L'Esperienza di Lavoro in Modalità Agile nell'Agenzia delle Entrate

Dicembre 2020

PREFAZIONE

In seguito all'epidemia da Covid-19, anche l'Agenzia Entrate si è dovuta adattare repentinamente a nuovi *input* e *standard* di lavoro per garantire la sua operatività nel contrastare l'evasione fiscale, garantire servizi a cittadini e imprese e, al contempo, assolvere al compito più impellente di erogare ristori e contributi a fondo perduto alle partite Iva.

A distanza di dieci mesi dall'inizio del periodo di *lockdown*, con questa pubblicazione possiamo già fare un primo bilancio e raccontare, attraverso i dati, l'esperienza vissuta dai dipendenti del Fisco chiamati per la prima volta a operare da remoto.

Dallo studio emerge la necessità di un'ulteriore spinta verso la digitalizzazione, anche e non solo nelle modalità di contatto tra colleghi e con i contribuenti. In quest'ottica, abbiamo immediatamente potenziato i servizi *online* più richiesti dai cittadini e imprese e, in poco più di un mese dall'inizio della situazione emergenziale, messo a disposizione di tutti i dipendenti una soluzione tecnologica per lavorare da casa.

Si tratta di un'analisi che, a partire dalle risposte fornite da circa 19mila colleghi nel periodo 15 giugno-3 luglio 2020 (oltre il 57% della platea potenzialmente coinvolta), ci consente di considerare in maniera organica le variabili che entrano in gioco quando si parla di lavorare in modalità agile. Organizzazione del lavoro (postazione e dotazione tecnologica, orario, comunicazione con capi e colleghi), benessere (esperienza soggettiva, autonomia e responsabilità, gestione del tempo), aspettative (esigenze tecnologiche, formative, prospettive future) sono dimensioni trasversali, tanto "delicate" quanto ricche di implicazioni costruttive per la nostra organizzazione e per le collettività professionali in generale.

L'86% del campione si dichiara soddisfatto della comunicazione con i colleghi e il proprio responsabile: il lavoro a distanza, in effetti, ha spinto tutti noi a utilizzare nuovi strumenti di comunicazione per interagire. Il 62% ritiene di aver raggiunto risultati migliori sul lavoro ed emerge un orientamento positivo riguardo al bilanciamento tra dimensione professionale e personale. Quanto alle aspettative, il 70% degli intervistati ritiene che la modalità di lavoro da remoto dovrebbe essere mantenuta come opportunità.

Alcune delle soluzioni adottate potranno continuare a produrre benefici e vantaggi per l'Amministrazione, i dipendenti e i contribuenti. Spetta a tutti noi saperle valorizzare e sviluppare nella prospettiva di una realtà lavorativa autenticamente agile.

Il Capo Divisione Risorse
dell'Agenzia delle Entrate
Carlo Palumbo

A cura dell'Ufficio Comunicazione interna: Manuela Bellantoni, Carmelo Carlo Fiorito, Giuseppe Mauro, Alessio Pezzali, Patrizio Romano

Hanno collaborato: Alessia Avietti, Vincenza Barile, Patrizia Cordiale, Rosalinda Dupré, Francesca La Torre, Valentina Gagliardi, Ugo Guarnera, Pierluigi Mercurio, Daiana Roselli, Adele Schiattarella, Cosimo Tomai-Pitinca, Maria Bambina Vigilante, Antonino Virgillito

Progetto grafico e impaginazione: Walter Ricciutelli, Alessandro Barbini - Stazione Grafica

INDICE

4 **INTRODUZIONE**

- Le prime esperienze di lavoro a distanza 5
- I numeri dell'indagine 6

9 **1. Area Organizzazione del Lavoro**

Gli aspetti operativi legati all'attività lavorativa

- La dotazione tecnologica 10
- La postazione di lavoro 11
- L'organizzazione del lavoro 12
- L'orario di lavoro 14
- La comunicazione tra colleghi 15
- Il punto di vista dei capi 16

19 **2. Area Benessere**

L'esperienza soggettiva nel lavoro agile

- L'esperienza soggettiva 20
- Il punto di vista dei capi 21
- Autonomi e responsabili 22
- Risultati anche migliori 23
- La gestione del tempo 24
- Focus sul «sentire» 26

