



## SMART WORKING.

L'impatto in prospettiva di genere  
nella **cooperazione dolomitica**.

VOL  
**01**



PROGETTO DI RICERCA

## PROGETTO DI RICERCA

Progetto di ricerca realizzato con il sostegno della Provincia Autonoma di Bolzano  
Ufficio sviluppo della cooperazione  
nell'ambito dell' iniziativa

### **SMART WORKING.**

*L'impatto in prospettiva di genere  
nella cooperazione dolomitica e nelle PMI  
del territorio dell'Alto Adige*

Domanda di contributo

LR 15/1988 Atton F2-21



## RESPONSABILITÀ SCIENTIFICA DEL PROGETTO

Federica Viganò (Libera Università di Bolzano, Facoltà di Scienze della Formazione)

Elena Macchioni (Università di Bologna, Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali)



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

## COORDINAMENTO A CURA DI

Letizia Lazzaro – Vicepresidente Cooperdolomiti

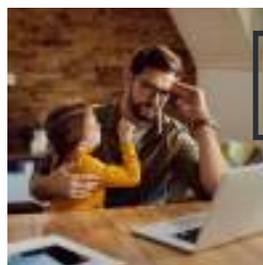
Cinzia Grasso – Responsabile Area Innovazione e Sviluppo di Cooperdolomiti

# SOMMARIO



**01**

INTRODUZIONE



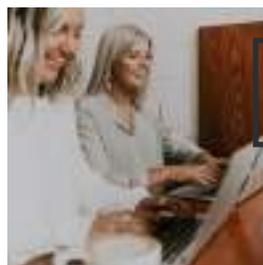
**02**

LO STATO DELL'ARTE SULLO SMART WORKING: UNO SGUARDO ALLA LETTERATURA SCIENTIFICA



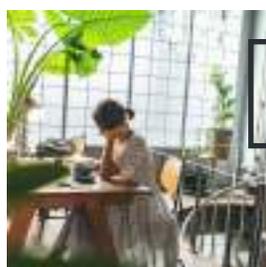
**03**

DISEGNO DELLA RICERCA E APPROCCIO METODOLOGICO



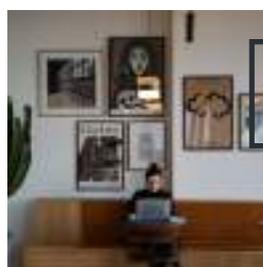
**04**

RISULTATI DELLA RICERCA



**05**

CONCLUSIONI E PROSPETTIVE DI LAVORO FUTURO



**06**

BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO



# INTRODUZIONE

*Il tema dello **smart working** (lavoro agile) esiste nel mondo del lavoro ben prima dell'ondata pandemica, che ha imposto alle imprese di tutti i settori di implementarlo con formule diverse dettate dall'urgenza di garantire una continuità del lavoro, sospendendo momentaneamente gli schemi legislativi esistenti.*

Le pratiche di **smart working** che le organizzazioni sono state in grado di mettere in atto, tuttavia, hanno mostrato luci e ombre di quella che si configura come una vera e propria nuova pratica lavorativa, ben diversa dalle formule del telelavoro che molte imprese hanno attuato, e che andrà **ripensata** e **riorganizzata** come tale, affrontando una **ridefinizione normativa**, una **dinamica organizzativa** e infine anche e soprattutto un **passaggio culturale**.

Da un punto di vista organizzativo, lo smart working ricade nelle pratiche di **flessibilizzazione** del lavoro e all'interno di un più ampio panorama delle **misure di welfare**, è espressione delle politiche di conciliazione **vita-lavoro**, che permettono ai lavoratori e soprattutto alle lavoratrici, sulle quali grava maggiormente il carico della cura familiare, di bilanciare il proprio tempo tra famiglia e dimensione lavorativa.

Il progetto, concepito con **Cooperdolomiti**, si è proposto di indagare tutte queste dimensioni attraverso una ricognizione sia di tipo **teorico** che di tipo **empirico** per rilevare quale sia la percezione e l'utilizzo dello smart working attualmente (e durante il passato lockdown) da parte sia dei datori di lavoro che dei lavoratori, per fare emergere quali siano le principali problematiche e criticità e/o i vantaggi.



# LO STATO DELL'ARTE SULLO SMART WORKING: UNO SGUARDO ALLA LETTERATURA SCIENTIFICA

## Smart working, lavoro agile, lavoro da casa, lavoro da remoto, telelavoro: di cosa stiamo parlando?

*L'avvento e il perdurare della pandemia da Covid 19 hanno sicuramente rappresentato per le nostre vite e per l'intera società un evento traumatico.*

La letteratura sociologica sul trauma è abbastanza ricca e si muove tra diversi livelli di analisi: quello della **personalità**, quello della **società** e, infine, quello della **cultura**. In questa sede possiamo riprendere la posizione di Smelser, secondo il quale esistono tre dimensioni del trauma, quella **psicologica individuale**, quella **sociale** ed infine quella **culturale**.

Una guerra, una crisi economica, un terremoto o un evento estremo possono dare origine a un trauma di massa e, dunque, pur costituendo un fattore di profonda alterazione delle biografie individuali e della struttura sociale nel suo complesso, non arrivano a trasformare l'identità collettiva. Oppure, possono stimolare un processo comune d'interpretazione e finire, così, per cambiare l'orizzonte simbolico e valoriale di un'intera comunità nazionale.

**Siamo in una dimensione che potremmo definire "meso", cioè quella dimensione intermedia tra individuale e culturale.**

L'esperienza vissuta e le prime analisi fatte suggeriscono sicuramente come la dimensione individuale sia stata toccata, messa in discussione. È forse ancora presto per parlare di una **ridefinizione dell'identità collettiva**, sicuramente invece un impatto c'è stato sulla **struttura sociale**, sui **ruoli**, sulle **pratiche quotidiane**.

Lo studio che si presenta in questa sede si colloca proprio in questa dimensione che potremmo definire "**meso**" cioè quella **dimensione intermedia tra individuale e culturale**. L'intento specifico è quello di capire cosa è accaduto all'interno della sfera del lavoro, nei ruoli lavorativi, nella definizione di tempi e di spazi, dopo il **Decreto Legge 6 del 23 febbraio del 2020** e le conseguenti misure attuative dell'**8 marzo 2020** che hanno reso imperante una parola: **smart working**.



## Uno sguardo alla letteratura sociologica.

*Sicuramente il termine più utilizzato è stato proprio smart working, sappiamo però che l'esperienza vissuta non è esattamente traducibile con questo termine.*



L'espressione anglofona trova la sua traduzione nella lingua italiana nell'espressione **lavoro agile**. La legge **n. 81 del 22/05/2017** tratta il lavoro agile che consente e regola l'esecuzione della prestazione al di fuori dei locali aziendali sulla base di un accordo scritto fra **dipendente e datore di lavoro**.

In precedenza, l'espressione più utilizzata è stata quella di telelavoro, modalità di lavoro prevista dalla legge **n. 191 del 16/06/1998**, per indicare una forma di lavoro da remoto, concordato fra datore di lavoro e lavoratore, realizzato prevalentemente dal domicilio e per il quale è previsto che il datore di lavoro fornisca tutta l'attrezzatura utile necessaria.

A queste espressioni si è affiancato anche il termine **lavoro da casa**, per indicare,

fuori da un quadro normativo specifico, chi, lavoratore autonomo o dipendente, svolge la sua attività professionale fuori dall'ufficio e comunque in un luogo a lui familiare.

Il Decreto **n.6 del 23/02/2020**, a seguito dell'emergenza epidemiologica da **Covid 19**, ha consentito l'adozione del lavoro da remoto anche senza il consenso del dipendente.

Per questioni di chiarezza, e in linea con la terminologia utilizzata nel periodo pandemico, in questa sede utilizziamo il termine **smart working** per riferirci ad un'attività lavorativa che è stata portata fuori dalle sedi canoniche della sua esecuzione; chiariremo passo passo quando quell'attività ha assunto le caratteristiche di un vero e proprio lavoro agile piuttosto

che quelle di un lavoro da casa senza alcun elemento **agile e smart**.

La letteratura sociologica, così come quella giuridica, di stampo nazionale e internazionale, ha già analizzato come l'esperienza di remotizzazione del lavoro abbia posto in evidenza le opportunità offerte da questa modalità di lavoro così come ha **esacerbato gli elementi di criticità**.

Al centro di questa analisi ci sarà la dimensione di genere dato che il lavoro condotto dal domicilio ha posto ulteriori sfide all'equilibrio tra i compiti di **cura, il lavoro familiare e il lavoro retribuito, ridefinendo le relazioni fra i generi**.

Come la letteratura ha evidenziato, il ruolo della donna che da almeno un decennio riconcorreva lo smart working come strumento utile per il bilanciamento fra vita e lavoro, è stato messo nuovamente in discussione nel tentativo forzato di ricomporre compiti e ruoli plurali tra le mura domestiche.

La situazione di emergenza ha fatto sì che lo smart working trasformasse le sue finalità centrate sulla **conciliazione dei tempi di vita a finalità legate alla tutela della salute** (Brollo 2020b).

## PROGETTO DI RICERCA

*Secondo le ricerche dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, nel 2019 gli smart worker erano circa 570mila, con una presenza di iniziative strutturate pari al 58% nelle grandi imprese, al 12% nelle PMI e al 16% nella PA.*

Nel corso del 2021 - con l'avanzamento della campagna vaccinale - è progressivamente diminuito il numero degli smart worker, passati da **5,37 milioni** nel primo trimestre dell'anno a **4,07 milioni** nel terzo trimestre. Sempre *L'Osservatorio Smart Working*, a settembre 2021, ha contato complessivamente **1,77 milioni** di lavoratori agili nelle grandi imprese, **630mila** nelle PMI, **810mila** nelle microimprese e **860mila** nella PA.

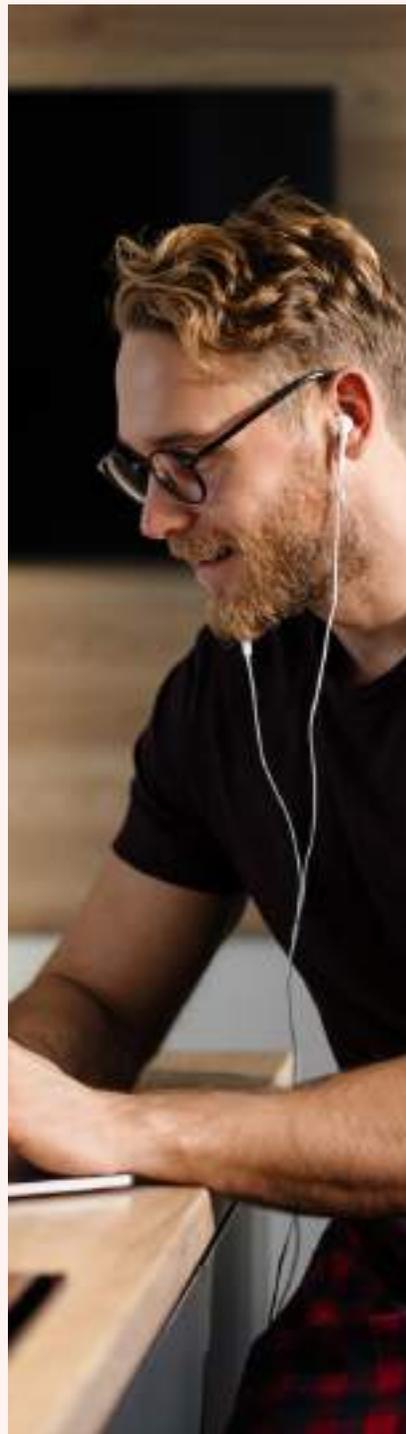
Progetti di smart working strutturati o informali erano già presenti prima dell'emergenza, **nell'81% delle grandi imprese** (contro il 65% del 2019), **nel 53% delle PMI** (nel 2019 erano il 30%) e **nel 67% delle PA** (contro il 23% pre-Covid).

La scelta di proseguire con lo smart working è motivata dai benefici riscontrati da lavoratori e aziende. **L'equilibrio fra lavoro e vita privata è migliorato** per la maggior parte delle grandi imprese (89%), PMI (55%) e PA (82%).

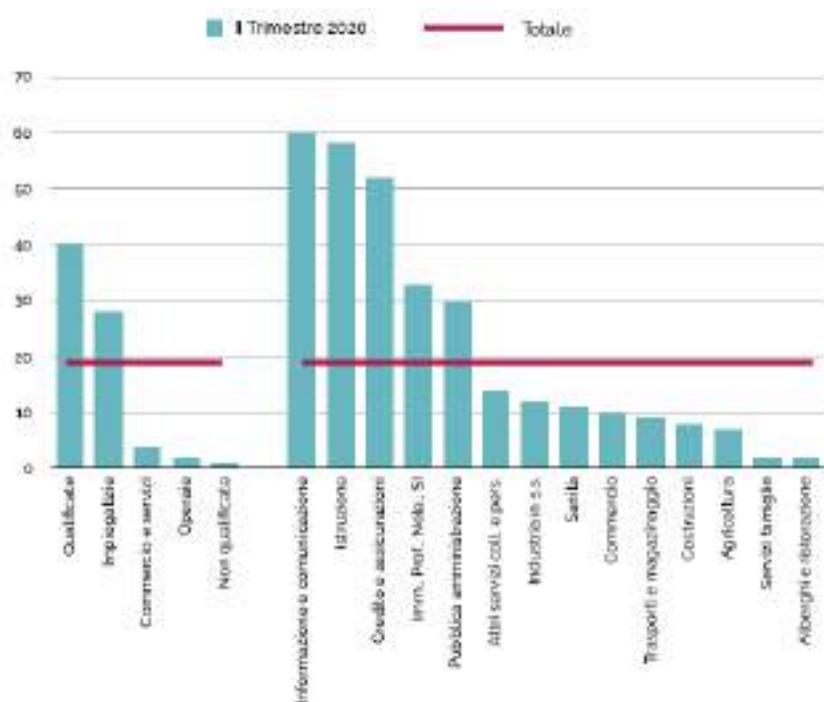
Ma la **combinazione di lavoro forzato da remoto e pandemia** ha avuto anche conseguenze negative sugli smart worker: è calata dal 12% al 7% la percentuale di quelli pienamente "ingaggiati", il 28% ha sofferto di tecnostress, il 17% ha sofferto di overworking.

Questi dati pongono all'attenzione il dibattito relativo al **diritto alla disconnessione** (Spinelli 2018).

La sfida è dunque oggi quella di comprendere quali sono le **decisioni** e gli **strumenti** che, dal livello nazionale fino a quello locale, permettono allo smart working di essere proposto e utilizzato valorizzando tutte le sue potenzialità che riguardano la **possibilità di conciliare compiti e ruoli della vita privata e lavorativa**, così come il **ripensamento** e l'**innovazione** dei modelli organizzativi utili a sostenere obiettivi e criteri dei modelli economici contemporanei.



**La scelta di proseguire con lo smart working è motivata dai benefici riscontrati da lavoratori e aziende**



**fig  
01**

Occupati che hanno lavorato da casa per professione e settore di attività economica. Anno 2020 Il trimestre. Valori percentuali.

Fonte: Istat, Rilevazione sulle Forze di Lavoro

## Smart working e conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Le revisioni della letteratura più recenti mostrano come lo smart working sia innanzitutto stato valorizzato in quella che viene definita la sua funzione sociale, ovvero come strumento utile a conciliare **famiglia e lavoro** (Torre 2016; Torri, Sarti e Sorrentino 2018).

Nel contesto europeo, prima dell'epidemia da **COVID-19**, in Italia il lavoro da casa interessava un segmento limitatissimo di lavoratori, posizionandoci al **terzultimo posto**. Inoltre, la quota di donne che lavoravano da casa era molto simile tra occupate (4,3%) e occupate con un figlio al di sotto dei 6 anni di età (4,5%),

mentre in altri Paesi europei, come i Paesi Bassi e la Finlandia, le donne con figli in età prescolare avevano una percentuale superiore di almeno **6 punti percentuali** rispetto alla media delle occupate (Istat 2020).

Nel periodo dell'emergenza, la quota maggiore di occupati che hanno lavorato da casa si osserva nel **Centro (21,9%)**, seguito dal **Nord (20,4%)** e dal **Mezzogiorno (15%)**. Le differenze dipendono dalla diversa distribuzione dei settori di attività economica nei territori, ma anche dall'eterogeneità nella diffusione sul territorio della **strumentazione infor-**

**matica** e delle **competenze digitali** necessarie.

In alcuni settori e per alcune professioni, inserire il lavoro da casa nell'organizzazione delle attività produttive è stato un passaggio **più semplice** da effettuare rispetto ad altri (Figura 1).

Per quanto riguarda le diverse tipologie professionali, il tasso risulta aver superato il **40%** nelle occupazioni a più alta qualifica e il **25%** in quelle di tipo impiegatizio, mentre è risultato marginale in tutte le restanti categorie.

A livello settoriale, il comparto **informazione e comunicazione**, dove il tasso risultava già più alto della media nel secondo trimestre 2019

**Durante il lockdown la produttività dello smart working non è calata.**

(12,7%), ha raggiunto il **60%**; segue il settore **dell'istruzione**, per il quale la quota di occupati che ha lavorato da casa è stata pari al **58,2%** e quello del **credito e assicurazioni** in cui si è superato di poco il **50%**.

Secondo una rilevazione Istat, nel 2018, **12 milioni 746 mila persone** tra i 18 e i 64 anni (34,6%) si prendono cura dei figli minori di 15 anni o di parenti malati, disabili o anziani. Tra queste, quasi **650 mila** si occupano contemporaneamente sia dei figli minori sia di altri familiari.

Fra i genitori occupati con figli minori di 15 anni il 35,9% delle madri e il 34,6% dei padri **lamentavano problemi di conciliazione tra il lavoro e la famiglia**.

Inoltre, la percentuale di donne con almeno un figlio che non hanno mai lavorato per prendersi cura dei figli era **in Italia pari all'11,1% a fronte del 3,7% della media europea**.

