

Position paper

Il lavoro agile: organizzazione del lavoro e tecnologie, alcuni spunti per una normalità inclusiva

a cura del Tavolo “Smart Working” del Gruppo di lavoro “Skills per la crescita d’impresa” di Anitec-Assinform

Ottobre 2021

Realizzato da:

Anitec-Assinform, Tavolo di lavoro “Smart Working” del Gruppo di lavoro “Skills per la crescita d’impresa”.

Contributi di:

BlueIT SpA

Cisco Systems

DXC Technology

Fondazione Asphi Onlus

Hewlett Packard Enterprise

Kaspersky Italia

Philip Morris Italia Srl

Reply SpA

SeSa SpA

TIM SpA

Sommario

Premessa	4
1. Un quadro generale del lavoro agile durante la pandemia	5
1.1 L’Impatto dell’epidemia di Covid-19 sulla regolamentazione del lavoro agile in Italia	5
1.2 Il ricorso al lavoro agile durante la fase di emergenza	6
1.3 Donne ICT e lavoro agile	8
2. La fine del lavoro agile “emergenziale”	10
2.1 Il ritorno del lavoro in presenza come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nella PA	10
2.2 Il “rientro in ufficio” e il futuro del lavoro agile nel settore privato	12
3. L’indagine del Tavolo di lavoro di Anitec-Assinform	15
4. Cybersecurity	18
5. Inclusione, disabilità e lavoro agile	20
6. Conclusioni e proposte d’intervento	22
6.1 Per le Imprese	23
6.2 Per i lavoratori	23
6.3 Infrastrutture e Cybersecurity	24
Appendice – Emendamento 90.01 al DL Rilancio AC 2500 (Madia, Serracchiani)	26
Bibliografia e sitografia	29

PREMESSA

La diffusione della pandemia e le misure di contenimento del contagio adottate a partire dal mese di marzo 2020 hanno accelerato il ricorso a soluzioni di lavoro agile da parte di imprese e pubbliche amministrazioni.

Anitec-Assinform intende offrire un contributo alle riflessioni in corso sulle opportunità e i limiti delle esperienze in atto, indicando alcune condizioni per un efficiente utilizzo delle tecnologie per garantire ai lavoratori una piena conciliazione vita/lavoro e alle imprese di conseguire maggiori ritorni in termini di produttività.

Il documento è strutturato come segue: 1) viene presentata una visione d'insieme sullo smart working durante la pandemia. In questa sezione vengono affrontati temi relativi alla regolazione "d'emergenza" del lavoro agile resa necessaria dalla crisi sanitaria, al ricorso da parte delle aziende allo smart working, e all'impatto che lo strumento ha avuto sulla popolazione lavoratrice femminile. È indicato, inoltre, in modo sintetico il quadro normativo in materia di lavoro agile e l'impatto che hanno avuto su di esso i decreti emergenziali. In secondo luogo, viene fatta una ricognizione degli ultimi sviluppi normativi relativi al lavoro agile "d'emergenza", ponendo l'accento sulle sfide poste dalla transizione ad una nuova regolazione "ordinaria" della materia.

2) Dopo l'esposizione delle tematiche di natura generale, vengono riportati i risultati di un'indagine sull'utilizzo dello smart working nelle aziende ICT, che Anitec-Assinform ha voluto svolgere utilizzando come campione le proprie aziende associate. Sebbene la nostra inchiesta abbia avuto una dimensione esclusivamente qualitativa e si sia basata su un campione non pienamente rappresentativo del mondo aziendale ICT, i risultati ottenuti in termini di vantaggi, strategie di adattamento e criticità del lavoro agile sono comunque di grande interesse.

3) Successivamente, vengono dedicati due paragrafi all'impatto dello smart working su due materie di forte interesse per la nostra associazione: la cybersecurity e l'inclusione dei lavoratori con disabilità. Il lavoro agile durante la pandemia ha fatto emergere infatti criticità e problematiche per entrambi i temi.

4) Concludono il documento alcune considerazioni complessive sullo strumento e delle proposte di policy relative all'investimento in tecnologica, in formazione e al supporto alle famiglie che utilizzano lo smart working..

1. UN QUADRO GENERALE DEL LAVORO AGILE DURANTE LA PANDEMIA

1.1 L’impatto dell’epidemia di Covid-19 sulla regolamentazione del lavoro agile in Italia

La legge n. 81 del 2017 ha offerto una prima cornice regolatoria del cd. smart working in Italia introducendolo nell’ordinamento con l’espressione “lavoro agile”. Si tratta di un modello organizzativo delle prestazioni di lavoro che, fino alla crisi pandemica, era utilizzato in maniera contenuta e principalmente in alcuni settori produttivi più propensi a una “remotizzazione” delle prestazioni grazie a un diffuso impiego di tecnologie (servizi di consulenza, servizi bancari e finanziari, industrie ICT). Ma è all’inizio del 2020, con la pandemia da Covid19 che lo smart working diventa “la norma”, principalmente per limitare le occasioni di contatto tra le persone e contenere la diffusione della malattia.

Le evidenti specificità dei tempi che hanno fatto da sfondo alla diffusione di massa del lavoro agile in Italia hanno imposto alcune deroghe alla legislazione iniziale. Andrebbe ben oltre gli scopi di questo documento un commento completo alla disciplina del lavoro agile *pre* e *post* pandemia, per questo ci limiteremo a fornire delle indicazioni generali raffrontando in modo schematico la legislazione del 2017 con le deroghe introdotte nel corso del 2020¹.

¹ Si fa riferimento per la tabella che segue a: Brollo, M. (2020), Il lavoro agile alla prova dell'emergenza epidemiologica. Adapt.

Lavoro agile L. n. 81/2017	Lavoro agile “d'emergenza”
Possibilità di svolgere l'attività lavorativa in luoghi terzi rispetto al posto di lavoro e all'abitazione.	Confinamento domestico “di fatto”.
Necessità di un accordo per l'attivazione del lavoro agile.	Attivazione del lavoro agile per via unilaterale.
Presenza in azienda alternata a lavoro agile.	Lavoro agile fortemente raccomandato (dove possibile) durante le fasi “dure” della pandemia.
Procedura formale per l'attivazione, obblighi di informativa complessi.	Semplice notifica ai centri per l'impiego dell'attivazione del lavoro agile.
Necessità di assegnare al dipendente strumenti e di garantirne la sicurezza e il funzionamento.	Possibilità di svolgere il lavoro agile con strumenti di proprietà del dipendente.