27 **3. Area Proposte e Aspettative**

Le indicazioni dei partecipanti all'indagine

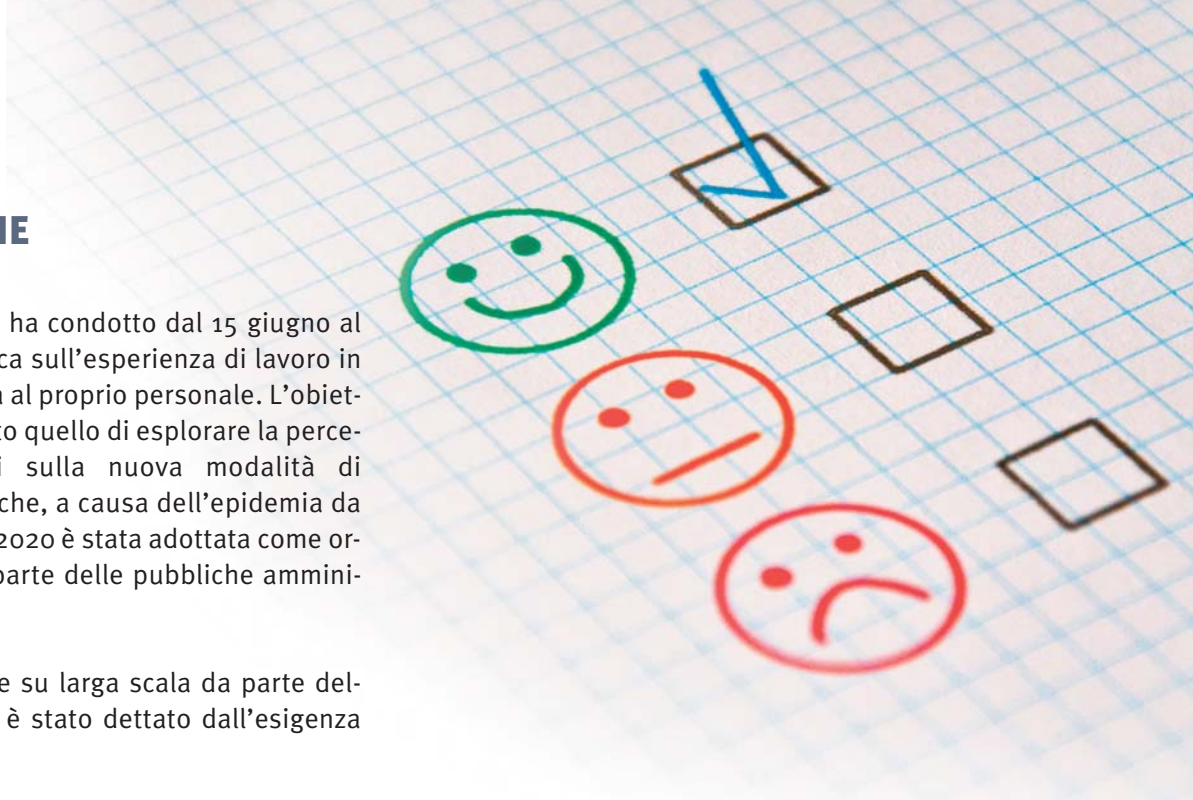
- Le esigenze tecnologiche 28
- Le esigenze formative 29
- Lavorare per obiettivi 30
- Prospettive future 31

33 **4. Commenti liberi**

Le risposte dei partecipanti alla domanda aperta

- I 12 topic 34
- I grafici radar 36
- A contatto con l'utenza 37
- Capi e collaboratori 38
- Fasce di età 39
- Grafici radar in sintesi 40

INTRODUZIONE



L'Agenzia delle Entrate ha condotto dal 15 giugno al 3 luglio 2020 una ricerca sull'esperienza di lavoro in modalità agile riservata al proprio personale. L'obiettivo dell'indagine è stato quello di esplorare la percezione dei dipendenti sulla nuova modalità di prestazione lavorativa che, a causa dell'epidemia da Covid-19, nel corso del 2020 è stata adottata come ordinaria dalla maggior parte delle pubbliche amministrazioni.

Il ricorso al lavoro agile su larga scala da parte dell'Agenzia delle Entrate è stato dettato dall'esigenza principale di tutelare la salute dei lavoratori, nel rispetto più ampio possibile dell'obbligo di "restare a casa" e di ridurre al minimo gli spostamenti e la permanenza in ufficio.