La letteratura mostra come la tensione vita-lavoro diminuirebbe qualora il lavoratore sente di avere un controllo maggiore sulla **pianificazione dei tempi** e dei **luoghi** in cui lavorare (Toscano e Zappalà 2020). Lo smart working, dando risalto alle

capacità e alle competenze dei singoli lavoratori, è uno strumento **capace di portare esiti economici e produttivi maggiori** all'azienda. In termini di risultati di ricerca quest'ultimo punto risulta meno chiaro (Brollo 2017), Istat (2020) però ci dice che durante il lock-down la produttività dello smart working non è calata.

La riflessione sul tema evidenzia ricadute positive anche per l'azienda e per il **territorio**, in termini di **costi delle strutture** e in **termini ambientali** (traffico, inquinamento, etc.).



Accanto a questi aspetti positivi, l'attenzione, per una buona riuscita dello smart working, va posta anche sui **possibili rischi** connessi a questa pratica, anche quando viene realizzata con lo specifico obiettivo di facilitare la conciliazione vita-lavoro. In letteratura i rischi individuati sono i seguenti:

- il **conflitto lavoro-famiglia** potrebbe acuirsi invece che ridursi a causa dell'iperconnettività e del cosiddetto fenomeno del time porosity (Fenoglio, 2018; Albano, Parisi e Tirabeni, 2019);
- le problematiche legate alle **disergonomie, all'isolamento**, allo **stress** e al **burnout** del lavoratore (Malzani, 2018);
- le **oscillazioni del carico di lavoro** con un conseguente alternarsi di periodi con eccesso di lavoro (Poletti, 2017; Balducci e Fraccaroli, 2019);
- la **carenza** di un sistema più ampio di **politiche sociali** (nazionali e territoriali) a favore della conciliazione e di conseguenza anche dell'occupazione femminile (De Vita e Campanella, 2017);
- i **poteri datoriali** e di **controllo** possono rivelarsi più penetranti fino a minacciare aspetti di libertà, dignità e riservatezza del lavoratore (Spinelli, 2018).

## Smart working e aspetti organizzativi.



Veniamo ora a dettagliare/analizzare il secondo ambito su cui lo smart working influisce: ovvero quello **organizzativo**.

Il primo punto da considerare riguarda la **dimensione culturale** dell'organizzazione, quando questa viene ignorata le innovazioni introdotte rimangono ad un livello "superficiale" e non sono in grado di trasformare le pratiche quotidiane del lavoro e **produrre gli impatti desiderati**, sia per i lavoratori che per l'impresa.

Lo smart working implica, infatti, l'abbandono della cultura aziendalista del **presenzialismo** (anche detta *face culture*) a vantaggio di una cultura incentrata sul raggiungimento degli obiettivi (*MBO*), attraverso una combinazione di autonomia e collaborazione, flessibilità, strumenti e spazi idonei (Cerutti, Zanella e Lentini, 2017; Paparella, 2017; Albano et al., 2018).

Accanto a **fiducia** e **flessibilità**, Vitale (2016) aggiunge anche il ruolo della **comunicazione** e della **collaborazione** come elemento capace di sostenere il sistema di lavoro organizzato per obiettivi. Quello della responsabilizzazione, è un principio che **coinvolge entrambe le parti** (lavoratori e management) (Richini 2016).

Non si tratta di un equilibrio facile da trovare e da mantenere: da una parte è necessaria una **maggiore fiducia nei lavoratori**, mentre questi ultimi vedono aumentata la possibilità di controllo tecnologico e tracciabilità da parte dei datori di lavoro (Donini 2017); dall'altra il processo di smart working

implica un **miglioramento del capitale umano**, mentre produttività ed efficienza possono essere minacciate dalla comunicazione supportata dalle tecnologie (Albano et al., 2018a). Non si dimentichi, infine, il problema legato alla capacità delle correnti **infrastrutture** del nostro Paese di supportare le esigenze degli smart worker (Prandini e Callegati, 2020). L'orientamento generale è quello di abbandonare una leadership volta all'empowerment delle persone.

Nei lavori di Masino (2017) e Maggi (2017) si rileva un certo scetticismo verso il discorso di **emancipazione, autonomia e benessere** associato entusiasticamente perché molto spesso lo smart working si riduce ad un *working hard*, dove l'unione tra la responsabilizzazione del lavoratore nei confronti degli obiettivi e la produttività si traduce in un **peggioramento delle condizioni di lavoro** (Zamarian 2017; Toscano e Zappalà, 2020).

Il lock down imposto dall'epidemia di coronavirus ha involontariamente generato un esperimento legato allo smart working esteso e senza precedenti, esperimento in cui molte variabili sono andate fuori controllo e in cui lo smart working è assomigliato molto di più ad un *working from home* che ad un lavoro agile.

*Come fare dunque per valorizzare gli elementi positivi sperimentati e arginare i rischi?*

Federico Butera (2020), professore Emerito di sociologia delle organizzazioni, in seguito all'esplosione della situazione pandemica, ha proposto una riflessione sulle condizioni organizzative e professionali dello smart working, che lui preferisce definire lavoro ubiquo secondo la definizione data dall'enciclopedia Treccani, cioè *"un lavoro che si trova, o riesce a trovarsi, in più luoghi contemporaneamente o dappertutto"*.

Le condizioni che Butera individua per far ben funzionare lo smart working sono 3:

- 1 Superare la concezione **dell'ufficio-fabbrica**.
- 2 Favorire organizzazioni basate sui sistemi **sociotecnici** orientati a obiettivi produttivi e sociali misurabili.
- 3 Ridisegnare il lavoro sui **ruoli** e sulle **professioni** superando mansioni, posizioni e livelli.

Vediamo più nel dettaglio i **3 passaggi** sopra citati per comprendere come essi possano fungere da guida nel ripensamento di pratiche in **un'ottica di innovazione**.

**L'ufficio fabbrica**, per oltre un secolo e mezzo, ha rappresentato il luogo dove lavorano gli impiegati e i loro capi. Un mondo di carta e adempimenti amministrativo burocratici. Oggi gli incartamenti e i calcoli sono stati in parte assorbiti dai computer ma non tutte le organizzazioni hanno abbandonato questo modello organizzativo che tende a sopravvivere nonostante il superamento del modello taylorista e fordista del lavoro.

Abbiamo contemporaneamente conosciuto anche il modello **dell'ufficio direzionale** popolato da imprenditori, manager e collaboratori, simbolo di potere e prestigio più che vero e proprio luogo di lavoro dato che le figure apicali, da tempo lavorano in modo ubiqui (in auto, sui treni, in aeroporto, al bar, etc.).

C'è infine il modello **dell'ufficio-studio**, abitato da professionisti, ricercatori creativi: libri, documenti, strumenti tecnologici per la progettazione, talvolta un ufficio non ufficio poiché

### Lavoro ubiquo

*"Un lavoro che si trova, o riesce a trovarsi, in più luoghi contemporaneamente o dappertutto"*





questo tipo di professionista è in grado di lavorare ovunque. Possiamo affermare che nell'ufficio fabbrica, o meglio in quella concessione di impresa, lo smart working ha trovato un muro, mentre **l'ufficio-studio è in modello organizzativo emergente in cui tecnologie e lavoro ubiquo ben si integrano**. Questo modello di ufficio rappresenta anche la rappresentazione spaziale di quelli che vengono definiti *uffici blended*, cioè quelle realtà che permettono che il lavoro si svolga in parte al loro interno in parte altrove, spazi quindi che **agevolano flussi**.

Per quanto riguarda la seconda dimensione possiamo affermare che gli uffici saranno sempre più simili a dei sistemi sociotecnici, ovvero realtà che non fondano la loro identità nei luoghi. E nemmeno negli organigrammi, quanto piuttosto nel **perseguimento di obiettivi** e nella **gestione dei rapporti con l'ambiente** (fisico, economico, sociale) esterno.

Questi sistemi operano secondo un modello diverso da quello taylorista-fordista, ossia sul modello delle **4C**:

- **cooperazione** di chi lavora autoregolata in vista di obiettivi e valori;
- **condivisione** delle conoscenze sia all'interno che all'esterno;
- **comunicazione** estesa;
- **comunità** coesa e performante.

In sintesi, un sistema sociotecnico fa convergere il **lavoro organizzato** di molte persone e delle **tecnologie digitali** nel governo dei **processi orientati a conseguire risultati**: questo sistema opera senza interruzione sia entro le mura di uno stesso ufficio sia entro comunità di persone che lavorano in luoghi diversi "*da sole insieme*" (*working alone together*). La quantità di processi che possono essere svolti in remoto dipende dalla capacità di **configurare** e **gestire** i processi e di mantenere un sistema sociale **vitale, coeso e generativo**.

Infine, il terzo elemento, non per questo meno importante, che occorrerà cambiare è la concezione del lavoro da **compiti, mansioni, posizioni, livelli**, collocazione nelle





**classificazioni** e negli organigrammi si passerà a un mondo in cui il lavoro sarà composto e gestito in termini di **ruoli** e di **professioni**.

I nuovi ruoli saranno tutti basati su 4 componenti essenziali:

**responsabilità sui risultati**, ossia responsabilità sugli

- esiti materiali immateriali, economici e sociali del lavoro;

**autonomia** e **governo** dei processi di lavoro, ossia

- controllo dei processi di fabbricazione di beni, di elaborazione di informazioni e conoscenze, di utilizzazione dei dati, di generazione di servizi, di ideazione, di attribuzione di senso, di creazione;

**gestione positiva** delle **relazioni** con le persone e con

- la tecnologia, ossia come lavorare in gruppo, comunicare estesamente, padroneggiare le tecnologie;

possesso e continua acquisizione di **adeguate com-**

- **petenze tecniche** di dominio, competenze digitali e competenze sociali.

Tutti questi elementi orientati alla valorizzazione dello smart working come vera e propria innovazione sociale richiedono un investimento consistente e convinto in termini di **formazione**.

La formazione **contribuisce ad esaltare gli aspetti positivi del lavoro agile** limitandone le ricadute negative, oltre a favorire **momenti di confronto** fra lavoratori, tra lavoratori e management, fra lavoratori e sindacati (leggasi contrattazione di secondo livello e sperimentazione di smart working) e, infine, fra impresa e attori del territorio (Timellini 2020; Trotti 2016).

La formazione diventa fondamentale anche per **affiancare lavoratori e imprese nel ricomporre significati, opportunità e rischi** delle pratiche legate allo smart working che vanno dalle dimensioni definite più sociali (leggasi conciliazione dei tempi di vita) fino alle questioni organizzative, attraversando l'ambito del *diversity management*, quindi l'attenzione alle dinamiche di **partecipazione ed inclusione** (Ferrara 2019).



## DISEGNO DELLA RICERCA E APPROCCIO METODOLOGICO

*Il progetto si è proposto di sviluppare una ricerca a più livelli sul tema dello smart working all'interno del comparto della cooperazione e specificatamente nelle cooperative afferenti a Cooperdolomiti e di valutare come questa pratica sia stata effettivamente implementata e se abbia inciso negativamente o positivamente nell'esperienza dei datori di lavoro e dei lavoratori e se possa essere considerato una risorsa in termini organizzativi.*

---

In considerazione degli **obiettivi** e delle **finalità** dell'indagine, è stata scelta una metodologia di **raccolta dati mista**, sia di tipo *qualitativo* che di tipo *quantitativo*, in modo da poter dialogare con i **tre** principali **stakeholders**:

- 1 Le **cooperative** e in particolare i **datori** di lavoro/responsabili delle cooperative.
- 2 I **lavoratori**, sia soci che collaboratori.
- 3 Il **territorio**.



Il disegno della ricerca ha previsto le seguenti fasi:

**L'individuazione del problema** da affrontare, i cui aspetti vengono delineati avvalendosi della letteratura scientifica di riferimento e sviluppo delle ipotesi.



**La delimitazione del campo** di ricerca, la costruzione del campione e la definizione dei criteri per la messa a prova delle ipotesi.



I **punti teorici** individuati nel disegno di ricerca tramite teorie che fungono da giustificazione delle ipotesi di lavoro.



La scelta dei **metodi di indagine**.



La **raccolta** e l'**analisi** dei dati.



L'**individuazione di nuovi problemi** per il prosieguo della ricerca.



Stesura del **report finale**.

Di seguito vengono dettagliate le scelte metodologiche e le attività svolte in ciascuna delle fasi del disegno della ricerca.



### A

*Individuazione del problema da affrontare, i cui aspetti vengono delineati avvalendosi della letteratura scientifica di riferimento e sviluppo delle ipotesi.*

A partire dai primi mesi del 2022 sono stati realizzati alcuni incontri con i vertici dell'organizzazione di **Cooperdolomiti** per mettere a fuoco il tema della ricerca, posizionandolo all'interno del vivo dibattito sulle trasformazioni del lavoro alla luce dello Smart working, **forzatamente adottato** dalle imprese in fase di pandemia.

La decisione di focalizzare il progetto sul tema dello smart working è nata da una discussione con i vertici di **Cooperdolomiti**, che hanno sottolineato la difficoltà emersa durante la Pandemia per alcuni settori che avevano **difficoltà ad adottare lo smart working** o telelavoro per ragioni legate alla tipologia di lavoro svolta (in particolare le coo-

perative operanti nel settore *lavoro ed edilizia*, ma anche il *sociale* che svolgeva servizi alla persona), pratica che per molte imprese ha rappresentato una via d'uscita nel periodo dalla metà del 2021 fino a circa la metà del 2022 per dare continuità alle attività lavorative. In una fase centrale del periodo pandemico, quando lo Smart working era pratica obbligata, si era sviluppato un **vivo dibattito sulle potenzialità di tale approccio** (si veda il paragrafo precedente), che, a caldo, aveva sottolineato i vantaggi dello smart working legati **all'abbattimento di costi** sia per l'impresa che per il lavoratore, ma anche il potenziale di **cambiamento negli assetti organizzativi** di cui alcune imprese hanno fatto esperienza.

Questo secondo aspetto è quello che, riportato al di fuori della situazione emergenziale, rappresenta il **presupposto per un superamento degli schemi** e degli assetti di lavoro più comuni e presenti in quasi tutti i contesti organizzativi (pubblici e privati), che si basano sulla presenza del lavoratore sul posto di lavoro. Dai confronti avuti con i rappresentanti di **Cooperdolomiti**, sono emersi gli aspetti che richiedevano e meritavano un'indagine più approfondita con obiettivi più complessi che vanno al di là dello smart working, pur partendo da questa esperienza, e si connettono nello specifico alle **sfide del mondo della cooperazione**.

Sono state sviluppate le seguenti ipotesi principali da testare attraverso la ricerca:

- Se lo smart working fosse stata una **pratica facile da adottare e soddisfacente** sia per i datori di lavoro che per i lavoratori.
- Se lo smart working avesse **concorso a fare emergere problemi** di natura organizzativa, culturale o di altra natura.
- Se le imprese fossero propense ad **integrare la lezione imparata** nella propria pratica organizzativa.
- Se la cooperazione avesse caratteristiche soprattutto connessa alla cultura aziendale (mutualismo ecc) che predisponesse ad **adottare logiche di lavoro diverse** e/o nuove.
- Un'attenzione particolare infine riguardava la **prospettiva di genere**, con riferimento ai temi della conciliazione, duramente messi alla prova durante la pandemia, proprio in concomitanza con l'adozione dello smart working.

Per fornire un dato più generale, prima della pandemia, secondo i dati **dell'Osservatorio del Politecnico di Milano** già richiamato precedentemente, le grandi imprese che hanno adottato forme di smart working a **1** o massimo **2** giorni la settimana erano il 50% dei casi; non lo hanno adottato le PMI (12%) e le PA (16%). La situazione pandemica ha inevitabilmente cambiato lo scenario, portando tutte le tipologie organizzative a sperimentare lo Smart working con **diversi gradi di difficoltà** connessi sia ai settori che

alla mansione specifica dei lavoratori, per cui è generalmente emerso che solo chi svolgeva prevalentemente **lavoro desk** o da **ufficio** ha potuto più facilmente riconvertirsi allo smart working.

La letteratura scientifica pre-pandemia ha da lungo tempo evidenziato alcuni snodi fondamentali per le organizzazioni (sia pubbliche che private) che stanno alla base dei modelli organizzativi. Possiamo riassumere le due principali argomentazioni che sono entrate in modo importante anche nella presente ricerca: in primo luogo esiste una **resistenza diffusa** nelle organizzazioni ad adottare modelli di lavoro che non siano basati sulla presenza fisica del lavoratore nel posto di lavoro.

Le motivazioni che stanno alla base di quella che è stata definita una "*face culture*", una cultura della presenza, sono diverse, legate sempre allo specifico dell'organizzazione ma anche fondate su una **dimensione culturale diffusa**: il tema della **produttività** del lavoratore è uno dei temi principali che la letteratura di taglio manageriale propone come posizione dell'impresa ("se sei sul posto di lavoro per 8 ore, produci per 8 ore"); d'altro canto alcuni effetti tipicamente legati al contesto e alla dimensione della competizione interna alle imprese portano i lavoratori stessi a incorporare questo modello e a viverlo alternativamente come **motivo d'orgoglio** e di capacità



di presidio del proprio lavoro oppure, nell'accezione negativa, come una costrizione che spinge i lavoratori ad adeguarsi per non incorrere in una forma di stigma che può **danneggiare la reputazione del lavoratore** ("e' un fannullone", "non è un lavoratore modello"), e persino a fingere la presenza pur di rispondere alla richiesta di presenza costante sul posto di lavoro.

Un secondo tema, connesso al modello della presenza, è quello del controllo dell'operato del lavoratore. Alla base del modello della presenza vi è l'assunzione che questo modo di lavorare sia **controllabile e produttivo**.

L'altra faccia della medaglia del controllo è però la fiducia: l'impossibilità di controllare il lavoratore genera una **sfiducia** nella sua "onestà" e nella sua capacità produttiva che porta a distorsioni valutative che dal piano lavorativo si trasferiscono su altri piani, quali quello *etico* e di *correttezza comportamentale*.