Tabella 1. Confronto tra il lavoro agile ex l. 81/2017 e la disciplina “d'emergenza”.

In sostanza, durante la regolamentazione emergenziale il legislatore ha introdotto una disciplina del lavoro agile con alcuni connotati diversi rispetto a quella prevista nel 2017. Le procedure per l'attivazione in capo alle aziende sono state semplificate per favorire la massima estensione possibile dello strumento. Dal punto di vista degli spazi utilizzati per svolgere le attività lavorative, preme sottolineare come il carattere eccezionale della crisi epidemiologica abbia snaturato il lavoro agile (possibilità di lavorare in lavoro agile in qualsiasi spazio al di fuori di quello aziendale per determinati intervalli di tempo) originario trasformandolo in lavoro quasi esclusivamente da casa. Quest'ultimo aspetto – come si vedrà successivamente – se da un lato ha contribuito a ridurre le occasioni di contagio, ha avuto anche impatti negativi sulle lavoratrici e sull'inclusione delle persone con disabilità.

1.2 Il ricorso al lavoro agile durante la fase di emergenza

I dati dell'Osservatorio sullo Smart Working del Politecnico di Milano mostrano come durante la fase più acuta dell'emergenza lo smart working abbia coinvolto

il 97% delle grandi imprese, il 94% delle pubbliche amministrazioni italiane e il 58% delle PMI, per un totale di 6,58 milioni di lavoratori agili, circa un terzo dei lavoratori dipendenti italiani, oltre dieci volte più dei 570mila censiti nel 2019². Ulteriori studi pubblicati dalla Banca d'Italia hanno evidenziato come la percentuale di imprese – con almeno venti dipendenti – che hanno fatto ricorso al lavoro agile è passata tra il 2019 e il 2020 dal 28,7 all'82,3 per cento³. In generale più di tre quarti delle imprese che dichiaravano di non aver fatto lavorare i propri addetti da remoto nel 2019 lo ha fatto nel 2020⁴. A parità di settore produttivo, le imprese che hanno fatto maggior ricorso allo smart working sono state quelle caratterizzate da manager più giovani, maggiore digitalizzazione e salari più alti.⁵

Al centro di qualsiasi valutazione riguardante l'impatto del lavoro da remoto sul sistema produttivo italiano durante la crisi sanitaria e economica, non può che esservi la constatazione di come il ricorso allo smart working abbia permesso, da un lato, alle imprese manifatturiere di fare un utilizzo minore di strumenti quali la cassa-integrazione (le imprese che hanno fatto maggiore utilizzo dello smart working durante la pandemia hanno mediamente utilizzato meno la CIG nel 2020) e, dall'altro, alle imprese dei servizi di aumentare la quantità complessiva di ore lavorate⁶. Nel complesso, dunque, affidarsi al lavoro da remoto ha permesso – per lo meno alle imprese italiane con più di venti dipendenti – di reagire adattandosi alla crisi.

In un quadro tendenzialmente positivo, alcuni studi hanno evidenziato alcune zone d'ombra. Ad esempio, l'INAPP (Istituto nazionale per la valutazione delle Politiche pubbliche) ha mostrato come il ricorso massiccio allo smart working delinei scenari di aumento delle disuguaglianze di reddito. Lavoratori più istruiti, con salari più alti, e impiegati in settori ad alta intensità di capitale umano sono più propensi a utilizzare questo strumento rispetto ad altri⁷. Inoltre, uno studio della Banca d'Italia sull'utilizzo dello smart working nel settore pubblico ha evidenziato come questo sia stato adoperato in alcune mansioni con basso livello

² Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano (2021), "Dallo smart working d'emergenza al "New normal": nuove abitudini e nuovi approcci al lavoro". Disponibile online: <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-emergenza-covid19-new-normal>

³ Basso, G.; Formai, S. Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le imprese del settore privato. Banca d'Italia, Note Covid-19, 2021.

⁴ Ibidem.

⁵ Ibidem.

⁶ Ibidem.

⁷ Bonacini L., Gallo G., Scicchitano S. (2020), All that glitters is not gold. Effects of working from home on income inequality at the time of Covid-19, Inapp Working paper n.50.

di “telelavorabilità” andando a intaccare performance e produttività delle strutture⁸. In generale, sono state osservate criticità legate alla carenza delle infrastrutture di rete, allo scarso livello di alfabetizzazione digitale di alcuni lavoratori e alla notevole rilevanza dei costi portati con sé dai cambiamenti organizzativi e manageriali imposti dal passaggio al lavoro da remoto.

Nonostante ciò, come affermato anche dall'Osservatorio Smart Working, del Politecnico di Milano, il lavoro agile è destinato ad affermarsi come il “new normal” delle relazioni di lavoro in Italia, con oltre 5 milioni di lavoratori che ne faranno uso anche dopo la fine dell'emergenza pandemica⁹.

In definitiva, la crisi sanitaria ha impresso un'accelerazione decisiva a un processo di innovazione dei rapporti di lavoro e produzione rimasto – fino allo scoppio dell'emergenza – sottotraccia.

1.3 Donne ICT e lavoro agile

La crisi epidemiologica e il lockdown – come mostrato dai dati Istat sull'occupazione¹⁰ – hanno avuto un effetto negativo maggiore sull'occupazione femminile piuttosto che su quella maschile¹¹. Tale fenomeno è la conseguenza di una molteplicità di fattori: le donne sono impiegate in media in professioni più precarie e sono più propense a svolgere mansioni di lavoro domestico e di *caregiving*. Lockdown e lavoro agile sembrano aver fatto emergere, talvolta amplificandolo, il divario tra l'occupazione maschile e femminile.

Ciò che, però, è maggiormente rilevante in questa sede è la valutazione dell'effetto dello smart working sulle donne lavoratrici.

Uno studio della Banca d'Italia ha mostrato come a parità di condizioni lavorative le donne sono state più propense degli uomini ad avvalersi del lavoro agile¹².

⁸ Giuzio, W.; Rizzica, L. Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le amministrazioni pubbliche. Banca d'Italia, Note Covid-19, 2021.

⁹ Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano (2021), “Dallo smart working d'emergenza al “New normal”: nuove abitudini e nuovi approcci al lavoro”. Disponibile online: <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-emergenza-covid19-new-normal>

¹⁰ <https://www.istat.it/it/archivio/253019>

¹¹ <https://www.repubblica.it/economia/2021/02/01/news/istat-285381015/>

¹² Depalo, D., Giorgi F., Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le imprese del settore privato. Banca d'Italia, Note Covid-19, 2021.