57%

Il sondaggio, su base volontaria, ha ottenuto un grande successo in termini di partecipazione

Pur nella consapevolezza di trovarsi a vivere una situazione straordinaria, l'Amministrazione ha visto in questa circostanza un'importante opportunità di sperimentazione da capitalizzare per indirizzare al meglio le future scelte nella costruzione di un modello di *smart working* "a regime", che bilanci le esigenze organizzative e quelle del personale.

Il sondaggio ha fatto registrare un tasso di risposta superiore al 57%: i questionari compilati sono stati circa 19.000 su oltre 32.000 persone potenzialmente coinvolte. Questi numeri evidenziano la volontà dei dipendenti di contribuire con le proprie risposte a delineare i contorni di un'esperienza organizzativa, sociale e lavorativa che non ha precedenti storici. Il personale ha potuto compilare il questionario attraverso una procedura informatizzata (LimeSurvey) accessibile dal portale intranet dell'Agenzia. La partecipazione è avvenuta su base volontaria e tutte le risposte fornite sono state trattate in forma anonima. I dati sono stati opportunamente ponderati per tener conto dei potenziali effetti distorsivi generati dalle mancate risposte.

In totale sono state elaborate 23 domande. In particolare, i quesiti proposti hanno fatto riferimento a tre aree di indagine:

- **ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO** relativa alla dotazione tecnologica posseduta, alla gestione dell'operatività quotidiana e ai rapporti interpersonali con colleghi e responsabili;
- **BENESSERE** inerente alle percezioni personali che caratterizzano l'esperienza di lavoro in modalità agile e che impattano maggiormente sul vissuto soggettivo;
- **PROPOSTE E ASPETTATIVE** volta a esplorare le preferenze dei partecipanti circa le caratteristiche che il lavoro in modalità agile dovrebbe avere quando sarà terminata l'emergenza epidemiologica.

In chiusura del questionario, per ricavare ulteriori spunti di analisi, è stata inserita anche una domanda a risposta aperta che i partecipanti hanno potuto utilizzare per esprimere eventuali riflessioni sulla personale esperienza di lavoro in modalità agile.

Lo scenario di riferimento - L'Agenzia delle Entrate ha attivato in tempi molto rapidi i servizi tecnologici necessari per abilitare al lavoro agile il personale durante il periodo di *lockdown*. In poco più di un mese dall'inizio della situazione emergenziale, infatti, tutti i dipendenti hanno avuto a disposizione una soluzione tecnologica per lavorare da casa in modo strutturato.
A fine marzo 2020, nel momento in cui il lavoro agile per la PA è diventato, secondo il legislatore, la modalità ordinaria di svolgimento dell'attività lavorativa, 8.000 dipendenti dell'Agenzia sono stati messi in grado di accedere da remoto al proprio PC e di operare come se fossero in ufficio, e 8.500 hanno avuto l'accesso via web alla posta elettronica aziendale. L'evoluzione è stata poi molto veloce: ad aprile i dipendenti connessi da remoto sono diventati quasi 28.000 e a giugno è stata raggiunta la maggior parte del personale (quasi 30.000 su poco più di 32.000 unità).
Per quanto riguarda le dotazioni tecnologiche, a marzo e ad aprile sono stati messi a disposizione dei lavoratori agili circa 6.000 PC aziendali, tra fissi e portatili, diventati poi a maggio quasi 11.000 e a giugno 12.000. La restante parte dei dipendenti ha utilizzato una strumentazione personale.
Durante i mesi del *lockdown*, inoltre, per organizzare riunioni di lavoro e corsi di formazione, e per mantenere i contatti interpersonali, sono state via via sempre più utilizzate le piattaforme di teleconferenza messe a disposizione dall'Agenzia (Skype for Business e Lifesize). Tra marzo e aprile i meeting organizzati sono stati qualche centinaio, i numeri sono poi saliti raggiungendo il picco a maggio con più di 16.000 meeting. ■

