prevalente;
- 4. Garantire il diritto alla disconnessione. Al fine di evitare i rischi di forme di *overworking*, che compromettono il benessere psico-fisico delle lavoratrici e dei lavoratori, è necessario: a) che sia garantito un criterio di flessibilità nell'orario di lavoro; b) che siano individuate fasce orarie di disconnessione nelle quali il dipendente non eroghi la prestazione lavorativa; c) che complessivamente il numero di ore di lavoro giornaliere non superi quanto disposto dall'art.21 del vigente CCAL;
- 5. Osservatorio sugli obiettivi, carichi di lavoro e monitoraggio. Al fine di evitare il rischio che il dipendente, allo scopo di raggiungere gli obiettivi prefissati dall'azienda, non sia messo nelle condizioni di attuare il diritto alla disconnessione, è necessario che nell'ambito del Gruppo di Lavoro paritetico previsto all'art. 44 del CCAL vigente, sia valutata la proporzionalità e la gravosità dei carichi di lavoro, allo scopo di introdurre eventuali misure correttive da negoziare tra le parti. In aggiunta si propone l'istituzione di un sistema di monitoraggio semestrale sull'attuazione dello *Smart Working* le cui evidenze forniranno indicazioni per eventuali azioni correttive;
- 6. Compensazioni economiche e riconoscimento dei buoni pasto. Si tratta di contributi economici di ristoro, corrisposti ai dipendenti che hanno prestato e presteranno attività in *Smart Working*. Tali compensazioni sono finalizzate a coprire i costi derivanti dalla connettività, dalle utenze casalinghe, compreso il riconoscimento dei buoni pasto anche nelle giornate di *Smart Working*;
- 7. **Istituti di conciliazione vita-lavoro**. A fronte delle trasformazioni che lo *Smart Working* ha comportato e comporterà nella vita dei dipendenti, è necessario armonizzare gli istituti esistenti e predisporre nuove misure di carattere economico (e/o strumenti di welfare aziendale) che diano un supporto in ambito di genitorialità, inclusione e conciliazione vita-lavoro;
- 8. Luogo di lavoro, salute e sicurezza. Il lavoratore è libero di individuare il luogo dove svolgere la prestazione in *Smart Working*, purché persistano le condizioni di salute e sicurezza. L'azienda deve assicurare ai dipendenti in *Smart Working* gli strumenti necessari per

minimizzare i rischi di salute e sicurezza connessa alla attività dei videoterminalisti: a) tastiere svincolate dai *notebook*, rialzo dei pc ed eventuali altri D.P.I. per lavorare in sicurezza. Per quanto concerne le giornate di lavoro in presenza si rende necessario ottimizzare gli spazi di lavoro aziendali;

- 9. Formazione abilitante. Per accompagnare il cambiamento organizzativo è necessario un investimento nella formazione che non può essere intesa come mero trasferimento procedurale. È necessario prevedere percorsi formativi finalizzati ad incrementare le competenze tecniche, organizzative e digitali. Inoltre, è altresì indispensabile prevedere corsi di formazione per un uso responsabile delle apparecchiature tecnologiche, evitando abusi dei canali digitali;
- 10. Informazione e protezione dei dati personali. L'azienda deve assicurare il diritto alla *privacy*, tutelando il trattamento dei dati collegati alle piattaforme, come garanzia per evitare forme di controllo e sorveglianza. L'azienda dovrà fornire ai dipendenti tutte le informazioni adeguate sui controlli che possono essere effettuati sul trattamento dei dati personali.

Vista l'importanza dell'accordo, che inciderà sull'organizzazione e la qualità del lavoro dei dipendenti di ANPAL Servizi, riteniamo sia necessaria la sua approvazione mediante un referendum tra le lavoratrici e i lavoratori.