Questo dato riporta alla concezione di smart working come strumento di *work-life-balance*.

Allo stesso tempo, è stato riscontrato come le donne siano meno soddisfatte dal lavoro agile rispetto agli uomini¹³. Come spiegare questo puzzle?

La risposta a questa domanda probabilmente è da ricercare nella distribuzione iniqua del lavoro domestico tra donne e uomini, con le prime molto più occupate da compiti di cura della casa e dei figli rispetto ai secondi.

Per cui, se il lavoro agile si affermerà – come sembra – come uno degli assi del lavoro del futuro sarà necessario indirizzare tali criticità. Di certo il legislatore potrà introdurre incentivi per l’assunzione di aiuti domestici e di congedi parentali e sarà anche necessario un cambiamento culturale per garantire una più equità nella distribuzione del lavoro domestico, ma anche le aziende avranno da fare la loro parte favorendo una cultura manageriale inclusiva, attenta alla parità di genere e in grado di proporre soluzioni concrete a problemi di work-life-balance.

L’impegno delle imprese deve essere rivolto non solo a favorire la maggior partecipazione delle donne al mercato del lavoro, quanto a promuoverne la crescita professionale, l’acquisizione di ruoli apicali con una conseguente riduzione del *pay gap* e, più in generale, il raggiungimento della parità di genere nei luoghi di lavoro.

Tra le proposte e le iniziative che più concorrono a ridurre i divari, vanno ricordate sia la realizzazione di spazi per bambini negli uffici, che – in chiave smart working – contributi economici per i lavoratori dipendenti per accedere a servizi di babysitting o ad asili nido, nonché la parificazione dei congedi parentali attraverso la promozione di una cultura della condivisione degli impegni familiari.

¹³ Lavoce.info, 15 marzo 2021, Con lo smart working più carichi di lavoro per le donne. Disponibile online: <https://www.lavoce.info/archives/72836/con-lo-smart-working-piu-carichi-di-lavoro-per-le-donne/>.

2. LA FINE DEL LAVORO AGILE “EMERGENZIALE”

L’esplosione del lavoro agile in Italia, a partire dalla primavera del 2020, è stata motivata dalla necessità di contenere il contagio durante le fasi più acute e drammatiche della Pandemia di Covid-19. Nell’autunno del 2021, l’appiattimento della curva dei contagi, indotto dalla forte campagna di vaccinazione, ha imposto la necessità di avviare – nel settore pubblico così come nel settore privato – le discussioni sulla forma e le modalità che caratterizzeranno lo smart working una volta terminato lo stato d’emergenza il 31 dicembre 2021.

2.1 Il ritorno del lavoro in presenza come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nella PA

Il DPCM del 23 Settembre 2021 ha messo fine all’esperienza del lavoro agile “emergenziale” nella Pubblica Amministrazione. Infatti, l’articolo 1 del Decreto recita testualmente:

“A decorrere dal 15 Ottobre la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle amministrazioni di cui all’articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 Marzo 2001, n. 165, è quella svolta in presenza”.

Viene così chiusa la parentesi apertasi con l’art. 87 del Decreto-legge 17 marzo 2020 che indicava il lavoro agile come modalità ordinaria di lavoro nella PA.

È interessante rilevare le motivazioni del provvedimento esplicitate dalla Relazione illustrativa che lo accompagna. Il contesto generale è quello dell’attenuarsi dell’intensità della pandemia in Italia, ma vi è di più: in primo luogo, viene fatto riferimento esplicito al tasso di vaccinazione tra i dipendenti pubblici (in particolari quelli non obbligati a ricevere il vaccino), in secondo luogo ci si richiama al momento eccezionale che sta vivendo il Paese dal punto di vista dell’economia con la ripresa economica e la necessità di sfruttare al meglio i fondi del PNRR.

Il primo punto non fa che confermare il legame stretto che sussiste tra il DPCM del 23 settembre e il Decreto-legge n. 127 del 21 settembre 2021. Quest’ultimo ha disposto l’obbligo del possesso della certificazione verde COVID 19 (c.d. Green Pass) per lavoratori pubblici e privati. Qualora il lavoratore non dovesse essere in possesso della certificazione, sarà considerato come assente ingiustificato: si mantiene il diritto alla conservazione del posto di lavoro ma non si riceve alcun compenso.

Il secondo punto richiamato dalla Relazione illustrativa sottolinea come la ripresa economica e l'attuazione del PNRR abbiano bisogno di essere sostenuti da una PA che operi al massimo delle proprie capacità. Viene chiarito che il lavoro agile d'emergenza ha rappresentato per la PA una modalità subottimale dell'organizzazione del lavoro intaccandone la *performance*. Va osservato, però, che sostenere che lo *smart working* come fenomeno *di massa* nella PA abbia portato a un calo dell'efficienza nell'erogazione dei servizi pubblici non implica che il lavoro agile non sia possibile o desiderabile nel settore Pubblico.

Tanto è vero che, sebbene dal 15 ottobre lo *smart working* non sia più la modalità ordinaria di lavoro nella PA, questo potrà continuare a essere utilizzato dalle amministrazioni in versione "ridotta" almeno fino al 31 dicembre del 2021. Dal gennaio 2022, invece, dovrebbero entrare in vigore i nuovi accordi nell'ambito dei CCLN per lo *smart working* dei lavoratori pubblici. Le negoziazioni tra i sindacati e l'ARAN sono incominciate, il modello che si sta strutturando prevede due modelli di lavoro agile¹⁴:

1. *smart working* "senza vincoli di orario" applicabile esclusivamente nelle amministrazioni dove esiste un sistema puntuale di misurazione degli obiettivi da assegnare a ogni dipendente
2. *smart working* legato a un orario predefinito per le amministrazioni dove non è ipotizzabile o non esiste un sistema di misurazione degli obiettivi dei dipendenti.

Inoltre, sarà previsto il diritto alla disconnessione e sarà data priorità, per lo svolgimento delle prestazioni da remoto, ai lavoratori fragili, ai *caregiver* e ai genitori con figli piccoli.

In sintesi, si può affermare che il DPCM del 23 settembre del 2021 non costituisce affatto la "pietra tombale" sull'impiego del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni. Si tratta di una norma che invece mette fine all'esperienza del tutto eccezionale del lavoro agile "emergenziale" imposta dalla crisi sanitaria. Quest'ultima ha mostrato l'applicabilità di nuovi modelli di organizzazione del lavoro e di gestione della relazione tra vita privata e attività professionale, è vero però che le modalità emergenziali – come confermato dal calo della performance nell'erogazione dei servizi pubblici da parte della PA – non possono elevarsi a strumenti ordinari..