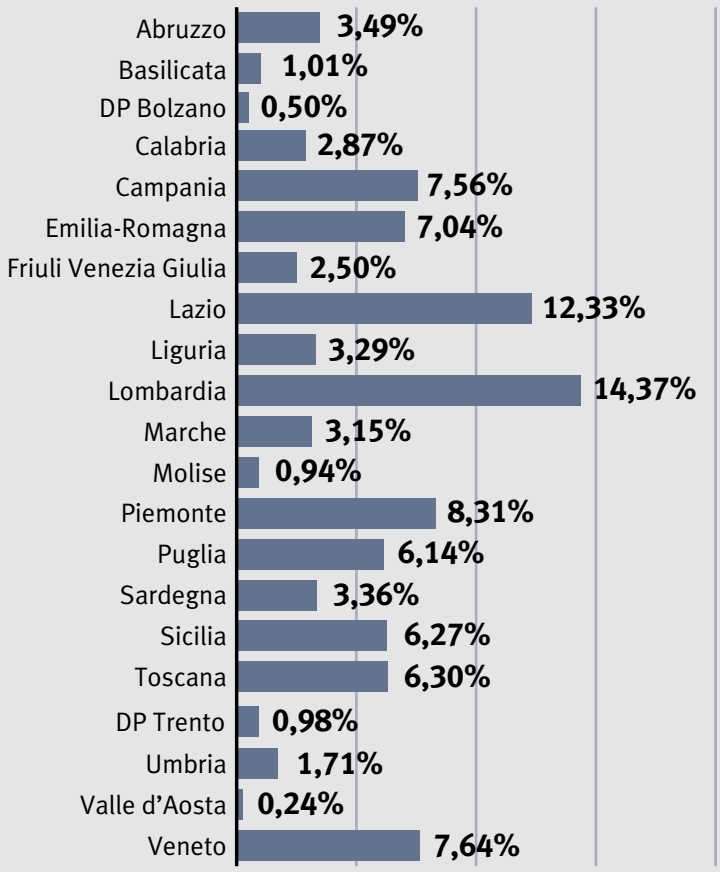
■ LE PRIME ESPERIENZE DI LAVORO A DISTANZA

La prima forma di lavoro a distanza è stata avviata dall'Agenzia delle Entrate nel 2010 con un progetto sperimentale di telelavoro domiciliare. L'intento era quello di conciliare le esigenze professionali con quelle personali e familiari dei dipendenti che potevano avere più difficoltà a garantire una presenza regolare in ufficio. L'iniziativa ha interessato tutto il territorio nazionale ed è stata seguita nel 2015 da due interventi attivati in singole realtà locali. Nello specifico, un progetto di *sharing office* che ha interessato l'Umbria e le Marche e uno di svolgimento delocalizzato dell'attività lavorativa promosso in Emilia-Romagna. Filo conduttore delle due misure era quello di consentire di effettuare la prestazione lavorativa in una sede dell'Agenzia diversa da quella di servizio ma più prossima alla propria abitazione.

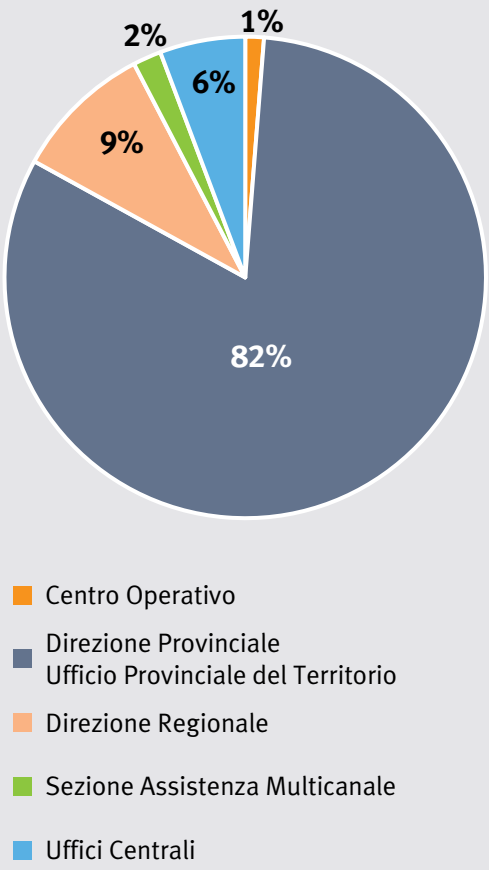
È su questa scia che si inserisce nel 2016 la proposta da parte del Comitato Unico di Garanzia dell'Agenzia delle Entrate di sperimentare il *co-working* per tutta l'Amministrazione, prevedendo un'adesione su base volontaria: il dipendente interessato, pur restando in organico nell'ufficio di appartenenza, poteva prestare la sua opera in un ufficio "ospitante" più vicino al centro dei suoi interessi di vita e familiari.