Infine, un ultimo aspetto importante, collegato al precedente, è quello del **modello organizzativo del lavoro per obiettivi**, tema non certo nuovo nella

letteratura manageriale, che parla di *MBO (Management By Objectives)* da diversi decenni. Tuttavia, non si tratta meramente di un sistema manageriale che prescrive uno schema di lavoro che rimodula i tempi e gli orari di lavoro sul raggiungimento dell'obiettivo (che peraltro deve essere precisamente definito), bensì di una sorta di rivoluzione complessiva dell'assetto organizzativo, che implica una revisione a 360 gradi del modello organizzativo, **tra organizzazione fisica e materiale** del lavoro (configurazione degli uffici, disponibilità dei dispositivi tecnologici: pc, computer, reti internet e intranet ecc., adeguamento dei protocolli di sicurezza e di privacy della documentazione di lavoro, fino agli aspetti legati all'ergonomia delle postazioni di lavoro) e organizzazione immateriale e di processo (o flusso) del lavoro (ruoli, professioni, mansioni, responsabilità, procedure autorizzative ecc. ).

Dopo un confronto tra aspetti teorici e pratiche reali del mondo cooperativo, questi sono i temi che sono stati messi al centro della presente ricerca.



## B

*La delimitazione del campo di ricerca, la costruzione del campione e la definizione dei criteri per la messa a prova delle ipotesi.*

Per definire il campione delle cooperative oggetto dell'analisi sono state fatte diverse considerazioni, alla luce di **criteri scientifici** (punto c) che hanno permesso di selezionare un campione ritenuto adeguato per sviluppare l'analisi.

Sono state considerate tutte le cooperative afferenti a Cooperdolomiti distinte nei due settori del **sociale** e del **lavoro**, localizzate nelle aree di **Bolzano, Merano e Bassa Atesina**. Sono state escluse fin dall'inizio, in accordo con Cooperdolomiti, le cooperative di abitazione in quanto tipologia non pertinente alla ricerca. Sulle iniziali **132** (dato al 2021) un primo filtro è stato fatto in base alla tipologia di attività svolta, come da classificazione della documentazione di Cooperdolomiti.

Sono stati quindi decisi due criteri di selezione per definire ulteriormente un campione più ristretto ma anche più rispondente al proposito dello studio: in primo luogo, grazie anche alla collaborazione di Cooperdolomiti, sono stati distinti due gruppi principali, il **gruppo A** comprendeva le cooperative che **non hanno fatto esperienza di smart working** (per diversi ordini di ragioni principalmente legate al settore); il **gruppo B** con le cooperative che **avevano sperimentato lo smart working**.

Un secondo criterio ci ha portato a considerare le cooperative con **più di 5 collaboratori** (tra soci e collaboratori), con la finalità di avere una tipologia di impresa che avesse la distinzione tra "*datore di lavoro*" e "*lavoratore*".

La selezione ha portato ad indentificare **17 cooperative** operanti nei settori del sociale e del lavoro come corrispondenti al campione ricercato.

Successivamente, sono state definite due piste di lavoro diverse: sul campione ristretto è stata condotta **un'analisi di tipo qualitativo** molto approfondita, che ha previsto il coinvolgimento diretto delle cooperative (con *interviste* e *focus group*); al campione totale, dato che la ricerca ha riguardato tutto il comparto della cooperazione di Cooperdolomiti, sono state somministrate due **surveys** (una per i datori di lavoro e una per i lavoratori si veda il punto d).



## C

*I punti teorici individuati nel disegno di ricerca tramite teorie che fungono da giustificazione delle ipotesi di lavoro.*

Le tematiche che l'indagine ha messo al centro delle rilevazioni dei dati, effettuata attraverso i diversi strumenti d'indagine, sono basate su **un'analisi della letteratura scientifica** e della **letteratura grigia** (si veda il paragrafo sullo stato dell'arte).

Le ipotesi che sono state formulate (si veda punto a) in accordo con il vertice dell'organizzazioni intendevano esplorare i seguenti temi:

- La tematica della produttività del lavoratore in un contesto di lavoro in presenza e in smart working.
- Il tema del controllo del lavoro svolto dal lavoratore.
- Il tema della fiducia nei confronti del lavoratore in smart working.
- Gli aspetti tecnici e organizzativo che permettono di lavorare in smart working o ostacolano il lavoro in smart working.
- I cambiamenti organizzativi e la revisione del modello di lavoro.

## D

### *La scelta dei metodi di indagine.*

Nelle fasi della ricerca sono state impiegati diversi strumenti metodologici, sia di tipo **qualitativo** che **quantitativo**. La ricerca si è aperta con una fase preliminare di indagini preliminari mediante **interviste** che sono state rivolte al vertice dell'organizzazione (il Presidente, la vicepresidente e il direttore) per **stabilire i temi della ricerca**, e ad una serie di **testimoni** particolarmente rilevanti sul territorio sia per la tematica che per la vicinanza con il mondo della cooperazione: *l'Ufficio Sviluppo della Cooperazione; i rappresentanti di due sindacati CISL e UIL, il referente della Confederazione nazionale dell'Artigianato e della piccola media impresa; la consigliera di Parità della Provincia di Bolzano; la presidente dell'Associazione Donne in Cooperazione e membro della Commissione Dirigenti Cooperatrici di Confcooperative e del Comitato Imprenditoria Femminile della CCIA di Trento.*

Sono stati utilizzati **due diversi strumenti** con l'intento di raggiungere e coinvolgere un numero significativo di referenti; sia nel focus-group che durante le interviste sono state utilizzate le **stesse domande stimolo**. La modalità di svolgimento in presenza è stata privilegiata, in alcuni casi (all'ultimo minuto) si è optato per la modalità online per permettere a chi era positivo o in quarantena di intervenire comunque. Le cooperative che non hanno potuto partecipare direttamente ai momenti di coinvolgimento sono state comunque raggiunte dalle **due diverse survey online**: la prima rivolta ai datori di lavoro o responsabili delle cooperative (30 rispondenti), la seconda rivolta ai soci e/o collaboratori delle cooperative (57 rispondenti).

## E

### *La raccolta e l'analisi dei dati.*

Il progetto di ricerca ha avuto la durata complessiva di **un anno e 2 mesi**. Di seguito viene riportato il **Gantt** del progetto.



**F**

*L'individuazione di nuovi problemi per la continuazione della ricerca.*

La ricerca ha consentito di trarre importanti conclusioni a partire dall'analisi di una tematica che nel corso di un anno e mezzo ha avuto attenzione sicuramente calante, mano a mano che la situazione di normalità stava riprendendo. Le domande cruciali che il progetto si è posto riguardo ad una integrazione dello smart working nel modello di lavoro o addirittura di un **cambiamento dei modelli di lavoro** stessi ha trovato risposte approfondite, insieme all'emergenza di nuovi bisogni

che si sono configurati sicuramente durante l'esperienza dello smart working, ma **le cui radici sicuramente preesistevano**, soprattutto se riletti in una **prospettiva di genere**.

L'ultima parte di questo report contiene pertanto alcune indicazioni di prosecuzione, che potrebbero configurarsi come *workshop formativi con approccio partecipativo*, mirati a colmare alcuni degli aspetti che sono emersi come problematici nell'esperienza del lavoro in smart working.

**G**

*Stesura del report finale.*

Il presente report presenta i risultati della ricerca riportando i dati sostanzialmente in **forma anonima**. A tutti gli intervistati è stata richiesta la liberatoria per utilizzare i contenuti delle interviste e dei focus group, mentre i risultati dell'analisi quantitativa sono stati trattati in forma anonima.





## RISULTATI DELLA RICERCA

### Il punto di vista dei datori di lavoro.

*I referenti e responsabili aziendali che siamo riusciti a coinvolgere tramite il focus-group (primo strumento scelto) e in alcuni casi tramite intervista "semi-strutturata", ci hanno permesso di comprendere più in profondità lo stato attuale della cooperazione dell'Alto Adige rispetto all'utilizzo dello smart working.*

Le domande stimolo hanno ruotato attorno a **tre elementi**:

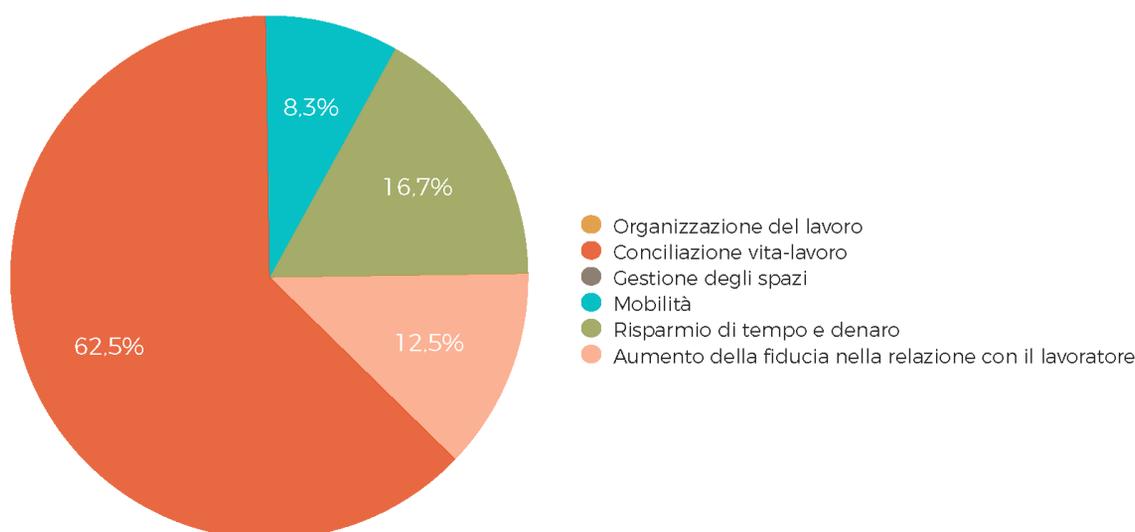
- 1 **Utilizzo e caratteristiche** della sperimentazione dello smart working oggi (dopo il lockdown).
- 2 **Vantaggi e svantaggi** legati all'utilizzo dello smart working, lato impresa e lato lavoratori.
- 3 **Prospettive future** di implementazione e utilizzo dello smart working.

La prima domanda rivolta ai referenti ha riguardato il significato dato dalle organizzazioni allo smart working in questa fase storica (cosa significa per le vostre organizzazioni smart working oggi? Le tre parole maggior-

mente utilizzate dai rispondenti sono state: **flessibilità** (prima di tutto), **responsabilità** e **produttività** (fig. 2).

Queste tre parole delineano **l'essenza dello strumento** che permette una maggiore flessibilità dal punto di vista dei compiti, degli spazi e degli orari di lavoro portando anche ad una maggiore e comunque **nuova produttività**, a fronte però di una maggiore, e anche in questo caso diversa, forma di responsabilizzazione di tutte le parti coinvolte. Continuando ad esplorare le dimensioni descrittive del fenomeno dello smart working osservato attraverso gli occhi dei referenti delle cooperative, abbiamo rilevato che dal loro punto di vista l'impatto maggiore in termini di utilità è legato a quella che Butera definisce **dimensione a finalità "sociale"** dello smart working, ovvero la possibilità di conciliare *famiglia e lavoro*. Segue, con un valore molto più contenuto **l'aumento della fiducia** all'interno della relazione lavoratore-datore di lavoro. Per gli intervistati meno impattanti ed interessanti sono i temi legati alla **dimensione organizzativa**, assai residuale il tema della **mobilità sostenibile** (fig. 3).

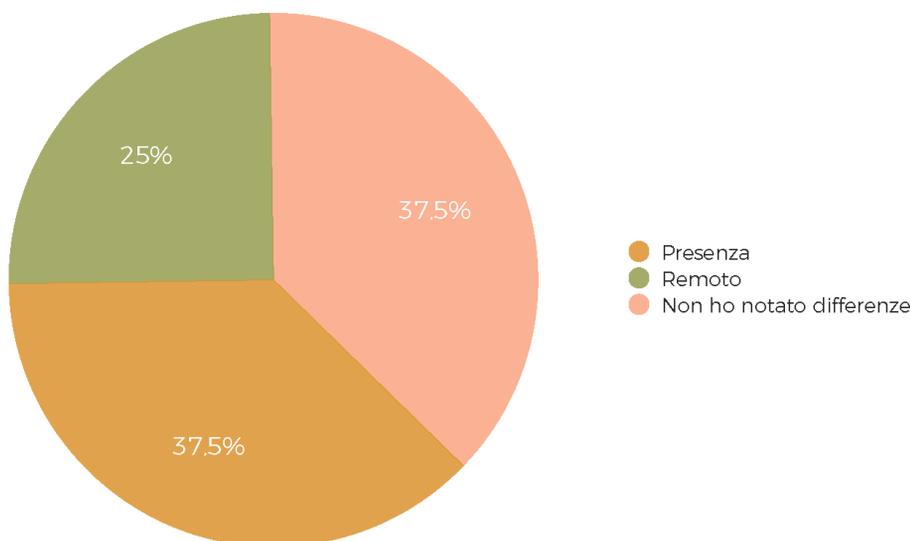




**fig 03** Gli aspetti che lo smart working concorre a migliorare significativamente secondo il parere dei referenti.

Attraverso le parole dei referenti non è stato possibile tratteggiare il **profilo del lavoratore tipo**, mentre questo emerge chiaramente dalla *survey* (paragrafo successivo).

Abbiamo, inoltre, chiesto ai referenti una valutazione rispetto a quantità e qualità del lavoro svolto da remoto dai collaboratori; la distribuzione delle risposte si equivale per i due aspetti (**quantità** e **qualità**), secondo il punto di vista degli intervistati, i lavoratori lavorano **di più e meglio** in presenza, e in molti casi non è stata posta attenzione a questa dimensione. Questo elemento può trovare giustificazione nel fatto che la maggior parte degli intervenuti implementa al momento poco lo smart working nella propria organizzazione, ritenendolo uno strumento caratterizzante la **fase emergenziale** ed essendo concentrato sulla ripresa delle attività in presenza (fig. 4).



**fig 04** Migliore qualità e maggiore quantità del lavoro secondo il parere dei referenti

Ai referenti abbiamo chiesto, attraverso una **scala auto ancorante** con valori da **1** a **10**, di dirci quanto, secondo la loro esperienza, nella relazione con il collaboratore che lavora da casa siano importanti la **fiducia**, il **controllo**, l'**autonomia** e la **responsabilità**.

Fiducia, responsabilità e **autonomia** hanno ottenuto un punteggio medio uguale e pari a **8,5** punti, mentre il controllo ha ottenuto un punteggio medio di **5,6**, risultando un aspetto non particolarmente importante anche se vedremo nella parte conclusiva di questa analisi che i referenti intendono individuare **forme** e **strumenti** atti a monitorare il lavoratore quando si trova a lavorare **fuori dalle mura dell'organizzazione**.

Analizzate le caratteristiche e le dimensioni dello smart working, abbiamo poi chiesto ai referenti di specificare, quali sono i **vantaggi** e gli **svantaggi** nell'implementazione e nell'utilizzo dello smart working, chiedendo loro di analizzare il fenomeno sia lato **lavoratore** sia lato **impresa**.

Come illustra la Fig. 5, i vantaggi riferiti al lavoratore, sempre secondo il parere dei referenti, sembrano derivare dalla **flessibilità d'orario**, si tratta della scelta del **luogo** e talvolta anche **dell'orario di lavoro** concessi dallo smart working vengono declinati in termini di una **maggior disponibilità di tempo** a favore di una maggiore, e (si spera) anche migliore, conciliazione dei tempi e dei ruoli professionali con quelli personali e familiari. Il tema della conciliazione, che come visto nella prima parte, Butera imputa al valore "sociale" dello smart working sembra essere quello maggiormente riconosciuto non solo a livello di significato ma anche di vantaggio dato dallo smart working ai lavoratori.



**fig**  
**05**

I vantaggi offerti dall'utilizzo dello smart working ai lavoratori, secondo il parere dei referenti

L'analisi delle risposte riferite agli **svantaggi dell'uso dello smart working per i lavoratori**, lette sempre attraverso gli occhi dei referenti delle organizzazioni, riguarda – in primis – la difficoltà ad avere a disposizione una **strumentazione di lavoro adeguata** (queste affermazioni sembrano risentire molto dell'esperienza forzata del lavoro da remoto fatta con l'avvio del lockdown). Seguono due temi fortemente connessi fra loro che sono: la **solitudine** e **l'isolamento**; rimangono più sullo sfondo le questioni riferite alla difficoltà di gestire i confini labili fra **lavoro** e **famiglia**, così come il tema del **diritto alla disconnessione**.

**Isolamento** e **solitudine** sono indicati rispetto anche alla fatica di gestire compiti e mansioni, spesso derivanti da, e caratterizzati da, un **lavoro di squadra molto intenso** e, in taluni casi, da mansioni di tipo creativo. Proprio per questo, durante i focus-group, è spesso emerso come gli elementi riferiti all'isolamento e alla mancanza e fatica di confronto hanno caratterizzato per lo più l'esperienza dello smart working del **periodo dell'emergenza**. Se nella nuova fase che si profila (il cosiddetto *new normal*) lo smart working viene utilizzato come uno dei tanti e diversi strumenti organizzativi, e si alterna il suo utilizzo con la presenza in ufficio, dando quindi vita ad un modello ibrido, sarà possibile cogliere i vantaggi in termini di flessibilità e conciliazione dei tempi di vita, riducendo - se non annullando - il problema dell'isolamento (fig. 6).



**fig**  
**06**

Gli svantaggi offerti dall'utilizzo dello smart working ai lavoratori, secondo il parere dei referenti

I vantaggi per l'impresa (Fig. 7) riguardano un tema su tutti: la **flessibilità**, da leggersi in chiave **organizzativa**, ovvero la possibilità di organizzare in **modo nuovo**, e comunque diverso, i compiti, le mansioni, gli orari e soprattutto **spazi di lavoro**. Infatti, i vantaggi che vengono immediatamente citati accanto alla flessibilità sono **l'ottimizzazione degli spazi** e il **risparmio** legati ai costi dell'energia. Quello che si osserva è che il tema del risparmio viene legato ai costi interni dell'organizzazione, non sembra ancora sviluppata una riflessione sulle **implicazioni ambientali** di modelli organizzativi più flessibili nella gestione degli spazi.