Ciò che va notato, tuttavia, come filo rosso tra mondo pubblico e privato è che l'utilizzo emergenziale dello *smart working* ha messo in evidenza le scarse

¹⁴ Il Sole 24 Ore, 19 ottobre 2021, Lavoro agile, arriva il modello doppio nella PA.

dotazioni tecnologiche della PA nonché l'inadeguata *literacy* digitale dei lavoratori.

2.2 Il “rientro in ufficio” e il futuro del lavoro agile nel settore privato

Anche il settore privato si trova in una fase di transizione tra regime “emergenziale” e il regime ordinario che prenderà forma dal 2022.

A livello *macro*, non si hanno ancora indicazioni chiare su quelli che saranno i connotati “quadro” del lavoro agile nell'Italia post-pandemica. Il Ministero del Lavoro ha istituito una commissione per la riforma della normativa sul lavoro agile confermando come le parti sociali avranno un ruolo fondamentale nel determinare l'organizzazione del lavoro del futuro. A conferma di ciò, lo stesso Presidente di Confindustria Carlo Bonomi ha indicato come lo smart working sia uno dei temi prioritari su cui le associazioni di categoria si dovranno confrontare con governo e sindacati per le prossime riforme del lavoro.

In questo momento, l'organizzazione del lavoro tra “remoto” e ufficio è affidata alle aziende che stanno cominciando a dotarsi di nuovi piani organizzativi delle risorse umane. È chiaro che questo contesto comporti un livello elevato di disomogeneità nelle scelte che variano da azienda ad azienda, tenuto conto che ogni assetto organizzativo rifletterà il tipo di attività svolta dalle aziende, dai singoli lavoratori all'interno delle divisioni, la disponibilità di uffici/spazi, le professionalità e le attività programmate in un dato periodo, etc.... Si tratta, cioè, di comprendere che lo smart working non sarà un modello statico, one size fits all.

Non a caso, il modello verso cui si propende è caratterizzato dall'aggettivo “ibrido”, vale a dire una modalità di organizzazione del lavoro che punta a conciliare il lati positivi del lavoro da remoto con quelli del lavoro in ufficio¹⁵. Tuttavia, si tratta di una categoria per definizione fluida nella quale si oscilla tra impostazioni *office-first* e soluzioni *remote-first*. Si spazia tra aziende che hanno completamente dismesso gli uffici e aziende che invece li stanno riorganizzando, riadattando gli spazi ricavati dalla riduzione del personale presente contemporaneamente in sede.

Nel breve periodo una delle prime questioni da risolvere riguarda il rapporto che sussiste tra l'obbligo di verifica del *green pass* nel luogo di lavoro sancito dal

¹⁵ Corriere della Sera, 18 ottobre 2021. Lavoro agile 2.0: più casa o più presenza?

Decreto-legge n. 127 del 21 settembre 2021 e il lavoro da remoto. Il Governo con il DPCM del 14 ottobre 2021 ha messo in chiaro che:

“Non è consentito in alcun modo in quanto elusivo del predetto obbligo, individuare i lavoratori da adibire al lavoro agile sulla base del mancato possesso di tale certificazione”.

Del resto, il DL 127/2021 dispone che l'assenza ingiustificata determinata dal mancato possesso del Green Pass permane fino all'esibizione dello stesso. Ciò nondimeno sono stati sollevati alcuni dubbi circa l'impossibilità per i lavori sprovvisti di certificazione verde di lavorare comunque da remoto; la norma infatti prevede che i Green Pass vadano controllati all'ingresso in ufficio per cui non è chiaro se il datore di lavoro sia tenuto o abbia i mezzi per controllare quelli delle persone che stanno lavorando da remoto.

Anche guardando a un orizzonte temporale più ampio restano molti nodi, per esempio il mantenimento di una quota consistente di lavoro agile anche nella fase post-pandemica comporterà necessariamente un ripensamento dei servizi di welfare aziendale. Molti servizi, si pensi ad asili o mense aziendali, dovranno essere trasformati, se diminuisce il numero di dipendenti in ufficio pronti a fruirne diventa infatti difficile giustificarne i costi¹⁶.

Analogamente, per i premi di risultato, la modifica radicale delle modalità di offerta delle prestazioni lavorative potrebbe comportare un intervento sugli accordi relativi ai premi e ai benefit condizionati ai risultati ottenuti dai dipendenti in quanto indicatori di produttività, efficienza e redditività dovranno essere aggiornati¹⁷.

È naturale che la “maturazione” del lavoro agile da strumento “d'emergenza” a *new normal* comporterà la necessità di un maggiore e rinnovato sforzo dei privati per la formazione dei dipendenti. Da un lato, sarà necessario formare le risorse all'utilizzo sicuro ed efficiente della strumentazione data in dotazione per lavorare da remoto, dall'altro sarà altrettanto importante agire sui *manager* ed *executive* per permettergli di gestire al meglio l'importante cambio di paradigma che la transizione comporta. Come organizzare il lavoro per risultati, come gestire le risorse in *smart working* e come minimizzare l'effetto della remotizzazione del lavoro sulle relazioni interpersonali nei *team*, sono alcuni dei punti cardine su cui si dovrà concentrare la formazione dei dirigenti.

¹⁶ I Focus del Sole 24 ore, 30 settembre 2021 – n.27. Servizi di prossimità per chi opera da remoto.

¹⁷ I Focus del Sole 24 Ore, 30 settembre 2021 – n. 27. Produttività, indicatori da ripensare con il binomio lavoro in sede e smart.

Infine, non va trascurato l'investimento in tecnologie. Una ricerca promossa dall'Osservatorio Twt riporta che ben il 52% delle imprese sta già prevedendo un incremento della spesa sul digitale e sui servizi in *cloud*, tecnologia abilitante fondamentale per lo *smart working*. È interessante notare che il 65% delle aziende del campione ha riscontrato incrementi di produttività ascrivibili al lavoro da remoto, allo stesso tempo però quasi un'azienda su tre ritiene di dovere applicare ulteriori innovazioni tecnologiche per sfruttare al meglio il lavoro da remoto¹⁸.