Gli ultimi interventi in ordine di tempo, prima del lavoro agile vero e proprio, sono relativi alla disciplina del telelavoro domiciliare, esteso dai 100 inziali ai 400 posti nel 2017 per poi arrivare ai 700 previsti dall'accordo del 2020. ■

REGIONE DI APPARTENENZA



UFFICIO DI APPARTENENZA

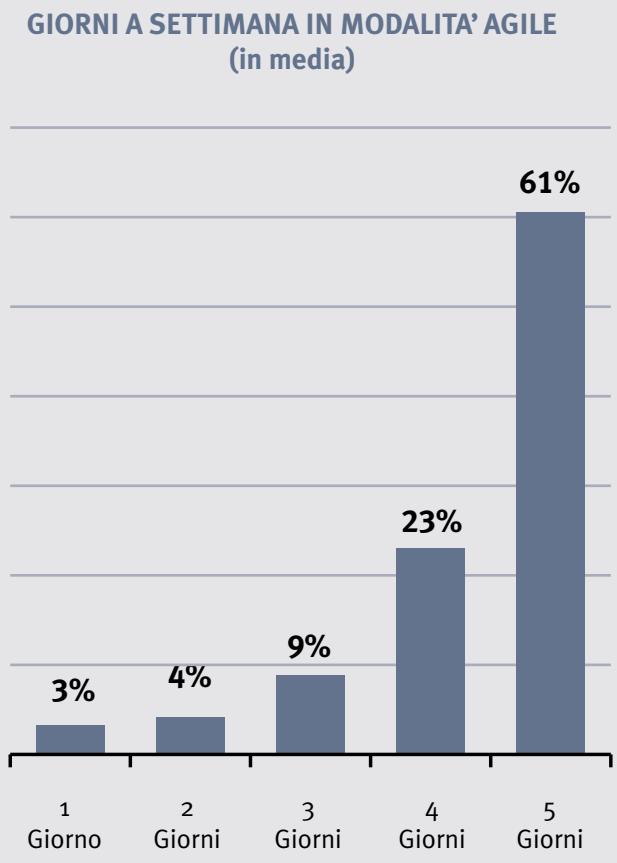


I NUMERI DELL'INDAGINE

Le prime domande del questionario erano finalizzate a raccogliere informazioni relative alle caratteristiche socio-anagrafiche dei partecipanti e a delineare gli aspetti principali del campione di riferimento.
L'85% circa di coloro che hanno aderito al sondaggio presta servizio presso le strutture periferiche dell'Agenzia, ovvero direzioni provinciali, uffici provinciali-territorio, sezioni di assistenza multicanale e centri operativi. All'interno di questa quota le maggiori percentuali di partecipazione si sono registrate negli uffici territoriali, negli uffici provinciali-territorio e nelle aree controllo delle direzioni provinciali. Il restante 15% è suddiviso tra chi lavora presso una direzione regionale (9%) e chi opera all'interno degli uffici centrali (6%).

Dall'osservazione dei dati sulla distribuzione dei partecipanti nelle varie regioni si nota la proporzionalità di questa rispetto alla grandezza delle stesse; le percentuali di risposta aumentano infatti nelle regioni più grandi (Lombardia, Lazio, Piemonte, Veneto, Emilia-Romagna, Campania, Toscana, Puglia e Sicilia) mentre tendono a essere più contenute in quelle più piccole.
Un aspetto che colpisce l'attenzione è che l'80% del campione è composto da personale che svolge un'attività prevalentemente non a contatto con l'utenza. Di conseguenza, chi lavora prevalentemente a contatto con l'utenza, attività specifica e che meno si presta a una modalità a distanza, rappresenta una percentuale nettamente inferiore (20%).