**fig 07** I vantaggi offerti dall'implementazione dello smart working all'impresa, secondo il parere dei referenti

Gli svantaggi per l'impresa riferiti all'utilizzo dello smart working riguardano un **aspetto organizzativo** e un **aspetto connesso alla produttività**.

L'aspetto organizzativo interno è legato alla **comunicazione**, i referenti lamentano fatica e difficoltà nel comunicare con i collaboratori e tra collaboratori nel momento in cui uno o più di loro si trova in modalità di lavoro da remoto. Allo stesso modo denunciano questioni legate al **monitoraggio** e al **controllo** dell'operato dei lavoratori. Così come la distanza non facilita gli scambi, allo stesso modo non permette di attuare le note e consolidate modalità di controllo dell'esecuzione del lavoro (fig.8).

Questo timore, connesso alla **produttività**, è giustificato ma dice di una sperimentazione ancora iniziale e in parte acerba del lavoro agile perché esso non dovrebbe prevedere soltanto un'esecuzione delle mansioni in **spazi e tempi codificati**, ma una **ridefinizione del lavoro e della produttività** in termini di raggiungimento di **obiettivi condivisi**.

Lo smart working è uno strumento di lavoro che richiama e richiede un cambiamento nel **paradigma culturale dell'organizzazione**.



fig  
08

Gli svantaggi offerti dall'implementazione dello smart working all'impresa, secondo il parere dei referenti

Invitati a riflettere in prospettiva futura rispetto ad un utilizzo non sporadico ma stabile dello Smart working all'interno delle organizzazioni, i rispondenti hanno evidenziato alcune **carenze** e di conseguenza alcune **necessità** in termini di sviluppo. Nessuno ha fatto riferimento in modo esplicito ad un **quadro normativo e contrattuale** specifico da rivedere e ampliare, chi si è riferito ad una dimensione macro-istituzionale lo ha fatto invocando la richiesta di un quadro istituzionale organico dal punto di vista della **formazione** e dei **vantaggi** riferiti allo smart working che va inquadrato come strumento utile al **cambiamento culturale e organizzativo**, ma non deve divenire un fine.

Vengono richieste **infrastrutture tecnologiche** e **digitali** utili a supportare questo cambiamento, soprattutto nel momento in cui va a riguardare un ampio numero di lavoratori e di realtà che vanno ad insistere sulle stesse dotazioni di linea.

Infine, alcuni richiedono l'inserimento di strumenti di valutazione di controllo del lavoro svolto a distanza, richieste che potranno decadere nel momento in cui lo smart working verrà attuato e utilizzato come strumento utile al cambiamento culturale e organizzativo del lavoro e quindi ad un management che guarda ad **obiettivi raggiungibili quantificabili** e condivisi fra le parti.

## La prospettiva dei lavoratori sullo smart working

*Come enunciato nel disegno della ricerca, uno dei punti chiave per comprendere come la pratica dello smart working sia stata vissuta nel periodo della Pandemia e soprattutto dopo, è il punto di vista dei lavoratori.*

A questo fine è stata sviluppata una *survey*, somministrata mediante la piattaforma di *Survey Monkey* e indirizzata a tutti i lavoratori delle cooperative afferenti a **Cooperdolomiti**. La distribuzione del questionario è avvenuta attraverso diversi canali: il link al questionario è stato mandato ai lavoratori (soci o collaboratori) mediante i responsabili della cooperativa. Aggiuntivamente è stata utilizzata una **strategia di raggiungimento mista**, attraverso la newsletter dell'organizzazione, inviata mensilmente alle cooperative e attraverso le pagine Instagram e Facebook di Cooperdolomiti. Il link portava direttamente alla compilazione del questionario in forma anonima. Il periodo di apertura del questionario è durato circa **2 mesi**. I risultati hanno riportato le risposte di **57 lavoratori**.

Il questionario si componeva di **28 domande** che ci hanno permesso di individuare le diverse variabili descrittive del campione e cogliere alcuni elementi di percezione e di valutazione dello smart working. Una prima parte delle domande era dedicata al **profilo socio-demografico** dei lavoratori: le variabili descrittive hanno indagato le **differenze di genere**, la **composizione familiare** degli intervistati, i **carichi di cura**, la **capacità economica familiare** (reddito disponibile), la **tipologia lavorativa svolta** (attraverso la qualifica e la mansio-

ne lavorativa), il **settore di appartenenza** oltre ad alcune informazioni legate ai tempi di raggiungimento del luogo di lavoro.

Una seconda parte di domande era orientata a individuare aspetti specificatamente riferiti all'esperienza dello smart working e più in generale alla **dimensione lavorativa** in una prospettiva di maggiore flessibilità. Le domande hanno pertanto indagato i fattori che hanno favorito/ostacolato la conciliazione **tempi di vita e tempi di lavoro** in smart working; aspetti legati al **welfare aziendale**, ambito nel quale lo smart working potrebbe rientrare se inteso come un benefit; una valutazione dei **vantaggi** e degli **svantaggi** percepiti dal lavoratore nell'utilizzo dello Smart working.

Il questionario fa emergere un quadro complessivo interessante che, nonostante sia il risultato di un campione abbastanza contenuto rispetto al totale dei lavoratori, considerando anche che molte cooperative hanno probabilmente rinunciato a partecipare all'indagine proprio perché non si sentivano coinvolte dalla tematica per ragioni di settore, offre una panoramica di temi emergenti e cruciali per una **ridefinizione dei modelli di lavoro e organizzativi**.



## Il profilo dei lavoratori

I lavoratori che hanno risposto al questionario sono per il **72% donne**, dato che ci permette di riflettere sull'aspetto delle **differenze di genere**. Per quanto riguarda l'età dei rispondenti, essi si collocano principalmente tra i 35 e i 54 anni d'età (per il 60% circa del campione) e tra i 25 e 34 (per circa il 20%). Per quanto riguarda il livello di istruzione, il 43% dei rispondenti è laureato, seguono i diplomati (36%). Il 40% dei rispondenti si dichiara coniugato, ma una buona percentuale ricade anche tra i celibi/nubili (30%) e tra i separati e divorziati (16%).

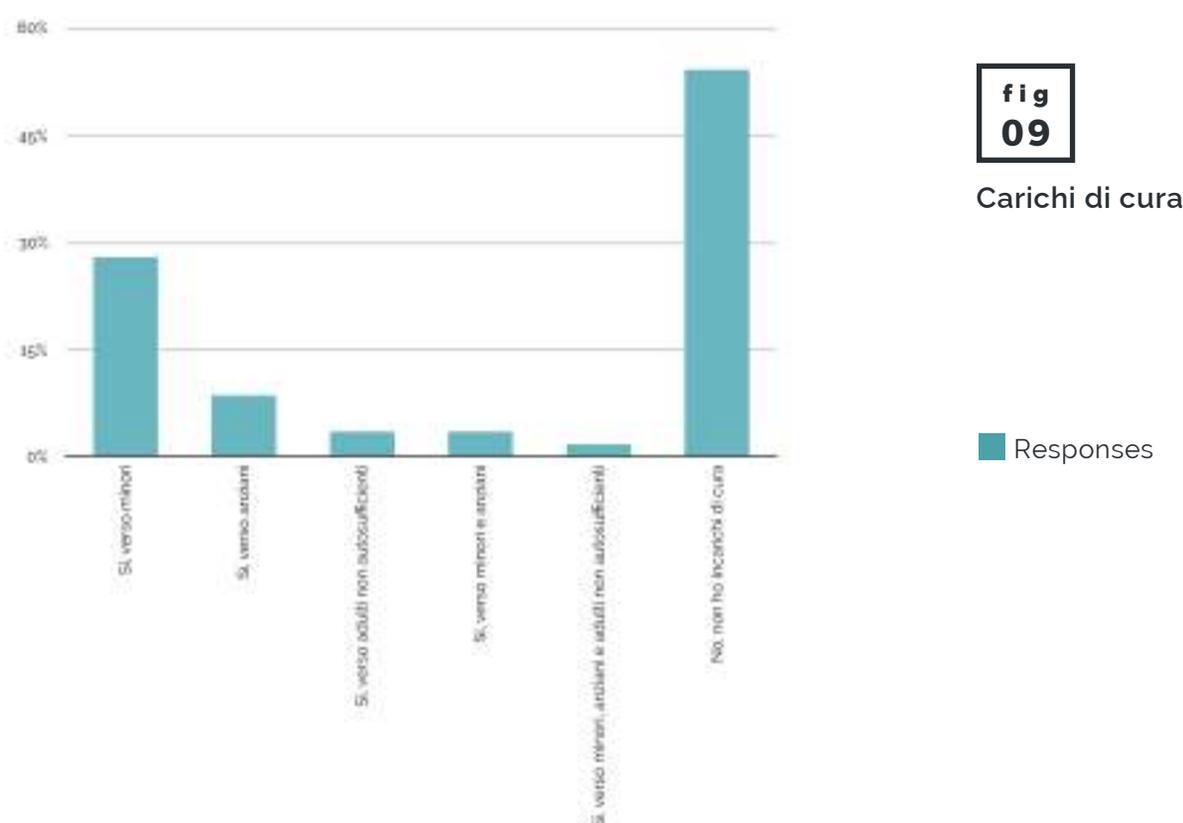
Per quanto riguarda la numerosità del nucleo familiare, il 36% ha almeno 4 familiari, il 33% ne ha due, e il 22% dichiara di essere una famiglia mononucleare. Sul numero di figli, il 33% ha almeno 2 figli, il 9% ha da 3 a 4 figli, ma in questo campione prevale un 47% che si dichiara senza figli (considerando il numero di famiglie mononucleari).

Una percentuale contenuta dichiara di avere all'interno del proprio nucleo familiare un anziano (il 10% del campione) o una persona non autosufficiente (il 7% del campione).

La domanda che ci ha permesso di comprendere che la cura può mettere in seria difficoltà le famiglie e in primo luogo le donne è quella che ha indagato i **carichi di cura**: il 47% del campione ne ha, principalmente verso i minori, ma anche verso anziani e non autosufficienti, talvolta presenti contemporaneamente nello stesso nucleo familiare (fig. 9).

Il tema della cura è quello che principalmente impatta sulla dimensione di genere, essendo principalmente **a carico delle donne**, ed essendo uno dei principali fattori che inducono a scegliere il part time anziché il full time, con le note conseguenze in termini contributivi e pensionistici nel lungo termine.

### Nella sua quotidianità, ha carichi di cura che la impegnano personalmente? Verso chi?



## PROGETTO DI RICERCA

Molto significativi sono i risultati di un gruppo di domande che indagano la qualifica e la mansione professionale e il settore di lavoro. Il **73,5%** dei rispondenti ha una qualifica impiegatizia e svolge prevalentemente lavoro d'ufficio sia di tipo **esecutivo** che di **concetto** (fig. 10 e 11).

### Qual è la sua qualifica professionale?

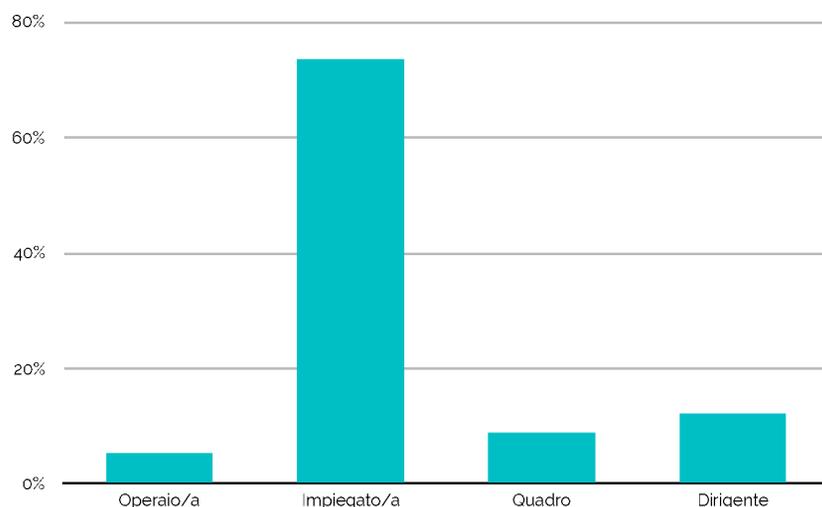


fig  
10

Qualifica  
professionale  
dei lavoratori

■ Responses

### Qual è la sua mansione professionale?

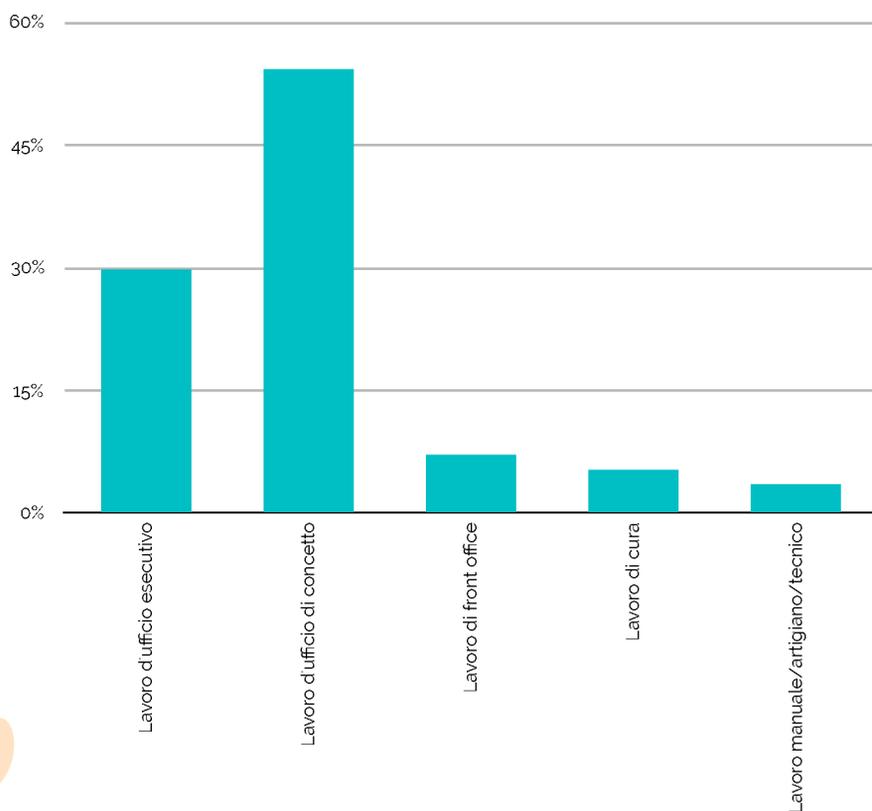


fig  
11

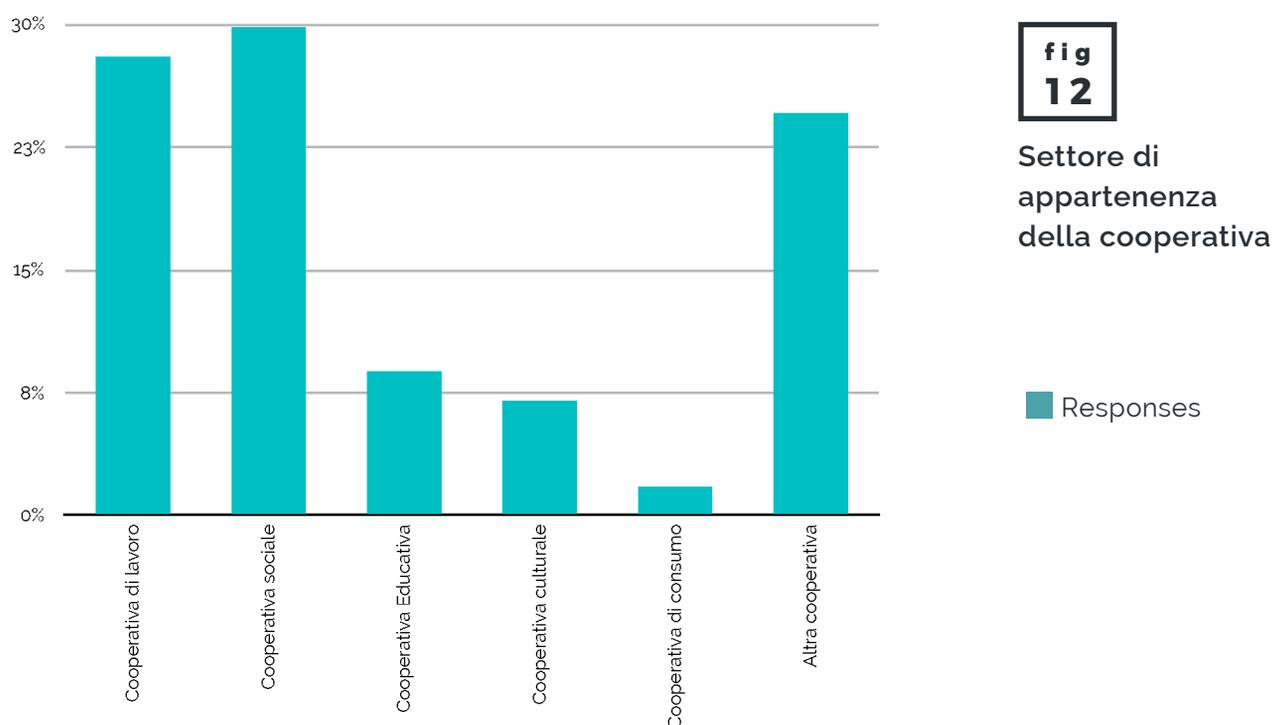
Mansione  
professionale  
dei lavoratori

■ Responses

Incrociando questo dato con quello inerente al settore (fig.12), le due tipologie di cooperativa che hanno risposto all'indagine sono anche quelle ricercate secondo i criteri del disegno della ricerca: si tratta infatti di cooperative del **sociale** e del **lavoro**, nelle quali i lavoratori potevano svolgere mansioni da ufficio e potevano quindi convertire il proprio lavoro in smart working. Una piccola parte del campione lavora in ambiti nei quali lo smart working non ha potuto essere impiegato (*servizi alla persona, lavoro di front office e manuale/tecnico*).