¹⁸ Il Sole 24 Ore Nòva 24, 30 settembre 2021. Lo smart working richiede innovazione dalla tecnologia.

3. L'INDAGINE DEL TAVOLO DI LAVORO DI ANITEC-ASSINFORM

In questo contesto di profondo rinnovamento e transizione Anitec-Assinform ha voluto chiedere alle aziende associate, tramite un'indagine qualitativa, casi concreti, policy adottate, soluzioni e indirizzi messi a disposizione, investimenti fatti, piani di formazione svolti, eventuali criticità riscontrate.

Nelle aziende ICT gran parte delle persone operano in un sistema a rete, sia interno sia verso l'esterno. caratteristiche dell'organizzazione di lavoro delle nostre aziende.

Aziende che prediligono modalità di lavoro flessibile per soddisfare esigenze specifiche dei clienti che spesso richiedono la presenza presso le loro sedi e in alcuni casi la continuità di servizio h24 da remoto sono da sempre.

Ciononostante, i vincoli emersi nel giro di pochi giorni derivanti dalle misure imposte e necessarie al contenimento della pandemia hanno comportato una serie di azioni che hanno impattato in modo significativo modalità di lavoro e socializzazione all'interno delle aziende. Nel complesso i principi che hanno ispirato le misure attuate sono stati:

- assicurare continuità di servizio nel rispetto degli obiettivi di sicurezza, privacy e ownership;
- garantire trasparenza sia verso il personale sia verso i clienti/fornitori su cosa si metteva in opera;
- mantenere il principio di condivisione di esperienze e socializzazione ottenibile da un ambiente comune di lavoro;
- operare il cambiamento sfruttando l'opportunità di ripensare le modalità di lavoro, anche facendo leva su esperienze pregresse;
- fornire un quadro di riferimento che potesse essere adattato alle differenti, specifiche esigenze demandandone l'applicazione alle singole realtà aziendali, pur assicurando una gestione e visibilità centralizzata.

Inoltre, dall'indagine è emerso che:

- Complessivamente i risultati sono stati positivi, anche se è opportuno notare che le interazioni tra le aziende e i clienti sono state condizionate dalle modalità scelte da entrambi e, in alcuni casi, l'assenza di un contesto normativo uniforme, basato sull'emergenza e con frequenti cambiamenti, ha richiesto un maggiore impegno nel gestire le diverse realtà.

- Il primo passo è stato quello di fornire la giusta informazione ai colleghi. Per alcune aziende, questa è stata la prima occasione di applicazione formale dello smart working.
- In un secondo step le aziende hanno definito i processi attuativi e chiarito gli strumenti di supporto necessari allo smart working. Si è registrato un caso di creazione di una procedura semiautomatica a supporto dell'amministrazione del personale centrale nella messa in atto del processo di comunicazione formale agli enti ed invio della messa in smart working alle persone interessate. Inoltre, un'interessante soluzione adottata in azienda è stata la creazione di un repository virtuale in cui memorizzare tutta la documentazione necessaria a dare risposte ad un'eventuale ispezione.
- Nella quasi totalità dei casi, le aziende hanno predisposto un accordo che garantisce il lavoro agile al 75%. Quest'ultimo relativo, in particolare, all'uso corretto degli strumenti aziendali, sicurezza sul lavoro e riservatezza e privacy.
- Per i dipendenti che in parte si recano in ufficio alcune aziende si sono /si stanno organizzando con desk sharing.
- La maggior parte delle aziende ha investito fornendo pc portatili ai propri dipendenti, ampliando la rete VPN e la connessione (banda larga, VPN), formando i dipendenti in particolare sulle piattaforme condivise.
- Le aziende hanno investito in formazione sia per i manager sia per i dipendenti.
- Per i manager /responsabili e coordinatori, le iniziative formative sono state focalizzate sul potenziamento delle soft skill e sulla cultura manageriale.
- Per i dipendenti coinvolti nel lavoro agile gli interventi sono stati finalizzati a semplificare l'accesso a un nuovo modo di lavorare, a interagire, a collaborare ma anche a nuove regole. Durante la formazione, particolare attenzione (iniziative specifiche) è stata rivolta verso le persone fragili.
- La maggior parte delle aziende ha mantenuto le stesse condizioni/benefit (buoni pasto compresi).
- Alcune aziende hanno beneficiato di un breve periodo di riduzione dei costi per viaggi e mantenimento degli uffici.

- La maggior parte delle aziende avevano già applicato, prima del lockdown, quanto necessario per garantire che il lavoro agile venisse svolto in piena sicurezza.

Inoltre, tra le possibili criticità rilevate si possono citare:

- l'impatto psicologico che il lavoro agile avrà sul dipendente e alla perdita del senso di comunità e di appartenenza aziendali;
- il disagio di alcuni dipendenti per i tempi prolungati dell'attività lavorativa da remoto preferendo l'attività in ufficio a causa del poco spazio in casa e per una condivisione con i colleghi;
- nuovi modelli di leadership per i manager: i modelli di lavoro agile richiedono un iniziale super-lavoro e uno sforzo di adattamento;
- ancora particolare attenzione deve essere rivolta ai lavoratori con disabilità; è necessario definire all'interno della mansione affidata, quei compiti "remotizzabili" verificandone l'accessibilità e fruibilità degli eventuali ausili utilizzati dal lavoratore con disabilità.

4. CYBERSECURITY

La sicurezza informatica è al centro della trasformazione digitale e lo è ancor più con l'impiego – sempre più di massa – del lavoro agile. Spostarsi da un luogo di lavoro fisico ad uno digitale implica naturalmente un aumento dei rischi cibernetici. Principalmente, ciò è dovuto a un'espansione del perimetro aziendale che si ha con l'introduzione del lavoro agile¹⁹.

Secondo una ricerca condotta da Kaspersky il 73% dei dipendenti italiani non ha ricevuto una guida alla cybersecurity per lavorare da casa e una guida o una formazione specifica sulla sicurezza informatica per proteggersi dai rischi. Controllare la sicurezza della propria infrastruttura IT aziendale e i dati da remoto può essere difficile e le minacce continuano ad essere presenti. Quasi un dipendente su quattro (24%), ad esempio, dichiara di aver ricevuto e-mail di phishing a tema COVID-19²⁰. Per evitare questo tipo di rischi, è importante che le organizzazioni educino i dipendenti in tema di sicurezza informatica.