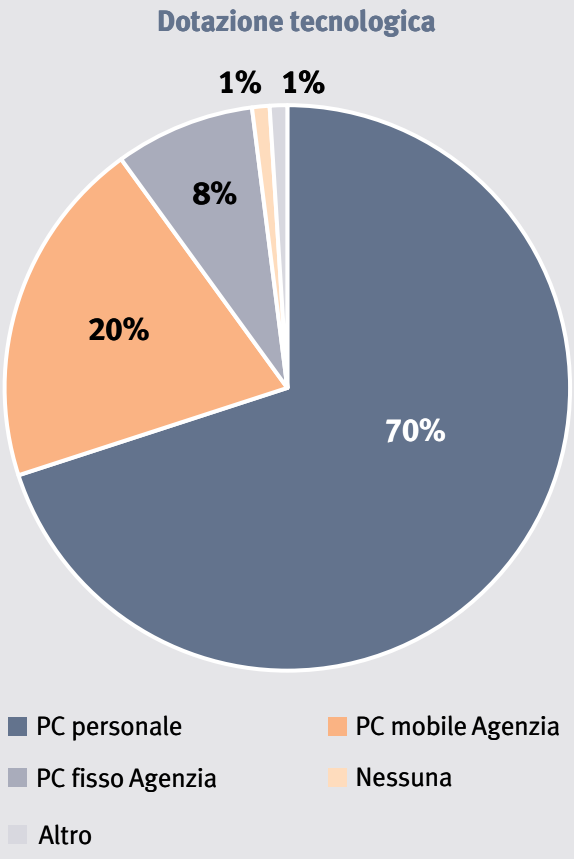
Il 13% del campione risulta formato da dipendenti che coordinano risorse. Nel dettaglio, considerando che sul numero complessivo dei coordinatori in servizio in Agenzia (tra figure dirigenziali e non), pari a 4.150 unità, coloro che hanno compilato il questionario sono stati 2.755, emerge che il 66% del totale ha preso parte all'indagine.
I rispondenti risultano poi equamente distribuiti tra genere maschile e femminile - 50% uomini e 50% donne - e tra le fasce d'età, che seguono una distribuzione che rispecchia la cosiddetta curva normale o gaussiana, dove le percentuali più alte si posizionano nelle fasce medie d'età 41-50 anni (30%) e 51-60 anni (38%), e quelle più basse agli estremi, composti da coloro che hanno meno di 40 anni (11%) o più di 60 anni (21%).
Proseguendo nella definizione delle caratteristiche distintive del campione dei partecipanti, si rileva che il 28% risponde di avere figli di età inferiore ai 14 anni, mentre la percentuale scende al 17% per coloro che hanno avuto familiari non autosufficienti da assistere durante il periodo di *lockdown*. Vediamo poi che il 61% dei dipendenti lavora in modalità agile da casa per cinque giorni alla settimana e il 23% per quattro giorni. Nel complesso, dunque, emerge che una quota significativa del personale dell'Agenzia al momento della rilevazione stava svolgendo la propria attività prevalentemente fuori dall'ufficio.
Inoltre, riguardo ai tempi di percorrenza casa-lavoro, risulta che il 78% dei partecipanti impiega meno di un'ora per spostarsi tra la propria abitazione e la sede dell'ufficio, il 18% necessita di un tempo compreso tra una e due ore, e solo il 4% supera le due ore di tempo. ■

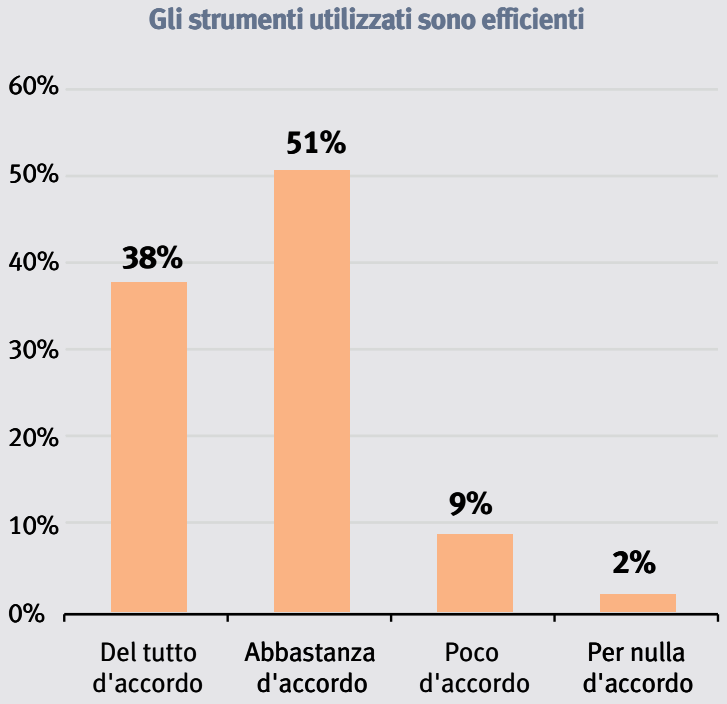


1. Area Organizzazione del Lavoro

Gli aspetti operativi legati all'attività lavorativa

Analisi degli strumenti tecnologici, della gestione del lavoro e della qualità della comunicazione con responsabili e colleghi