Un altro dato molto interessante è la tipologia di lavoro **full time/part time**, che ci rivela che sulla tipologia contrattuale il campione si divide a metà, con circa il 52% che fa attività full time, e un buon 48% che svolge part time.

### Ci può indicare il settore a cui appartiene la cooperativa per cui lavora/con cui collabora?



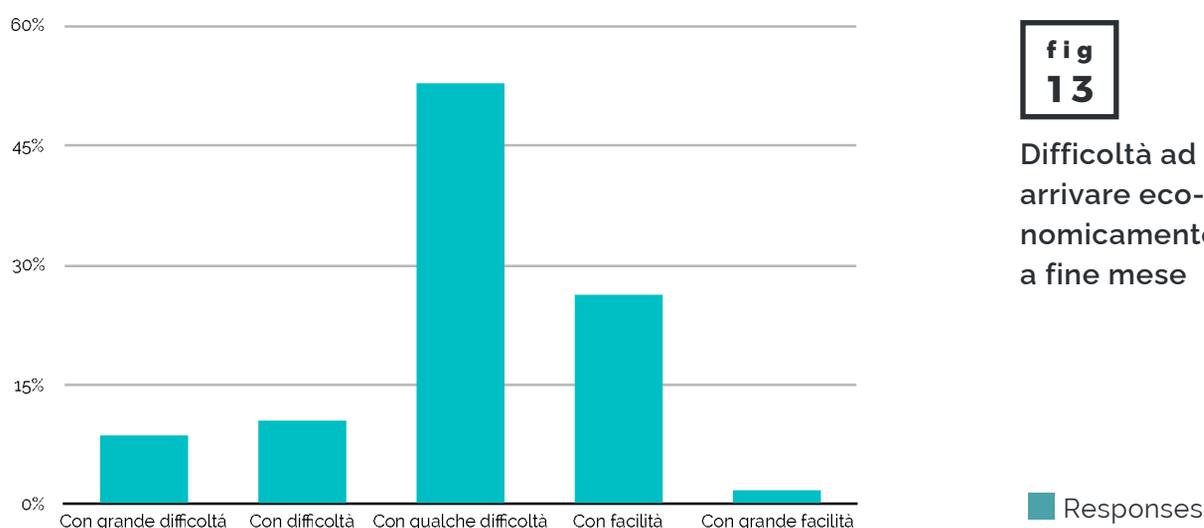
Infine, un gruppo di domande intendeva comprendere l'importanza di alcuni fattori per la propensione a svolgere il lavoro in smart working quali la **distanza** dal posto di lavoro e il **tempo impiegato** per raggiungere la sede di lavoro. Considerando che le cooperative afferenti a Cooperdolomiti si collocano in area prevalentemente urbana e che la città di Bolzano ha una buona percorribilità, il 52% del campione dichiara di impiegare meno di 15 minuti per raggiungere il lavoro, mentre il 45% impiega da 20 a 60 minuti. Questo dato, se confrontato con i risultati della stessa domanda indirizzata ai referenti delle cooperative, risulta diverso: se per i datori di lavoro questo aspetto legato ai tempi dello spostamento non era rilevante per adottare lo smart working, **nella percezione del lavoratore ha un peso**.



## PROGETTO DI RICERCA

Infine, alcune domande hanno esplorato aspetti legati al **reddito**, fattore che incide sulla scelta del part time e del full time. Considerando che il campione dei rispondenti è composto per una grossa percentuale da nuclei monofamiliari e da una grossa componente femminile, questa scelta diventa dirimente. Emerge molto chiaramente che più della metà del campione (52%) dichiara di avere **qualche difficoltà a raggiungere la fine del mese**, e circa il 19% dichiara una **situazione ancora più grave**. Una minoranza dichiara invece di non avere problematiche legate al reddito (26%). Quindi circa il 70% del campione dei rispondenti ha una situazione economicamente critica. (fig.13).

### Come la sua famiglia arriva a fine mese?



### Quale profilo prevalente emerge dunque dai dati?

- Il **profilo medio del rispondente** a questo questionario è di **genere femminile**, prevalentemente con una mansione di **tipo impiegatizio** o con **lavoro da ufficio**, e quindi con possibilità di svolgere smart working.
- La maggior parte dei rispondenti **ha fatto esperienza di smart working**.
- Il campione è spaccato a metà tra **chi ha figli** e **carichi di cura** e chi non ne ha.
- Il campione è spaccato a metà tra **chi ha un lavoro full time** e un **part time**, testimoniando pertanto l'alta diffusione del part time in un campione prevalentemente femminile.
- Sulla capacità economica, il 70% del campione ha **qualche difficoltà economica** ad arrivare a fine mese (fattore che non deporrebbe a favore del part time).

## *Il tema della conciliazione in relazione allo smart working*

La seconda parte del questionario ha indagato la percezione dei lavoratori in relazione **all'esperienza dello smart working** e della **conciliazione**, fattore che come emerso in molte ricerche pubblicate nell'ultimo anno, è diventato un **tema critico per molte famiglie**. Questa serie di domande ci ha consentito di approfondire alcuni fattori che nel periodo pandemico e post pandemico si sono rivelati cruciali per favorire la conciliazione: la **rete familiare** (presenza di partner, zii e nonni) risulta la dimensione più importante (dato che la domanda chiedeva di esprimere una valutazione su diversi livelli, il peso medio ponderato è pari a 6,23), anche se è quasi a parimerito con quanto la cooperativa è stata in grado di offrire ai propri lavoratori (in questa categoria compaiono sia la flessibilità oraria che vere e proprie misure di aiuto economico), che arriva a 6,18; i **servizi del territorio** (assistenza ai bambini 0-3 e 4-6, oltre che assistenza agli anziani), che sono stati fermati o chiusi temporaneamente durante la pandemia, sono risultati meno importanti (peso medio 4,58).

Questo è un dato molto significativo che conferma che il modello italiano rimane sostanzialmente **basato sulla famiglia**, anche in un periodo di lenta ripresa della normalità e con il ritorno al lavoro soprattutto della **componente femminile**.

Molto importante è stata la valutazione dei fattori che, a fronte dell'esperienza dello smart working, potrebbero in futuro migliorare la conciliazione (fig.14). Il presupposto di questa domanda è che alcuni cambiamenti organizzativi quali la **riorganizzazione interna** del lavoro tra **flessibilità oraria** e **lavoro da remoto**, o la predisposizione di **servizi di supporto ai lavoratori**, sia in termini di servizi che in termini di sostegno economico diretto o indiretto, possano migliorare la conciliazione.

Tutti gli item della domanda hanno ricevuto un punteggio abbastanza simile (tra 5,60 e 8,50 punti di media ponderata), proponendo un quadro di elementi abbastanza equivalenti. Tuttavia, dato che il 77% dichiara di avere fatto l'esperienza dello smart working e considerando che pre-pandemia il lavoro da remoto esisteva ma era impiegato con minore frequenza, sostituito nel caso delle donne direttamente dalla scelta del part time, i temi emersi, suggeriti dagli item di risposta del questionario, danno indicazioni interessanti sulle aspettative dei lavoratori rispetto al proprio datore di lavoro: al di là delle aspettative legate alla sfera economica, emergono come preferiti elementi che possiamo riconnettere al welfare aziendale quali la **flessibilità oraria**, **l'informazione sui temi della conciliazione** in azienda, i **servizi aziendali per la cura della famiglia** (generalmente si tratta di supporto ai minori, ma talvolta possono essere compresi altri servizi che favorendo la conciliazione, aiutano le famiglie nella cura), e naturalmente il **lavoro da remoto**.

Incrociando i risultati sulle aspettative dei lavoratori nei confronti della cooperativa con i risultati della domanda precedente, che indagava



## PROGETTO DI RICERCA

quali fossero stati i fattori che durante l'ultima fase della pandemia avessero effettivamente inciso sulla possibilità di conciliare, emerge chiaramente il **ruolo dell'organizzazione** e del **supporto** che questa può effettivamente dare al lavoratore.

Questo apre quindi la possibilità che aspetti connessi alla **migliore organizzazione interna** o al **modello di lavoro adottato** possano effettivamente essere decisivi per il miglioramento della conciliazione.

Dato che il questionario era diretto a tutti i lavoratori, è stato anche chiesto il caso opposto, ossia di chi non ha fatto esperienza dello smart working e perché. Coloro che hanno risposto di non avere fatto smart working lo motivano principalmente come una **decisione aziendale** più che una scelta personale. Per quella percentuale minoritaria di coloro che non hanno fatto lo smart working per ragioni di scelta personale, viene segnalata la volontà di volere **mantenere separati lavoro e vita privata**.

### Che cosa al momento vorrebbe che la sua cooperativa le offrisse per migliorare l'equilibrio vita-lavoro?

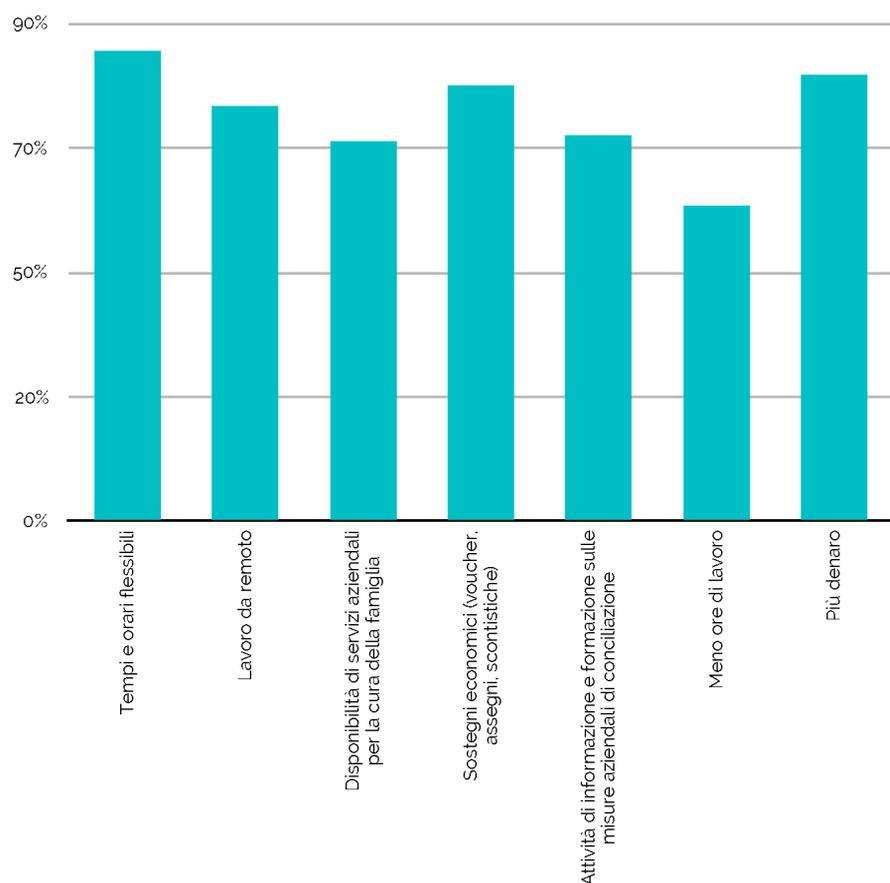


fig  
14

Fattori per il miglioramento dell'equilibrio vita-lavoro

■ Weighted Average



L'ultimo risultato non sorprende se si considera quanti sono stati i casi segnalati, anche a livello nazionale, di famiglie che hanno lavorato in smart working in **condizioni precarie**, che hanno accelerato il **desiderio di ritorno alla normalità**.

I fattori che hanno inciso principalmente sull'esperienza negativa dello smart working sono da ascrivere in parte alla **dimensione fisica della postazione di lavoro**, spesso allestita dai lavoratori stessi, senza ricevere un adeguato supporto in termini di dispositivi informatici e attrezzature e senza garantire il rispetto di alcune regole sulla **sicurezza** e la **salute** (dalla disposizione della postazione all'ergonomia), e senza potere in molti casi garantire le condizioni di isolamento dalla vita familiare (figli, anziani, ecc.) che hanno sicuramente contribuito alla valutazione negativa.

Questi aspetti che possiamo raggruppare in due categorie, quelli **organizzativi-materiali** e quelli **relazionali**, in una prima fase hanno sicuramente posto in ombra i vantaggi organizzativi dello smart working. I primi feedback positivi provenienti dai lavoratori segnalano però una serie di elementi che, in prospettiva futura risultano essere indicazioni molto utili e concrete per la **riconfigurazione del modello di alcune cooperative**.

Gli item proposti nella domanda (fig. 15) hanno permesso di cogliere aspetti della valutazione espressa dai lavoratori che permettono di rileggere lo smart working in una chiave che dalla sfera dell'esperienza personale del singolo lavoratore si muove verso una dimensione più trasversale e collegata alla pianificazione organizzativa.

I risultati della figura 15 offrono un quadro complessivo degli elementi di **vantaggio** e di **svantaggio** dello smart working.

I risultati, tutti con punteggi alti di media ponderata, tendono sostanzialmente ad una valutazione positiva dell'esperienza dello smart working, con 8 items su 13 che riferiscono di aspetti di miglioramento legati al lavoro, e 5 negativi, tra cui spicca sostanzialmente il tema della **mancanza di confronto e quotidianità con i colleghi**, elemento questo emerso anche nella survey ai referenti, che sottolineavano lo stesso elemento di svantaggio.

Gli items di questa domanda esprimevano una pluralità di fattori che volutamente potevano o controbilanciarsi o risultare contraddittori. L'item col punteggio più alto è il **risparmio di tempo e danaro** e la **riduzione della mobilità** (punteggio medio più alto di 8,16), aspetto molto richiamato nei contesti delle politiche (non ultime quelle sul cambiamento climatico), ma poco sentito invece dai referenti come fattore importante per concedere lo smart working.

Se ha usato il lavoro da remoto, pensando agli ultimi 6 mesi, può indicarci quanto si trova d'accordo con le seguenti informazioni?

- Mi ha permesso di risparmiare tempo che ho dedicato alla famiglia (figli, genitori, anziani)
- Mi ha permesso di risparmiare tempo che ho dedicato a me stesso/a (meno stress, più tempo per gli amici, vita privata)
- Mi ha permesso di lavorare di più
- Mi ha permesso di lavorare meglio
- Mi ha permesso di utilizzare meno servizi di cura
- Mi ha permesso di ridurre la mobilità e di risparmiare tempo e denaro
- Mi ha permesso di focalizzarmi maggiormente sugli obiettivi del mio lavoro
- Mi ha permesso di sviluppare una maggiore fiducia nell'organizzazione per cui lavoro
- Mi ha portato a dedicare più tempo al lavoro sottraendolo alla famiglia
- Mi ha portato a dedicare più tempo al lavoro sottraendolo a me stesso/a
- Mi ha privato del confronto quotidiano con colleghi e superiori
- Mi ha provocato uno stato di isolamento
- Mi ha causato maggiore stress