Gli attacchi cibernetici nell'ultimo anno hanno utilizzato la maggiore vulnerabilità delle difese aziendali comportata dallo smart working “emergenziale”. Tecniche come il Phishing, il Password Spray o il Credential Stuffing sono state utilizzate per sfruttare fattori di rischio tipici del lavoro agile come l'uso, da parte di più membri della famiglia, degli stessi dispositivi, inclusi quelli apposti per il lavoro da remoto.

A ogni modo le aziende sembrano avere per lo più reagito positivamente alle sfide di cybersicurezza poste dall'esplosione del *remote working*. Secondo i dati dell'Osservatorio Cybersecurity del Politecnico di Milano, infatti, la gestione del “fattore umano” è diventata la priorità per chi si occupa di sicurezza cibernetica nelle aziende. Il 63% delle aziende intervistate nel Rapporto 2020 dell'Osservatorio ha dichiarato di avere introdotto specifiche policy sull'utilizzo di dispositivi e strumenti informatici in regime di smart working; il 60%, inoltre, ha avviato attività di formazione al fine di sensibilizzare il personale aziendale sui rischi e le minacce di sicurezza²¹. Le aziende non hanno però trascurato anche l'aspetto dell'ammodernamento tecnologico, tra le soluzioni più comuni adottate

¹⁹ Cybersecurity360.it, 20 aprile 2020, Smart working: perché la prima preoccupazione dev'essere la cyber security. Disponibile online: <https://www.cybersecurity360.it/soluzioni-aziendali/smart-working-perche-la-prima-preoccupazione-devessere-la-cyber-security/>

²⁰ Corriere Comunicazioni, 7 maggio 2021, Italiani in smart working, ma senza indicazioni sulla sicurezza. Disponibile online: <https://www.corrierecomunicazioni.it/cyber-security/italiani-in-smart-working-ma-senza-indicazioni-sulla-sicurezza/>

²¹ Osservatorio Cybersecurity del Politecnico di Milano (2021), “Cybersecurity e Data protection: l'evoluzione del contesto e lo scenario di mercato in Italia, Report 2020”.

si possono citare: VPN, soluzioni apposite per la sicurezza dei *device* e strumenti di identificazione e risposta agli attacchi informatici rivolti all'organizzazione²².

Adottare lo smart working come strumento principale dei rapporti di lavoro e di produzione anche nel periodo post-pandemia implica quindi una necessità cardinale di monitorare gli attacchi informatici e le minacce, migliorare le conoscenze, le competenze e la formazione. Per questo è necessario fornire al proprio personale capacità operative e di coordinamento per anticipare e rispondere agli attacchi informatici, per esempio con lo scambio di migliori pratiche e più in generale investendo in formazione del personale.

²² Ibidem.

5. INCLUSIONE, DISABILITÀ E LAVORO AGILE

Anche i lavoratori con disabilità, grazie al lavoro agile, possono superare lo “stop da coronavirus”. Le imprese possono avviare un percorso per affrontare questo tema promuovendo interventi in grado di favorire una reale integrazione, verso una trasformazione inclusiva dell'azienda.

Anitec-Assinform è convinta che la realizzazione di progetti di smart working per persone con disabilità può consentire di trasformare in strategia di lungo periodo le azioni che messe in atto come risposte immediate alle sfide poste dall'emergenza.

Lo smart working applicato ai lavoratori con disabilità richiede forme di accomodamento ragionevole. Non si tratta però soltanto di operare per un adattamento della postazione lavorativa come ambiente fisico ergonomico, ricco di dispositivi e ausili ma, ancor più, di riconciliare il ciclo vita-cura-lavoro.

Anitec-Assinform, tramite le aziende associate, supporta quanto necessario affinché un lavoratore con disabilità possa sfruttare appieno le tecnologie digitali per operare in modo autonomo, individuando i migliori ausili e le tecnologie assistive più adatte per accedere alle potenzialità che il mondo digitale propone, con l'obiettivo – tra gli altri – di includere i lavoratori con disabilità tra i dipendenti che accedono (ora e post pandemia) ad accordi di lavoro agile.

In questo senso sembra utile adottare una serie di policy:

- Orientare l'impresa nella definizione della policy aziendale sullo smart working rivolto ai propri lavoratori con disabilità e delle procedure idonee a introdurre la modalità di lavoro smart.
- Sostenere l'azienda nell'individuazione delle mansioni potenzialmente affidabili ai lavoratori e alle lavoratrici con disabilità con cui si intende sperimentare un percorso lavorativo in smart working.
- Sostenere l'azienda nell'individuazione delle tecnologie digitali più idonee per lo smart work di persone con disabilità.
- Supportare l'azienda nella ridefinizione dell'organizzazione di lay-out fisici (sia in azienda che come sostegno alle postazioni dello smart-worker).
- Organizzare ed erogare iniziative di formazione rivolta al management, ai colleghi ed agli smart worker disabili.

- Supporto all'azienda nell'avvio di sperimentazioni di lavoratori con disabilità in attività di smart-working fornendo tutor, specialisti alla pari (peer to peer), ecc.
- Supporto all'azienda nell'avvio di sperimentazioni di lavoratori con disabilità in attività di smart-working fornendo tutor, specialisti alla pari (peer to peer), ecc.
- Supporto all'azienda nel monitoraggio dell'esperienza e nelle prospettive di messa a sistema dell'iniziativa sperimentale.

6. CONCLUSIONI E PROPOSTE D'INTERVENTO

La crescita vertiginosa dell'utilizzo del lavoro agile durante la fase pandemica ha permesso a moltissimi lavoratori ed imprese di familiarizzare con uno strumento rivoluzionario nell'ambito dei rapporti di lavoro. L'esperienza dello smart working di massa durante le fasi più acute della pandemia si è rivelata essere un utilissimo esperimento su larga scala che ha permesso di individuare punti di forza e di debolezza dello strumento. A tal fine si propone una SWOT analysis svolta da Anitec-Assinform grazie ai contributi di numerose aziende Socie (figura 1).



Figura 1 SWOT Analysis lavoro agile, Anitec-Assinform

I risultati da noi ottenuti sono sostanzialmente in linea con quanto rilevato da indagini con campioni di aziende più ampie.

I punti di forza principali dello smart working si trovano nella riduzione dei costi ascrivibile al minore utilizzo dei locali aziendali, nella soddisfazione e accresciuta motivazione del personale e nella responsabilizzazione di quest'ultimo.

Debolezze vanno invece ricercate nei nuovi rischi cibernetici legati al lavoro agile, nella difficoltà di cambiamento della cultura manageriale e nella maggiore complessità di coordinamento tra le funzioni aziendali.