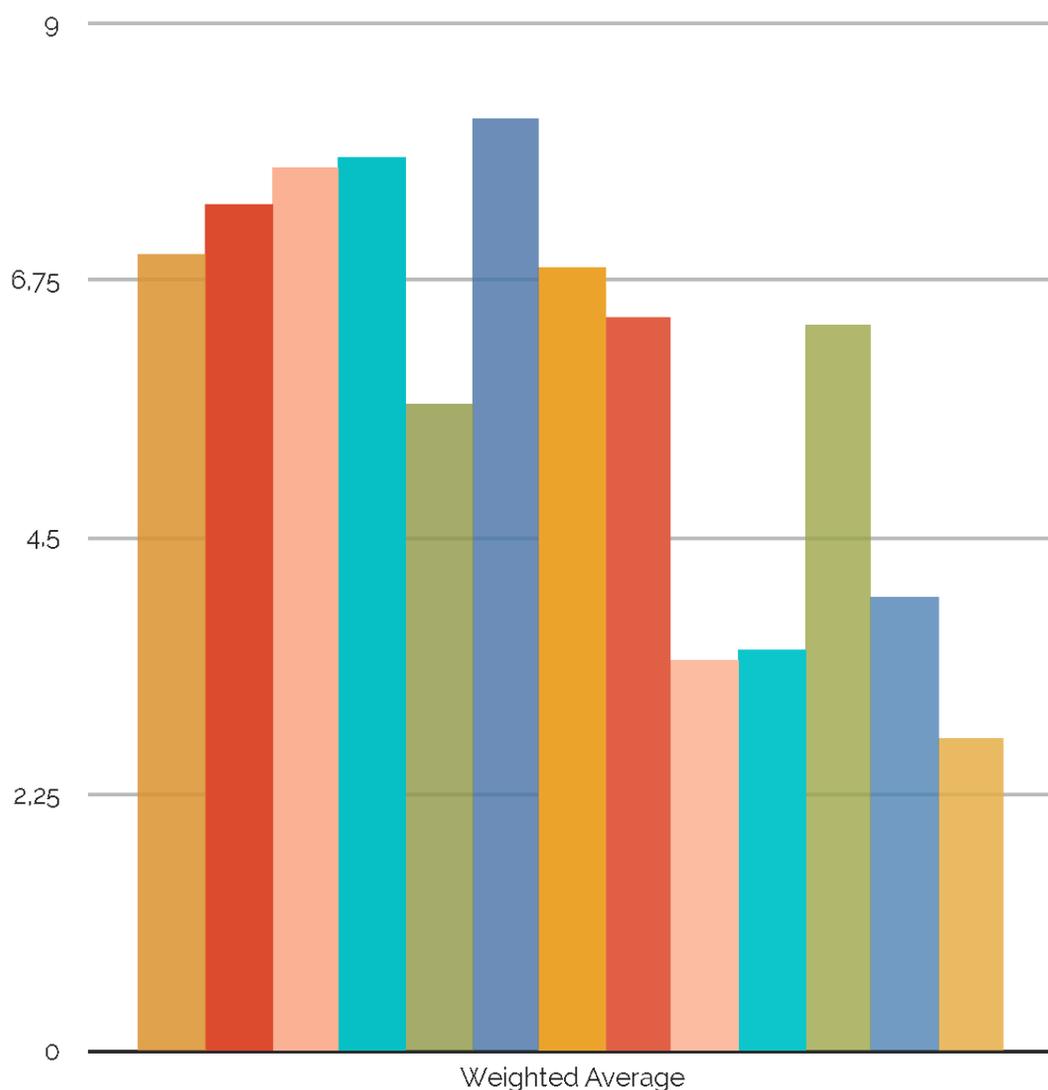


fig 15

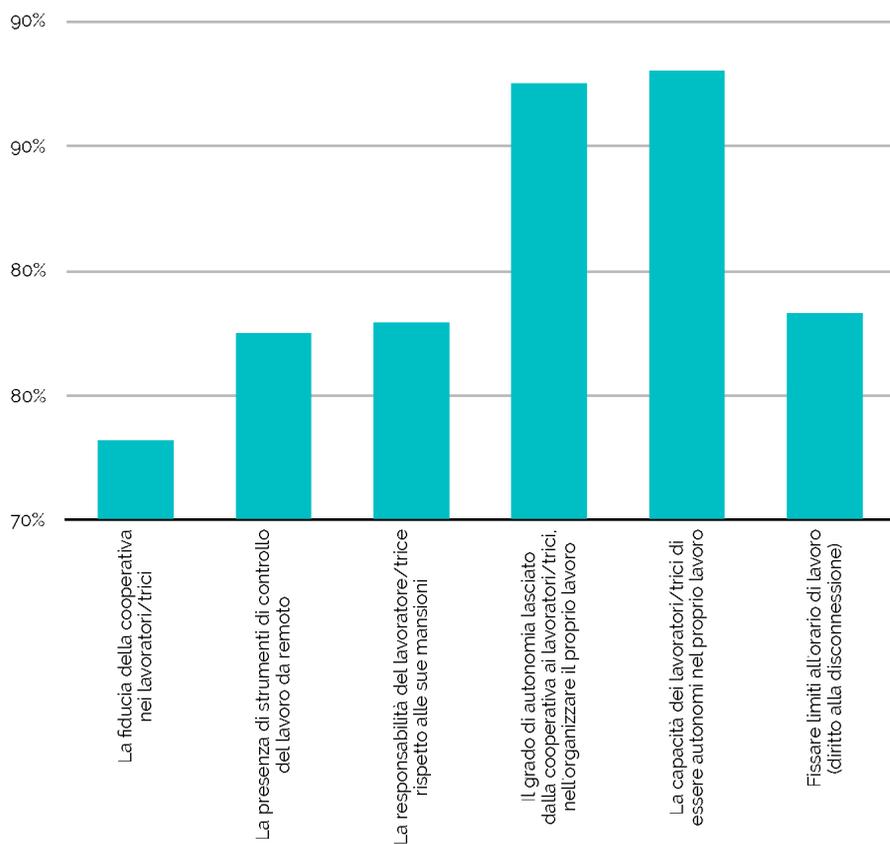
Valutazione dello smart working

Gli altri items si riorganizzano armonicamente su un **polo positivo di valutazione** per quanto riguarda il miglioramento dell'aspetto organizzativo e performativo del lavoro, sottolineando che lo smart working ha permesso di "lavorare di più e meglio" e "con una maggiore focalizzazione sugli obiettivi". Riguardo agli aspetti familiari, il campione dei rispondenti testimonia di essere riuscito a conciliare tra lavoro e cura per i familiari e tempo personale. La diminuzione dell'uso dei servizi di cura è sicuramente stato un **elemento di forzatura** durante la pandemia; la vicinanza ha tuttavia sostituito, talvolta positivamente, la cura esterna, trasformando la presenza in condivisione del tempo con i familiari.

Un'ultima domanda chiedeva di indentificare più chiaramente quali fossero gli aspetti che rendono lo smart working **uno strumento efficace** (fig. 16): i risultati sono abbastanza equivalenti nella media ponderata, anche se il tema dell'autonomia vista da entrambi i lati, quello del lavoratore nello svolgere il proprio lavoro, e quello della cooperativa che conceda autonomia, risultano essere i fattori prevalenti. Importante e da più parti segnalato è il **diritto alla disconnessione**, e alla **tutela della privacy** del lavoratore, effetto che si era sentito molto durante le fasi del lockdown, oggi tematica che va a sfumarsi nel ritorno al normale, ma che richiede tuttavia importanti riflessioni in un'ottica di prospettiva futura.

Infine, alla domanda se i lavoratori, fatta l'esperienza dello smart working forzato, preferissero tornare alla normalità corrispondente al lavoro in presenza o rimanere con il lavoro da remoto, mostra chiaramente questa concomitanza di fattori, e la scelta cade in modo molto chiaro **sull'alternanza delle due modalità di lavoro** (78% del campione).

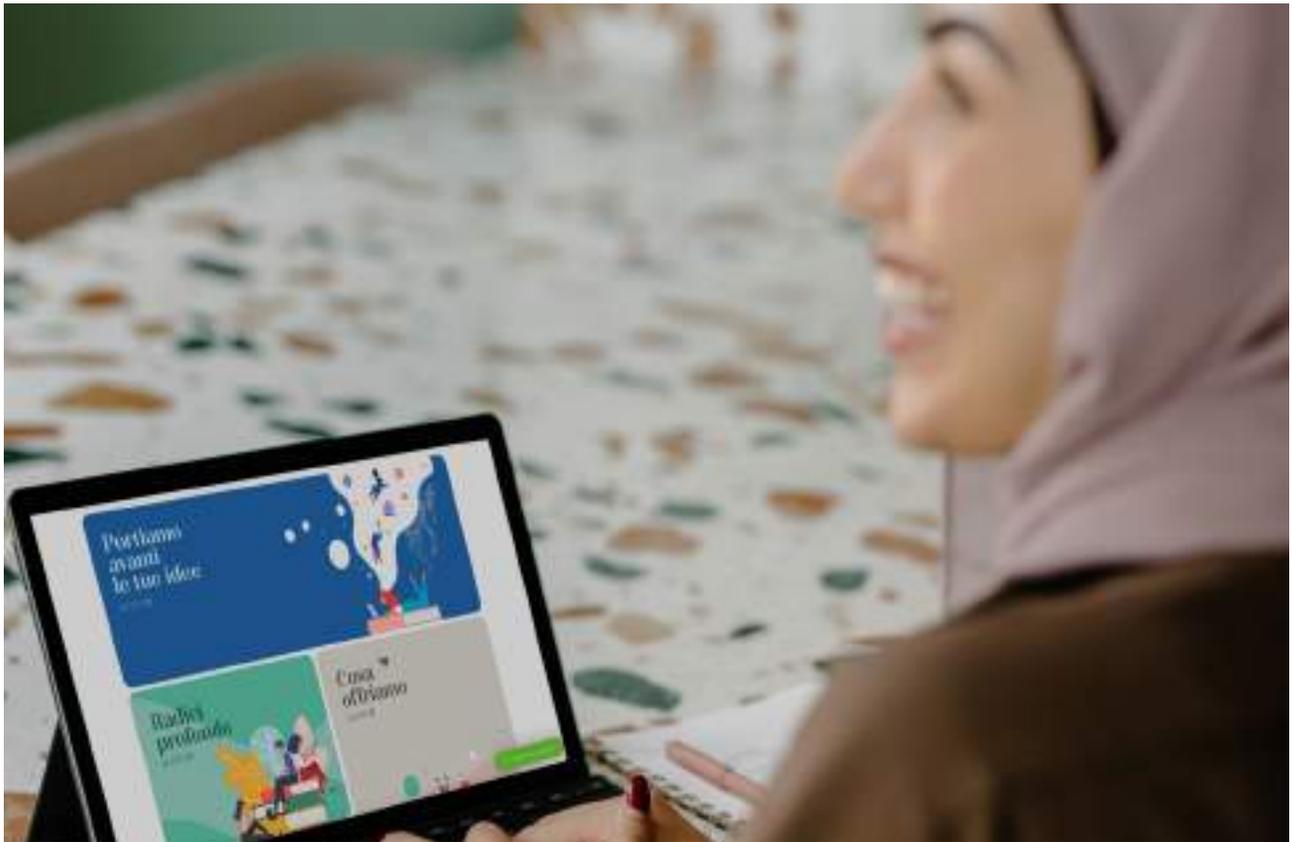
**Nella sua esperienza cosa rende efficace il lavoro da remoto? Scegli massimo tre risposte.**



**fig 16**

**Fattori di efficacia dello smart working**

■ Weighted Average



*I principali risultati emergenti:*

- 1** L'esperienza dello smart working è stata **valutata positivamente** da coloro che ne hanno fatto esperienza.
- 2** Si conferma la relazione molto stretta tra smart working e **conciliazione**. La conciliazione è stato il tema dominante in accezione negativa durante lo smart working forzato, ma lo smart working è percepito come uno strumento di conciliazione **se usato in modo consapevole** e adottato dall'organizzazione come una modalità integrata di lavorare.
- 3** Il **ruolo delle organizzazioni** emerge in modo molto chiaro come uno dei fattori decisivi per guidare l'uso consapevole dello smart working.
- 4** Non emerge tuttavia un uso strategico o lo sviluppo di un piano manageriale che incorpori lo smart working, che ad oggi è stato utilizzato più come **misura emergenziale**. Si intravedono comunque alcuni elementi che in prospettiva futura possono parzialmente **trasformare i modelli di lavoro**.

## Gli attori del territorio

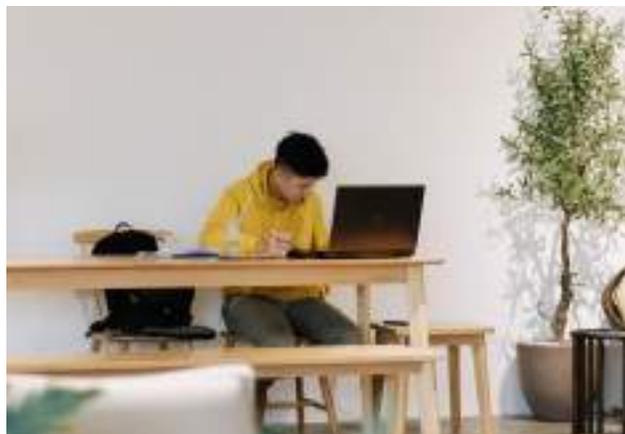
*La ricerca ha anche coinvolto una serie di attori istituzionali del territorio (per maggiori dettagli sul numero e le modalità di coinvolgimento si veda il Disegno della ricerca) con un duplice intento: da un lato quello di intercettare eventuali progettualità in atto sullo smart-working e procedere nel caso, con un'attività di confronto e benchmarking, dall'altro lato l'intento è quello di analizzare punti di vista e prospettive dei diversi attori per comprendere se ci sono le condizioni di fattibilità per collocare le esperienze di smart-working in un ragionamento più ampio di azioni di welfare aziendale territoriale.*

Procediamo con ordine.

Le interviste fatte ai testimoni significativi del territorio hanno ruotato intorno a **tre snodi tematici**:

- 1 I **significati** e i **valori** dati allo smart working dal punto di vista specifico dei singoli testimoni.
- 2 **Vantaggi** e **svantaggi** dello smart working, anch'essi derivanti dalle specifiche competenze e ambiti di intervento dell'intervistato.
- 3 **Prospettive future** riferite all'implementazione allo sviluppo dello smart working.

Come primo dato di analisi presente in tutte le interviste possiamo affermare che i testimoni significativi definiscono lo smart working come **strumento utile a rendere flessibile il lavoro in casi di emergenza e urgenza**. L'utilizzo durante l'emergenza pandemica viene considerato "sui generis" ma gli intervistati affermano che quell'esperienza così specifica quanto eccezionale, ha comunque permesso in molti contesti (Pubblica Amministrazione in primis, Terzo Settore e mondo privato) di sperimentare una forma diversa di organizzazione del lavoro che ora occorre capire come valorizzare. Dal punto di vista dei significati, tutti gli intervistati sono concordi nel ritenere che lo smart working è uno strumento utile per conciliare **vita professionale** e **vita lavorativa** nei casi in cui ci siano **situazioni di emergenza** e/o **problemi di salute** legati ai figli e/o a persone anziane. Questo elemento fa sì che lo strumento venga proposto, e sia utilizzato, soprattutto dalle donne. L'utilizzo ad opera soprattutto delle donne fa sì che i vantaggi e gli svantaggi dati dall'utilizzo dello smart working siano riferiti a questa specifica categoria di lavoratrici.



Infatti, tra i vantaggi gli intervistati hanno citato in primis la **flessibilità legata a tempi**, orari e spazi del lavoro utile a conciliare le esigenze di **cura familiare** con quelle **lavorative**.

Se da un lato la flessibilità data dallo strumento rappresenta un elemento di inclusione per categorie di lavoratori e lavoratrici che si trovano in specifiche fasi del proprio ciclo di vita, dall'altro questo stesso elemento ha anche un altro risvolto, meno positivo, secondo il quale spesso accade che le donne che utilizzano forme di lavoro agile vengono **isolate dal gruppo di lavoro** e sono oggetto di diverse forme di disuguaglianza derivanti anche da pregiudizi riferiti a chi lavora da remoto e non rispetta la cultura della presenza.

Tra gli svantaggi i referenti territoriali citano anche il problema delle **infrastrutture digitali** e della **disponibilità di strumenti adeguati a lavorare da remoto**. Spesso accade che lo smart working, non essendo il risultato di una strategia organizzativa specifica, venga accordato ad alcune tipologie di lavoratori senza che vi sia un adeguato investimento nei mezzi, si da spesso per scontato che il lavoratore (la lavoratrice!) che chiede di lavorare da casa si organizzi con l'occorrente.

Un altro svantaggio enunciato da più parti e che può essere visto come una deriva della flessibilità riguarda la perdita di confini fra i **ruoli professionali** e quelli **familiari** e una conseguente perdita di confini rispetto alla gestione dei tempi con un problema di sovraccarico di richieste e di lavoro per chi lavora a distanza: tanto è a casa!

Questa mancata organizzazione e gestione fa sì che anche i potenziali vantaggi di questa modalità di lavoro si trasformino in rischi prima e svantaggi poi.

Da parte di tutti gli intervenuti c'è la richiesta di un ripensamento dello strumento affinché possa iscriversi in una "**nuova cultura organizzativa**", non perdendo le caratteristiche riferite alla flessibilità e quindi alla sua funzione sociale. Nessun intervenuto, volgendo lo sguardo al futuro, indica interventi specifici da mettere in campo se non la necessità di trasformare lo smart working da strumento con una funzione "**meramente sociale**" a vero e proprio **strumento di organizzazione del lavoro** che possa esplicitare la sua valenza inclusiva e innovativa.

**Nuova cultura**

**organizzativa**

*È fondamentale trasformare lo smart working da strumento con una funzione "meramente sociale" a vero e proprio strumento di organizzazione del lavoro.*





A questo proposito, nessuno degli attori coinvolti ha, al momento dell'intervista, avviato progetti o sperimentazioni riferiti allo smart working ma si è detto disponibile a mettere in campo le proprie competenze e il proprio ruolo nel caso in cui si intenda affrontare la tematica a **livello territoriale**.

Di seguito si segnalano brevemente i risultati di un'indagine voluta e promossa nel 2021 dall'*Associazione Donne in cooperazione della Federazione Trentina della cooperazione* proprio sul tema dello smart working.

La finalità con cui si pongono in evidenza i risultati dell'indagine è duplice: da un lato **conoscitiva**, dall'altro lato una valenza di **benchmarking** e di **rete** dato che l'esperienza cooperativa così come le caratteristiche del territorio mostrano elementi di comunanza tra il Trentino e l'Alto Adige.

L'indagine "*Figli e smart-working: una questione tutta al femminile?*" è stata condotta tramite questionario on-line; il link è stato inviato a tutte le cooperative della Provincia autonoma di Trento dando la possibilità di inviarlo a chiunque fosse interessato al tema, anche potenzialmente a soggetti non coinvolti a pieno titolo nella cooperazione, in tutto sono stati raccolte 566 risposte valide.

Il profilo medio del rispondente (dovremmo dire della rispondente) è il seguente: **donna, tra i 30 ed i 45 anni, residente nella provincia di Trento, con un ruolo di madre all'interno del nucleo familiare, con a carico una media di 2 figli e un'età compresa tra i 6 ed i 10 anni; il lavoro è presso una cooperativa della zona e l'abitazione è una casa con il giardino.**



In conclusione, lo studio afferma che lo smart working può risultare comunque una risorsa tra le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, nel momento in cui:

- C'è la promozione di una cultura organizzativa che **valorizzi le differenze e intrecci i bisogni emergenti dei lavoratori**, anche e soprattutto in un'ottica di genere.
- C'è l'introduzione dello smart working in **modalità alternata alla presenza**, per mantenere il contatto interpersonale con i colleghi, nella promozione di un clima organizzativo in cui le soft skills, quali pensiero critico, creatività ed intelligenza emotiva siano **incentivate e valorizzate**.
- C'è la cura da parte del datore di lavoro nel **fornire la strumentazione e la connettività** adeguata oltre che **formazione** inerente alla modalità di lavoro e nell'assicurarsi con il lavoratore della possibilità logistica di realizzazione dello stesso.

La ricerca suggerisce che tutti questi elementi possono essere integrati all'interno di una formazione per dirigenti orientata alla **riprogettazione dell'organizzazione del lavoro**, al cui centro viene posta la persona con i propri bisogni e le proprie potenzialità.

Rispetto alla periodo legato alla pandemia che ha lasciato importanti risvolti negativi relativamente alla salute psicologica delle persone e delle loro relazioni, sarebbe importante che le aziende si facessero carico del **benessere delle persone**, organizzando spazi di supporto psicologico, di elaborazione sociale dell'evento (per es. *Playback theatre*) di condivisione anche nella promozione di gruppi di *auto-mutuo-aiuto*, o di socialità tra il proprio personale in un'ottica di **solidarietà e sussidiarietà**.





## CONCLUSIONI E PROSPETTIVE FUTURE

*Il progetto ha consentito di effettuare una valutazione molto approfondita dell'esperienza dello smart working e della valenza che questo strumento può avere in una prospettiva di ridefinizione del modello organizzativo nella cooperazione.*

---

Il punto di rilevanza di questo studio è stato dato proprio dal focus posto sulle organizzazioni appartenenti al mondo della cooperazione e agli strumenti scelti per coinvolgere sia i **referenti** che i **lavoratori**. La ricerca ha previsto anche il coinvolgimento di diversi protagonisti del territorio con l'intento di comprendere, in prospettiva futura, gli elementi che potrebbero caratterizzare un **progetto innovativo di welfare aziendale territoriale**.

Riprendendo le ipotesi iniziali, ora presentiamo e analizziamo le principali risultanti dello studio che ha evidenziato molti **elementi di continuità** con il modello organizzativo delle piccole e medie organizzazioni.

Le **ipotesi da testare** vengono di seguito richiamate:

- 1 Se lo smart working fosse stata una pratica **facile** da adottare e **soddisfacente** sia per i datori di lavoro che per i lavoratori.
- 2 Se lo smart working avesse concorso a fare emergere problemi di natura **organizzativa, culturale** o di altra **natura**.
- 3 Se le imprese fossero propense ad integrare la lezione imparata nella propria **pratica organizzativa**.

- 4 Se la cooperazione avesse caratteristiche soprattutto connessa alla **cultura aziendale** (mutualismo ecc) che predisponeva ad adottare logiche di lavoro diverse e/o nuove.
- 5 Un'attenzione particolare infine riguardava la **prospettiva di genere**, con riferimento ai temi della **conciliazione**, duramente messi alla prova durante la pandemia, proprio in concomitanza con l'adozione dello smart working.



Il contesto cooperativo, laddove il settore lo permetteva e la mansione del lavoratore o della lavoratrice era compatibile con un lavoro da remoto, si è rivelato sensibile all'adozione dello smart working nel periodo dell'emergenza. Le cooperative, nonostante alcune difficoltà di tipo organizzativo connesse alla possibilità di **organizzare il lavoro a distanza**, sia per ragioni connesse ai **dispositivi**, che alle **condizioni materiali di lavoro** in cui si erano venuti a trovare i lavoratori (connesse alla conciliazione), hanno sperimentato lo smart working in una forma di **risposta all'emergenza**.

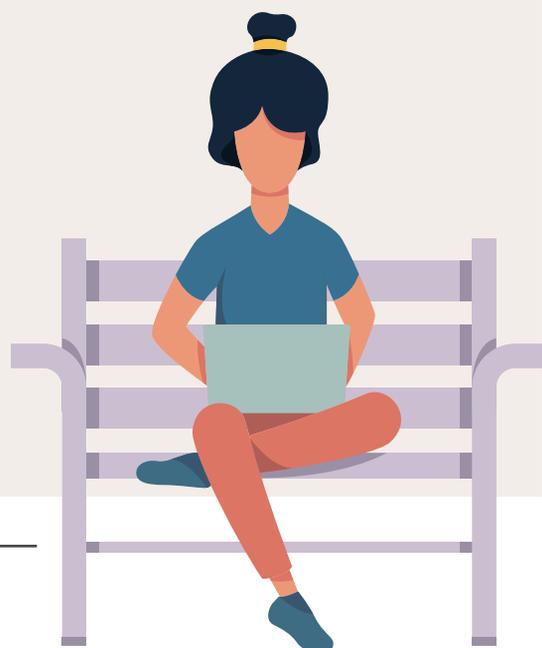
Nel periodo dello svolgimento della ricerca, che è iniziata nella fase di uscita dalla pandemia, le cooperative pur osservando anche i cambiamenti legislativi in favore di un'adozione dello smart working e di una sua integrazione nei modelli organizzativi, hanno manifestato una **sostanziale propensione a lavorare in presenza** e ad intendere lo smart working come una misura importante ma complementare, e soprattutto, come uno strumento per **favorire la conciliazione**.

La dimensione dell'emergenza non ha permesso alle cooperative di attuare un cambiamento organizzativo e di integrare lo smart working in un nuovo modo di lavorare, che non risultasse penalizzante. Questo è però un dato comune in tutto il macro-settore delle piccole e medie imprese che, proprio per fattori dimensionali, faticano a ricostruire **piani manageriali integrati e flessibili**, dove la pianificazione del lavoro venga sviluppata secondo **modelli di raggiungimento degli obiettivi**.

Seguendo la traccia delle ipotesi da testare possiamo offrire le seguenti conclusioni:

Lo smart working è stato adottato prevalentemente come **pratica emergenziale**, senza riuscire ancora ad integrare i vantaggi citati in letteratura (potenziale aumento della produttività del/la lavoratore/trice; riduzione dell'assenteismo; il risparmio sul costo del lavoro; risparmio dei tempi del lavoro dovuti a tempi di trasporto, riunioni ecc) in un modello di lavoro.

Dalle surveys ai referenti delle organizzazioni e ai lavoratori, così come nei focus group e nelle interviste emergono alcuni problemi di **natura organizzativa** (modello non integrato) e soprattutto **culturale**, legati alla maturità del rapporto di fiducia che lega datore di lavoro e lavoratore. La **cultura della presenza** è ancora presente e radicata, nonostante la cultura di base del contesto della cooperazione. Alcuni tra i temi emersi, al di là della **fiducia** che deve esistere come presupposto necessario da ambo i lati, lavoratore e impresa, sono legati al tema dell'**autonomia**. L'autonomia è un tema che si declina prevalen-





temente in due direzioni, come emerso dai focus group: da un lato è **autonomia del lavoratore**, ossia dotazione di skills, competenze e capacità organizzativa e decisionale del singolo lavoratore che non deve essere supervisionato. L'altro lato dell'autonomia è di natura prettamente **organizzativa**, e si riferisce alla capacità di organizzare il lavoro "per segmenti indipendenti", in modo tale che il lavoro del singolo possa essere integrato con le linee di lavoro dei colleghi e dell'intera organizzazione (flusso). I temi del supporto organizzativo ai lavoratori sono emersi come aspetto importante: la richiesta di avere la possibilità di lavorare in smart working o di avere altre forme di supporto che permettano la conciliazione dopo la pandemia sono emersi come una naturale conseguenza di quanto accaduto. Tuttavia, un'integrazione di un modo di lavorare efficiente in smart working richiede **passaggi organizzativi** e formativi sui dipendenti, per arrivare ad avere una **strumentazione minima** che consenta all'organizzazione di funzionare. Un aspetto rilevante a questo proposito riguarda anche la digitalizzazione intesa sia come competenze dei lavoratori in tale ambito sia come adozione di piattaforme che consentano una **miglior gestione dei flussi di lavoro**.

Come sottolineato nel punto precedente, solo alcune realtà organizzative sono pronte ad una trasformazione dello smart working in una **pratica di lavoro**, ad eccezione di quei pochi (ma tuttavia presenti) modelli di impresa, che svolgono prevalentemente attività "DESK" o consulenziali già in forma da remoto. In questo solco, alcune tipologie di organizzazione si sono rivelate particolarmente adatte, per esempio quelle attive nel mondo della formazione, che già in periodo pandemico hanno trasformato i propri "prodotti" e hanno sicuramente potuto migliorare alcune tecniche di lavoro. Il futuro di questi ambiti di lavoro si sposa meglio con una **dimensione ibrida**.

La specificità della cooperazione ha il potenziale di cambiamento e di sviluppo di **nuovi modelli di lavoro**, proprio per la relazione più diretta tra soci. Tuttavia, questo passaggio va costruito con alcuni interventi e strumenti per evitare **disallineamenti organizzativi**.

La **prospettiva di genere** nell'ambito dei dati raccolti attraverso interviste, focus group e surveys, non presenta grandi elementi di novità. I dati tendono a confermare quello che la letteratura fa emergere come un dato stabile da decenni: **la cura è ancora un compito femminile**, e l'utilizzo del part time diviene una conseguenza quasi naturale di questa ripartizione dei carichi di lavoro nella famiglia. Il dato sul part time, che solo in questo campione non completo arriva già quasi al 50% (in un campione composto per il 70% circa da donne) esprime chiaramente questa differenza di genere. In questo senso un segnale diverso viene dato dalle imprese "al femminile" o gestite da donne, che si sono organizzate al pari della controparte maschile, e che non vivono questa diversità come un elemento penalizzante.



Per giungere alle conclusioni generali e per tracciare alcune linee di prospettiva e di intervento, richiamiamo anche i temi principali, oltre alle ipotesi, che ci servono per impostare alcune linee guida prospettiche:

- Il **tema della produttività** del lavoratore connesso alla presenza
- Il **tema del controllo del lavoro**, effettuato con presenza, utilizzo di timesheet e/o gantt per il raggiungimento degli obiettivi
- La **fiducia**, come qualità relazionale che lega datore di lavoro e lavoratore
- La **gestione per obiettivi**, detta *MBO* e ad oggi sostituita dal modello manageriale più avanzato e partecipativo per *OKR (Objectives and Key Results)*.

Il presente progetto aveva la finalità di valutare **se e in che misura lo smart working fosse stato efficace e in che misura potrebbe essere adottato in futuro**.

Pur considerando che lo smart working sarà una possibilità effettiva per il lavoratore come da base normativa, in questa parte conclusiva richiamiamo la tendenza generale delle cooperative che hanno partecipato al progetto ad un ritorno alla presenza e ad una abitudine routine di lavoro più conosciuta e presidiata.

Il concetto di produttività è ancora ancorato al **modello della presenza** e soprattutto della **routine lavorativa**. Molte delle cooperative che hanno partecipato al progetto hanno raccontato della difficoltà gestionale, non tanto quindi di un problema di fiducia nell'operato dei lavoratori, di riconnettere il lavoro in smart working a strumenti e piani di lavoro non ancora condivisi. Questo per ragioni sia **economiche** e di **investimento su piattaforme** che di competenze di uso di tale strumentazione digitale.

Un altro aspetto emerso riguarda i **ruoli e l'interazione** tra lavoratori, che spesso passa per una struttura gerarchica che richiede il confronto con alcune figure che hanno il compito di validare/autorizzare le procedure, creando, come spesso accade, colli di bottiglia e interruzione dei flussi di lavoro.

Non sono emerse nella ricerca particolari questioni legate al controllo effettuato con strumenti di verifica. Al di là di alcuni aspetti che molti lavoratori hanno vissuto durante la pandemia, che possiamo sintetizzare come una **sovrapposizione della sfera familiare con quella lavorativa** (questione degli spazi; diritto alla disconnessione; postazione di lavoro ecc.), nessuno ha espresso la necessità di controllare il lavoratore. A questo proposito concetti come il lavorare per obiettivi, l'autonomia del lavoratore e la concessione di fiducia sono stati utilizzati come descrizioni dell'approccio per superare l'emergenza.



Tuttavia, il superamento del modello di lavoro tradizionale basato sulle **ore** e sulla **presenza** deve avvenire per gradi e con azioni distinte sul livello del datore di lavoro e del lavoratore.

Molti studi sulla produttività, di natura manageriale, sottolineano la concomitanza di fattori quali la **flessibilità oraria** e la **presenza di un supporto** di tipo sia concreto e *materiale* (servizi di welfare per il lavoratore, voucher, asili, buoni, scontistica, fino ad arrivare a assicurazioni sanitarie supplementari e agevolazioni nei rapporti col credito) sia di tipo *relazionale* e di *supervisione* (possibilità di confronto e di crescita, condivisione degli obiettivi, visione comune tra lavoratori e datori di lavoro, basata anche sugli aspetti culturali e valoriali).

La **flessibilità** è uno dei cosiddetti strumenti che rientrano nelle **politiche del tempo**, che l'organizzazione può decidere in base ad un piano di organizzazione del lavoro. Tra queste politiche rientrano la flessibilità negli orari di entrata e uscita, lo smart working, la banca delle ore, tutte politiche che possono essere organizzate in base ad un piano di lavoro comune e condiviso.

Tale letteratura porta diversi esempi di un **aumento della produttività** del lavoratore se supportato da tali strumenti, che possiamo chiamare di *welfare aziendale*, ossia finalizzati al maggior benessere del lavoratore. Paradossalmente dunque concedere maggiore flessibilità attraverso diversi strumenti porta all'aumento e non alla dispersione del lavoro e della concentrazione (questo è stato anche uno degli elementi emersi dalla survey ai lavoratori).

Se questo è il lato azienda, nel lato lavoratore occorre comunque favorire il passaggio verso una maggiore **autonomia** e **responsabilizzazione** sia decisionale che pratico operativa. Questo può essere attuato attraverso una **formazione di tipo trasformativo** (ossia non sostanzialmente come formazione di conoscenza, ma piuttosto come creazione dell'attitudine a pensare e gestire il lavoro in modo diverso) ma anche attraverso la **maggiore partecipazione dei lavoratori alla strategia complessiva aziendale/cooperativa** (si vedano le proposte del *follow up*). Tutti questi passaggi che insistono su una nuova pratica di lavoro concorrono anche al superamento di un dualismo difficile da superare che intende la **conciliazione come costruito femminile**. Lo smart working, in questa ottica che va a rileggere anche altri aspetti dell'organizzazione del lavoro, diviene uno strumento *on/off*, sicuramente utile a conciliare, ma sostanzialmente a lavorare in modo diverso, più autonomo e focalizzato su alcuni obiettivi individuali, a prescindere dal genere, diventa quindi una parte dell'*MBO*.

Tutte le risultanze emerse analizzando le dinamiche interne alla cooperazione, così come le analisi delle interviste fatte ai testimoni significativi del territorio, delineano un contesto sociale che mostra due risvolti: uno che potremmo definire più "timido" nel senso che lo smart working è stato utilizzato molto durante la fase dell'emergenza pandemica e oggi rimane un residuo organizzativo legato soprattutto ai bisogni di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro delle donne, indipendentemente dalla qualifica professionale. Nessun attore in particolare ci ha riferito di sperimentazioni attive o innovative sul tema. Dall'altro lato tutti i soggetti coinvolti desiderano che in prospettiva lo smart working divenga uno strumento di lavoro **parte di una ridefinizione della cultura organizzativa** e, in primis, dei **significati del lavoro**. Questo passaggio permetterebbe di superare i limiti che oggi lo strumento alimenta in termini di isolamento e diversità di trattamento tra categorie di lavoratori.

La flessibilità dei tempi e degli spazi del lavoro data dallo smart working può costituire una risorsa in termine di un **miglior bilanciamento dei tempi** e delle **responsabilità di vita** dei lavoratori e quindi di accrescimento del benessere individuale e familiare, ma ciò può accadere solo se questo strumento viene iscritto entro un **contesto abilitante**.

*Cosa intendiamo per contesto abilitante?* Il contesto abilitante è rappresentato da un territorio concepito non come mero spazio geografico, ma come un **soggetto vivente ad alta complessità** (eco-sistema), esito di processi co-evolutivi, sinergici fra insediamento umano, politiche e ambiente.

Il territorio si configura quindi come un modo di co-operare, con molteplici effetti di ordine economico, politico, culturale, che ha come obiettivo la creazione di un contesto capace di moltiplicare le risorse comuni in favore del benessere dei cittadini.

Il territorio è uno spazio popolato da una pluralità di attori (pubblici, privati, di terzo settore) interessati a rendere attrattivo e produttivo (economicamente, socialmente, culturalmente) uno spazio, **lo smart working è uno degli strumenti che possono permettere questo processo**.



---

## Smart working e organizzazione del lavoro.

*Follow up: un workshop sullo sviluppo delle competenze di pianificazione strategica secondo il modello degli OKR (Objective and Key Results).*

---

Il progetto ha evidenziato alcuni aspetti solo apparentemente controversi dello smart working: se da un lato la cooperazione è più legata al modello della presenza, **lo smart working rappresenta un'opportunità importante per le cooperative**, poiché consente di conciliare la **produttività lavorativa** con la **flessibilità** e la libertà di scelta per i lavoratori. Gli sviluppi futuri dello smart working nell'ambito delle cooperative si agganciano comunque al quadro delle decisioni politiche e normative adottate a livello nazionale e internazionale. Tuttavia, è possibile individuare alcune tendenze e sfide che le cooperative dovranno affrontare:

- La necessità di garantire la **sicurezza informatica** dei dati aziendali e la protezione dei lavoratori in remoto.
- L'investimento in **tecnologie** e **infrastrutture** per sostenere il lavoro a distanza e migliorare la comunicazione tra i lavoratori.
- La sfida più importante, tuttavia, sarà quella di promuovere la cultura della **responsabilità individuale** e la **collaborazione** tra i lavoratori, al fine di garantire un ambiente di lavoro produttivo e motivante.

L'ultimo punto richiama infatti l'auspicato salto culturale e la ridefinizione di un modello di lavoro che faccia propri gli aspetti positivi dello smart working (soprattutto in risposta alla domanda di conciliazione avanzata dai lavoratori) ma al contempo si muova verso **modalità organizzative orientate alla co-progettazione degli obiettivi strategici (OKR)**.

Gli *OKR* (Objectives and Key Results) sono un modello di gestione dei risultati utilizzato da molte aziende e organizzazioni per definire obiettivi e monitorare i progressi.

Il modello degli *OKR* prevede la definizione di obiettivi **chiari, misurabili e specifici**, accompagnati da un insieme di risultati chiave (key results) che servono a misurare l'avanzamento verso l'obiettivo.

Gli *OKR* si combinano in modo interessante con il modello dello smart working, in quanto forniscono un quadro di riferimento per la **definizione di obiettivi a breve termine, la verifica degli avvenimenti e l'adattamento alle situazioni in costante mutamento**.