Ne consegue che l'affermazione dello smart working su larga scala apre spazi di opportunità relativi allo sviluppo, di un nuovo tipo di management basato sulla fiducia e su rapporti più orizzontali, al di ridimensionamento delle sedi aziendali e al miglioramento della conciliazione vita-lavoro.

Nel contempo lo stesso processo, se non gestito adeguatamente, rischia di far affiorare criticità legate a dinamiche di alienazione/isolamento dei lavoratori, all'emarginazione dei lavoratori fragili (come quelli affetti da disabilità) e al sovraccarico delle lavoratrici dovuto alla sovrapposizione tra lavoro domestico (e lavoro aziendale).

È quindi sulle debolezze e le criticità del lavoro agile che Anitec-Assinform intende stimolare i policymakers.

In questo senso si vogliono suggerire alcune direttrici di intervento che potrebbero migliorare la transizione dal lavoro agile d'emergenza sperimentato durante la pandemia al lavoro agile del futuro prossimo, già battezzato come *new normal* delle relazioni di lavoro. Ci sembra quindi prioritaria un'azione triplice che abbia come scopo lo stimolo dell'ammodernamento dei mezzi e delle dotazioni aziendali, il miglioramento del capitale umano attraverso la formazione del personale, il miglioramento del bilanciamento vita-lavoro.

Anitec-Assinform intende quindi proporre tre tipologie di intervento, incentrate su imprese, lavoratori, infrastrutture e cybersecurity.

6.1 Per le Imprese

- Incentivo per le imprese che sostengano l'acquisto di tecnologia (Hardware e Software), l'accesso alla connessione, l'acquisto di arredi ergonomici e la compensazione dei costi per utenze domestiche eventualmente rivedendo la misura introdotta dalla Legge Bilancio 2021 (*Si veda in questo senso l'allegato al presente documento*).
- Incentivo alla formazione del personale e per la riorganizzazione dei processi aziendali.
- Per far sì che lo smart working funzioni al meglio come fenomeno di massa non si può prescindere dall'avere una forza lavoro opportunamente formata. Non bisogna inoltre scordare l'importanza dell'adattamento dei processi aziendali. In quest'ultimo frangente si potrebbero introdurre incentivi premiali per le *best practices* di riorganizzazione aziendale relative al lavoro agile.

6.2 Per i lavoratori

- Supporto alle famiglie ove uno o più componenti del nucleo familiare sono impiegati in smart working.
- Una delle funzioni originarie dello smart working è senza dubbio quella del miglioramento del work-life balance. Allo stesso tempo l'evidenza empirica dello smart working emergenziale di massa vissuto lungo il 2020 ha mostrato come troppo spesso le donne in smart working abbiano subito un sovraccarico delle mansioni domestiche e di cura sul lavoro aziendale, ciò a causa di una distribuzione iniqua del lavoro domestico. In questo senso, lo smart working di massa post-pandemico, dovrà essere accompagnato da misure di sostegno alle famiglie (facendo attenzione a non declinare gli aiuti come supporto all'occupazione femminile, in modo da riconoscere il principio della parità e della condivisione dei carichi familiari); occorre quindi potenziare gli incentivi per l'assunzione di personale per l'aiuto domestico, migliorare la normativa sui congedi, nonché rafforzare diritti in capo ai lavoratori come quello alla disconnessione.

6.3 Infrastrutture e Cybersecurity

- Investire e garantire l'accesso a infrastrutture digitali chiave affidabili e sicure, in particolare il 5G.
- Sostenere il finanziamento tra l'altro per:
 - l'adozione di soluzioni innovative di sicurezza informatica;
 - fornire strumenti e servizi aggiornati alle imprese (in particolare le PMI), tra cui la formazione delle competenze per proteggersi dalle minacce informatiche.

È stato scritto molto su come la pandemia abbia causato uno shock culturale nel nostro Paese permettendo un'apertura verso le tecnologie digitali senza precedenti. In questo senso l'emergenza sanitaria ha anche rivoluzionato il mondo del lavoro come precedentemente la rivoluzione tecnologica e l'intervento del legislatore da sole non erano riuscite a fare.

Dal lavoro agile come fenomeno di nicchia, circoscritto per lo più a poche grandi aziende, si è passati ad uno strumento usato massicciamente da organizzazioni private e pubbliche amministrazioni. In questo durissimo anno il mondo aziendale ha avuto modo di osservare vantaggi e criticità di questo nuovo modo di pensare e praticare il lavoro, è arrivato quindi il momento di mettere in pratica l'esperienza acquisita per governare al meglio il futuro. Il recovery fund può essere

un'opportunità per implementare lo smart working a tutti i livelli ripensando alla riprogettazione del lavoro come lo si intende oggi: dalla trasformazione e innovazione degli spazi di lavoro pubblico, dotazioni informatiche portatili e tecnologie/sistemi informativi abilitanti del lavoro agile; gestione dei dati e archivio documenti.

APPENDICE – EMENDAMENTO 90.01 AL DL RILANCIO AC 2500 (MADIA, SERRACCHIANI)

“Norme volte a favorire il lavoro agile e l’accesso a linee dati ad alta velocità”