Di seguito viene proposto un programma (workshop) per la formazione sugli *OKR* per i lavoratori delle cooperative. Il programma formativo prevede i seguenti passi, che andranno eventualmente concordati con Cooperdolomiti.

- ❶ **Definire gli obiettivi del programma:** prima di tutto, è importante definire gli obiettivi specifici del programma di formazione sugli *OKR*. Ad esempio, gli obiettivi potrebbero includere l'introduzione degli *OKR* come strumento di gestione dei risultati, l'apprendimento delle best practice nell'utilizzo degli *OKR* e la promozione della cultura della trasparenza e dell'allineamento tra i lavoratori.
- ❷ **Identificare i partecipanti:** è necessario identificare i lavoratori delle cooperative che parteciperanno al programma di formazione sugli *OKR*. Potrebbe essere utile coinvolgere lavoratori di diversi livelli organizzativi e aree funzionali al fine di garantire un'ampia diffusione degli *OKR* nell'organizzazione.
- ❸ **Definire il formato del programma:** il programma di formazione sugli *OKR* potrebbe essere erogato in diversi formati, come ad esempio sessioni di formazione in aula, webinar, video tutorial, materiali di supporto, esercitazioni pratiche o incontri individuali con i lavoratori. È importante scegliere il formato più adatto alle esigenze dei partecipanti e alle modalità di lavoro della cooperativa.
- ❹ **Definire il contenuto del programma:** il contenuto del programma di formazione sugli *OKR* dovrebbe comprendere una panoramica generale degli *OKR*, i vantaggi dell'utilizzo degli *OKR*, le best practice per la definizione di obiettivi e risultati chiave, l'importanza della trasparenza e dell'allineamento e le tecniche per la valutazione e il monitoraggio dei risultati.
- ❺ **Erogare il programma di formazione:** infine, è necessario erogare il programma di formazione sugli *OKR* ai lavoratori delle cooperative, assicurandosi che i partecipanti abbiano compreso i concetti principali e siano in grado di utilizzare gli *OKR* in modo efficace. Potrebbe essere utile creare un sistema di follow-up per monitorare l'adozione degli *OKR* e fornire ulteriore supporto ai partecipanti che incontrano difficoltà nell'utilizzo del modello degli *OKR*.

## PROGETTO DI RICERCA

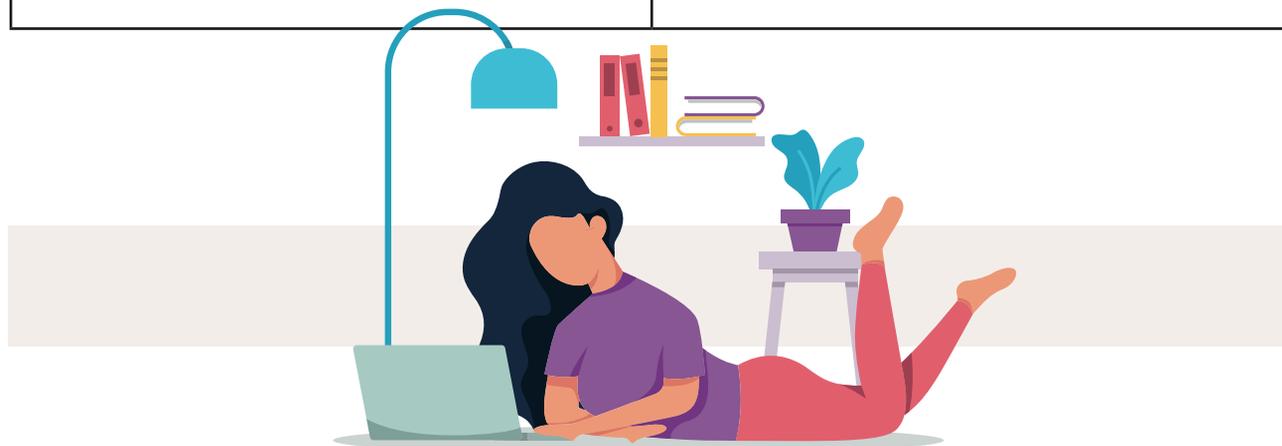
Il processo di trasformazione del modello organizzativo **non intende esser uno stravolgimento del modo di lavorare attuale, ma un miglioramento di alcuni aspetti** fondamentali di approccio operativo.

Innanzitutto, preme sottolineare che non si tratta di una formazione intesa come costruzione di conoscenza, quanto piuttosto, a partite dall'analisi delle constituencies della cooperativa, è un esercizio volto a esercitare il lavoratore a co-costruire la strategia, rendendolo in prima persona il soggetto attuatore di alcuni passaggi di pianificazione del lavoro.

La tabella sottostante illustra i passaggi principali che riguardano i due lati dell'impresa/cooperativa e del lavoratore. Il passaggio alla digitalizzazione, che può essere attuato a vari livelli e con diverse piattaforme, è un elemento ad oggi abbastanza auspicabile.

### Passaggio dal modello di lavoro tradizionale al modello per obiettivi (OKR).

AZIENDA/COOPERATIVA	LAVORATORE
Investimento in formazione	Attività di formazione
Investimento sulla digitalizzazione	Formazione delle competenze sull'uso di piattaforme di condivisione delle strategie
Sviluppo del flusso di lavoro per segmenti e linea temporale	Lavoro sul segmento e comprensione del quadro generale della strategia
Condivisione della strategia	Partecipazione alla strategia
Individuazione delle responsabilità per obiettivi e risultati attesi	Commitment su obiettivi
Verifica dei risultati	Verifica dei risultati



Il follow up potrebbe essere costituito da una serie di interventi che partono con un workshop informativo di 2 ore, volto a informare nel dettaglio le cooperative e raccogliere eventuali adesioni. Successivamente potranno essere pianificati interventi ad hoc o un vero e proprio programma formativo sulla pianificazione strategica e il commitment individuale su *OKR*.

Ipotesi di programma da verificare e pianificare congiuntamente a Cooperdolomiti (temi principali):

**Panoramica generale degli OKR:** Il programma potrebbe iniziare con una breve introduzione degli *OKR* e della loro importanza come strumento di gestione dei risultati.

**Vantaggi dell'utilizzo degli OKR:** Potrebbe essere utile illustrare ai partecipanti i vantaggi dell'utilizzo degli *OKR*, come ad esempio la possibilità di creare obiettivi specifici e misurabili, il miglioramento della trasparenza e dell'allineamento, la promozione della responsabilità individuale e la facilità di valutazione dei risultati.

**Best practice per la definizione di obiettivi e risultati chiave:** Il programma potrebbe fornire consigli pratici per la definizione di obiettivi e risultati chiave, come ad esempio l'importanza di definire obiettivi ambiziosi ma realistici, la necessità di coinvolgere i dipendenti nella definizione degli obiettivi e la creazione di un sistema di feedback e revisione degli obiettivi.

**Trasparenza e allineamento:** Potrebbe essere utile sottolineare l'importanza della trasparenza e dell'allineamento nella definizione degli *OKR*, come ad esempio la necessità di comunicare gli obiettivi e i risultati chiave a tutti i dipendenti, di creare un sistema di monitoraggio dei progressi e di fornire feedback regolari.

**Tecniche per la valutazione e il monitoraggio dei risultati:** Il programma potrebbe fornire consigli pratici per la valutazione e il monitoraggio dei risultati, come ad esempio l'utilizzo di metriche chiave per misurare il progresso verso gli obiettivi, la creazione di report periodici sui risultati e la definizione di azioni correttive in caso di scostamenti rispetto agli obiettivi.

**Esempi di successo:** Potrebbe essere utile illustrare ai partecipanti degli esempi di successo nell'utilizzo degli *OKR*, sia all'interno della cooperativa che in altre aziende.

**Esercitazioni pratiche:** Infine, il programma potrebbe includere esercitazioni pratiche per consentire ai partecipanti di applicare i concetti appresi durante il programma e di acquisire familiarità con il modello degli *OKR*.

# BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO

Albano, R., Bertolini, S., Curzi, Y., Fabbri, T., Parisi, T. (2018), "DigitalAgile: The Office in a Mobile Device. Threats and Opportunities for Workers and Companies", in Ales, E., Curzi, Y., Fabbri, T., Rymkevich, O., Senatori, I., & Solinas, G. (eds.), *Working in Digital and Smart Organizations. Legal, Economic and Organizational Perspectives on the Digitalization of Labour Relations*. Palgrave Macmillan/Springer.

Albano, R., Parisi, T., & Tirabeni, L. (2019), "Gli smart workers tra solitudine e collaborazione", *Cambio*, 9(17): 61-73.

Balducci, C., & Fraccaroli, F. (2019), "Risposta ai commenti", *Giornale Italiano di Psicologia*, 46(1-2): 167-176.

Brollo, M. (2020b), "Smart Working o Emergency Work? Il lavoro agile al tempo della pandemia", *Il Lavoro Nella Giurisprudenza*, 6, pp. 553-570.

Butera, F. (2020) "Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda", in *Studi organizzativi n.1*, pp. 141-165.

Cerutti, S., Zanella, E., Lentini, S. (2017), "Lavoro agile per un "territorio agile": Impresa e geografia 4.0", *Ambiente Società Territorio*, 4, pp. 37-42.

De Vita, L., e Campanella, G. (2017), "Work life balance tra limiti istituzionali e pratiche innovative", *DigitCult - Scientific Journal on Digital Cultures*, 2(3), pp. 35-48.

De Vita, L., Mazali, T. e Campanella, G. (2022) "The impacts of smart working on women. Lessons from the first lockdown in Italy", in: *REVUE INTERNATIONALE DE SOCIOLOGIE*. - ISSN 0390-6701. pp. 1-17.

Donini, A. (2017), "Nuova flessibilità spazio-temporale e tecnologie: L'idea del lavoro agile". in Tullini, P. (ed.), *Web e lavoro. Profili evolutivi e di tutela*, Torino, Giappichelli.

Fenoglio, A. (2018), "Il tempo di lavoro nella New Automation Age: Un quadro in trasformazione", *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, (4): 625-624.

Ferrara, M. D. (2019), "Lavoro femminile e diversity management tra mediazione sindacale e nuove opportunità del lavoro agile", in Nunin, R. (ed.), *Il Lavoro Femminile in Friuli-Venezia Giulia*, Franco Angeli.

Genin, E. (2016) "Proposal for a Theoretical Framework for the Analysis of Time Porosity", in *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, vol.32 n.3, p. 280-300.

Istat (2021), "bes 2020. Il benessere equo e sostenibile in Italia". Roma [https://www.istat.it/it/files//2021/03/BES\\_2020.pdf](https://www.istat.it/it/files//2021/03/BES_2020.pdf)

Maggi, B. (2017), "Smart Working: Le false promesse", in Neri, M. (ed.), *Smart Working una prospettiva critica*, TAO Digital Library.

Malzani, F. (2018), "Il lavoro agile tra opportunità e nuovi rischi per il lavoratore", in *Diritti Lavori Mercati*, 1: 17–36.

Malzani, F. (2019), "Il Lavoro agile nella legge e nella contrattazione collettiva", in Alessi, C., Barbera, M., Guaglianone, L. (eds.), *Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale*, Cacucci.

Masino, G. (2017), "Smart working: Continuità o trasformazione?" in Neri, M. (ed.), *Smart Working: Una prospettiva critica*, TAO Digital Library.

Osservatorio Smart Working (2021) "Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso", Politecnico di Milano Dipartimento di Ingegneria Gestionale, <https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/smart-working>

Poletti, D. (2017), "Il c.d. Diritto alla disconnessione nel contesto dei "diritti digitali", *Responsabilità Civile e Previdenza*, (1), 8–26.

Prandini, M., & Callegati, F. (2020), "Rete e servizi: Tra criticità e scenari futuri", *Polis*, Sezione speciale COVID-19: 3–12.

Richini, P. (2016), "Smart Working e ruolo del (middle) management", in Alessandrini, G. (ed.), *Smart Working. Nuove Skill e Competenze*, Pensa MultiMedia.

Rigby, D.K., Sutherland, J., and Takeuchi, H. (2016), "Embracing Agile", in *Harvard Business Review*, R1605B-PDF-ENG.

## PROGETTO DI RICERCA

Smelser, N.J. (2004), "Psychological Trauma and Cultural Trauma", in AA.VV. (2004), *Cultural Trauma and Collective Identity*, Berkeley, University of California Press, pp. 235-250.

Spinelli, C. (2018f), "Il lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni", in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, (1): 127-138.

Timellini, C. (2020), "Disconnection: A Right in a Phase of Progressive Definition", in Wratny, J. & Ludera-Ruszel, A. (ed.), *News Forms of Employment: Current Problems and Future Challenges*, Springer.

Torre, T. (2016), "Tra tecnologie e cultura d'impresa. Arriva la legge sullo smart working", in *Sviluppo & Organizzazione*, 269: 14-20.

Torre, T., Sarti, D., & Sorrentino, G. (2018), "Lo Smart Working che "cambierà il mondo del lavoro". L'esperienza di Nuovo Pignone", in Schillaci, C. E. (ed.), *Tendenze nuove negli studi economico-aziendali. L'evoluzione dei rapporti azienda società*, Il Mulino.

Toscano, F., & Zappalà, S. (2020), "Smart working in Italia: Origine, diffusione e possibili esiti", in *Psicologia Sociale*, 15(2): 203-223.

Zamarian, M. (2017), "Smart working o working smart?", in Neri, M. (ed.), *Smart Working una prospettiva critica*, TAO Digital Library.

SE HAI TROVATO QUESTA RICERCA INTERESSANTE, E/O UTILE PER IL TUO LAVORO FACCELO SAPERE SCRIVENDO A:

federica.vigano@unibz.it  
elena.macchioni@unibo.it  
info@cooperdolomiti.it

IL TUO FEEDBACK È UTILE PER LA NOSTRA RICERCA.

---

Questa pubblicazione va citata come segue:

Viganò, F. Macchioni, E. (2022)

**Smart Working. L'impatto in prospettiva di genere nella cooperazione dolomitica.**

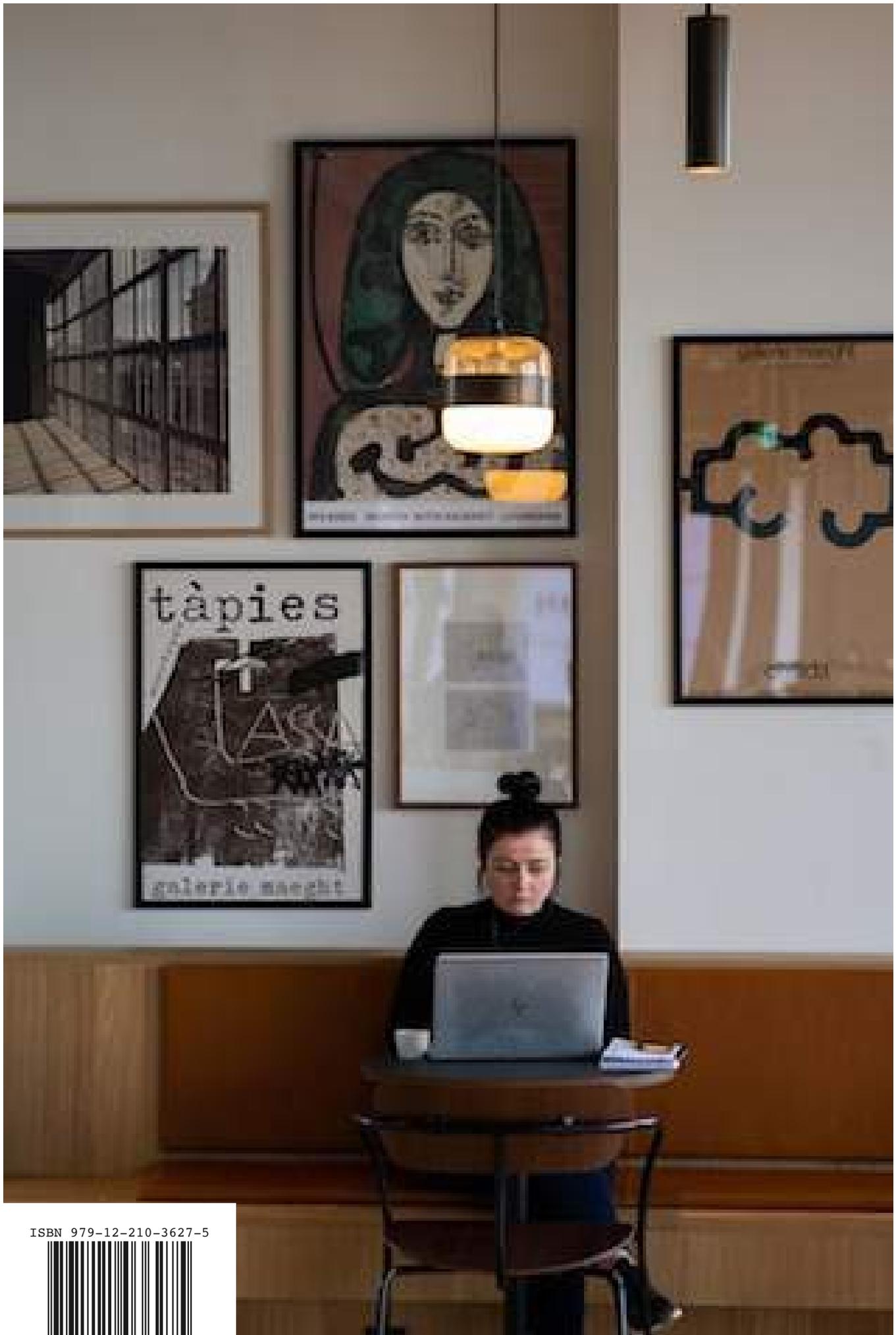


ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

ISBN 979-12-210-3627-5

CON IL SOSTEGNO DI: UFFICIO SVILUPPO DELLA COOPERAZIONE





ISBN 979-12-210-3627-5



9 791221 036275