1. All’articolo 51, comma 2 del d.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917 sono aggiunte le seguenti lettere:
 - i *ter*) il valore di *personal computer* o *computer* tabulari, ivi inclusi gli accessori e le apparecchiature connesse come la tastiera, il mouse e la stampante, messi a disposizione dal datore di lavoro al fine di prestare in tutto o in parte la propria attività di lavoro dipendente mediante lavoro agile fino all’importo di € [1.500]
 - i *quater*) le somme e le prestazioni erogate dal datore di lavoro ai dipendenti per l’acquisto, installazione e fruizione di una linea dati fissa o mobile per l’accesso a reti di dati dei dipendenti che prestano la loro attività in tutto o in parte mediante lavoro agile, fino all’importo di € [350]. Tale importo è elevato a € [500] qualora la linea dati permetta qualora la connessione a velocità uguali o superiori a 1 Giga.
2. L’articolo 51, comma 2, lettere i *ter*), i *quater*) e i *quinquies*) del d.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917 trova applicazione anche con riferimento al rimborso al dipendente delle spese analiticamente documentate per l’acquisto dei beni e servizi ivi indicati nel periodo compreso tra il 1° **Gennaio 2020** e l’entrata in vigore del presente decreto.
3. Ai fini del calcolo delle quote di ammortamento, per i beni di cui all’articolo 51, comma 2, lett. i *ter*) del d.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917 il limite di cui all’articolo 102, comma 5, del medesimo decreto è innalzato a € [1.500].
4. All’articolo 102, comma 9, del d.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917, dopo il primo periodo è aggiunto: “I limiti di deducibilità di cui al periodo precedente si applicano anche ai beni di cui all’articolo 51, comma 2, lett. i *ter*)”.
5. Limitatamente alle spese sostenute nell’anno solare 2021 per l’acquisto di beni e servizi di cui alle lettere i *ter*), i *quater*) e i *quinquies*) dell’articolo 51, comma 2, del d.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917, è riconosciuto un credito d’imposta pari al 25% del costo a carico del datore di lavoro. Il credito d’imposta è utilizzabile nella dichiarazione dei redditi relativa al periodo d’imposta di sostenimento della spesa ovvero in compensazione, ai sensi dell’articolo 17 del decreto legislativo 9 luglio 1997, n. 241. Non si applicano i limiti di cui all’articolo 1, comma 53, della legge 24 dicembre 2007, n. 244, e di cui all’articolo 34 della legge 23 dicembre 2000, n. 388. Il credito d’imposta non concorre alla formazione del reddito ai fini delle imposte sui redditi del valore della produzione ai fini dell’imposta regionale sulle attività produttive.

6. Agli oneri derivanti dal comma 1 del presente articolo, pari a **120 milioni** di euro per il 2020, si provvede mediante l'art. 265 del presente decreto.

Motivazione

L'emergenza sanitaria da COVID19 ha spinto le imprese ad adottare misure di distanziamento fisico in azienda e a privilegiare, ove possibile, il lavoro agile per gli addetti a mansioni remotizzabili.

Secondo stime del Ministero del Lavoro, circa 1,6 milioni di lavoratori dipendenti sono stati posti in regime di lavoro agile come conseguenza dell'emergenza COVID-19, oltre a quelli già in essere.

Il lavoro agile, disciplinato dalla Legge 81/2017, ha pertanto rappresentato una "soluzione" alla necessità di non sospendere del tutto le attività produttive con conseguenti effetti drammatici su occupazione e sui fatturati delle aziende. Nel contempo, si è mostrato come anche il lavoro da remoto possa garantire l'esecuzione di alcune mansioni lavorative, consentendo di conciliare vita-lavoro e ridurre i costi aziendali (spazi, trasferte, etc..).

Tuttavia, molte imprese, e in particolare le PMI, hanno intrapreso questa via senza una adeguata formazione circa le modalità di esecuzione delle attività in lavoro agile e senza un'adeguata preparazione ad abilitare il lavoro da remoto: dal fabbisogno di device alle connessioni internet per i lavoratori, alla formazione per l'utilizzo di specifiche piattaforme di lavoro "smart" a una programmazione delle attività compatibilmente con una gestione del tempo flessibile e svincolata dal "cartellino". Per questo, il rischio è che – almeno in questa prima fase – le imprese possano registrare una perdita di produttività tale da disincentivare in parte un ricorso estensivo al lavoro agile in azienda.

Inoltre, come rilevato anche da una recente indagine svolta dalla Cgil, la maggior parte delle abitazioni degli italiani non ha spazi e arredi adeguati al lavoro prolungato: gli spazi per lavorare sono stati ricavati riorganizzando aree come la cucina o il salotto oppure il lavoratore si è spostato all'interno del domicilio a seconda della situazione e degli impegni degli altri familiari. Solo il 31% degli intervistati dichiara invece di avere a disposizione una stanza per sé. La difficoltà nell'aver uno spazio adeguato al lavoro è apparso dunque un ostacolo molto concreto allo svolgimento del lavoro agile.

Per incentivare imprese e lavoratori a ricorrere al lavoro agile, senza che ciò comporti una perdita di produttività, nonché per consentire al lavoratore di eseguire le proprie mansioni in autonomia, con dispositivi e spazi adeguati, si propone pertanto di introdurre un credito di imposta "lavoro19" per le imprese che nel corso del 2020 promuoveranno progetti di trasformazione digitale in chiave

smart working (rif. Legge 81/17), volto ad agevolare le spese per l'acquisto di arredi, hardware e software nonché l'acquisto di servizi di connessione internet di rete fissa e mobile per i lavoratori.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Ricerche e pubblicazioni scientifiche

Basso, G.; Formai, S. (2021) Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le imprese del settore privato. *Banca d'Italia, Note Covid-19*, 2021.

Bonacini L., Gallo G., Scicchitano S. (2020), All that glitters is not gold. Effects of working from home on income inequality at the time of Covid-19, Inapp Working paper n.50.

Brollo, M. (2020), Il lavoro agile alla prova dell'emergenza epidemiologica. Adapt.

Depalo, D., Giorgi F. (2021), Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le imprese del settore privato. *Banca d'Italia, Note Covid-19*.

Giuzio, W.; Rizzica, L. (2021) Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le amministrazioni pubbliche. *Banca d'Italia, Note Covid-19*, 2021.

Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano (2021), "Dallo smart working d'emergenza al "New normal": nuove abitudini e nuovi approcci al lavoro". Disponibile online: <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-emergenza-covid19-new-normal>

Osservatorio Cybersecurity del Politecnico di Milano (2021), "Cybersecurity e Data protection: l'evoluzione del contesto e lo scenario di mercato in Italia, Report 2020".

Periodici e testate online

Corriere della Sera, 18 ottobre 2021. Lavoro agile 2.0: più casa o più presenza?

Corriere Comunicazioni, 7 maggio 2021. Italiani in smart working, ma senza indicazioni sulla sicurezza.

Cybersecurity360.it, 20 aprile 2020. Smart working: perché la prima preoccupazione dev'essere la cyber security.

Il Sole 24 Ore, 19 ottobre 2021. Lavoro agile, arriva il modello doppio nella PA.

Il Sole 24 Ore Nòva 24, 30 settembre 2021. Lo smart working richiede innovazione dalla tecnologia.

I Focus del Sole 24 Ore, 30 settembre 2021 n. 27. Produttività, indicatori da ripensare con il binomio lavoro in sede e smart.

I Focus del Sole 24 Ore, 30 settembre 2021 n. 27. Servizi di prossimità per chi opera da remoto.

Lavoce.info, 15 marzo 2021. Con lo smart working più carichi di lavoro per le donne.

Sitografia

ISTAT, <https://www.istat.it/it/archivio/253019>