LA DOTAZIONE TECNOLOGICA

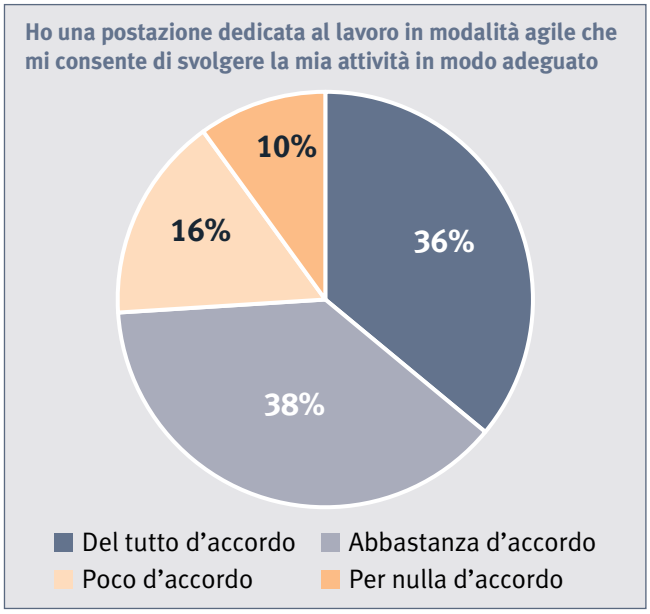
La possibilità di svolgere il lavoro in modalità agile dipende necessariamente dalle caratteristiche degli strumenti a disposizione, oltre che dal livello di accessibilità dei dati da remoto e dagli applicativi utilizzabili a distanza. Relativamente alle dotazioni tecnologiche dedicate al lavoro agile, il 70% dei dipendenti si avvale di strumenti personali, il 20% ha a disposizione un PC mobile e l'8% uno fisso forniti dall'Agenzia. Riguardo all'efficienza delle dotazioni utilizzate, per il 38% "gli strumenti tecnologici sono efficienti": la metà del campione (51%) si è dichiarata "abbastanza d'accordo", mentre il restante 10% è stato "poco d'accordo" (8%) o "per nulla d'accordo" (2%). Questa percentuale sale al 24,5% per i dipendenti in servizio presso le sezioni di assistenza multicanale, il cui lavoro è maggiormente vincolato alla qualità della connessione internet e alla velocità delle applicazioni.
Nel complesso, i supporti tecnologici utilizzati sono valutati favorevolmente, soprattutto per la possibilità di collegarsi da remoto alla postazione dell'ufficio.
Nonostante ciò, i dipendenti che svolgono un'attività prevalentemente a contatto con l'utenza hanno fatto registrare una percentuale di risposta sull'opzione "del tutto d'accordo" inferiore di 10 punti rispetto a quanti non hanno rapporti frequenti con gli utenti (30% vs 40%). Mentre, sommando le due opzioni "poco d'accordo" e "per nulla d'accordo", i punteggi sono leggermente superiori (16% vs 10%). Questa tipologia di lavoratori si conferma dunque la categoria più "stressata" dalla condizione di *smart worker* in emergenza.
Il genere non sembra incidere sulla valutazione; rispetto all'età, invece, emerge una differenza tra i dipendenti senior (over 60) e i colleghi più giovani: i primi si sono dichiarati in modo minore "del tutto d'accordo" (32%), ripartendo le proprie risposte tra le altre opzioni.

74%

È soddisfatto della propria postazione di lavoro

LA POSTAZIONE DI LAVORO

Il 74% degli intervistati (36% "del tutto d'accordo" e 38% "abbastanza d'accordo") ha rilevato una condizione agevole in relazione alle proprie postazioni dedicate al lavoro agile. I dipendenti che non sono prevalentemente a contatto con l'utenza hanno espresso delle risposte più positive rispetto a quanti invece lo sono. Lo stesso dicasi per il personale con figli di età inferiore ai 14 anni (38% vs 35%); al crescere dell'età anagrafica l'andamento delle risposte diventa meno positivo (39% degli over 40 vs 32% degli over 60).
Dall'analisi delle risposte libere sono emersi numerosi commenti sugli aspetti legati agli strumenti di lavoro. Gli interventi tracciano una panoramica sulle difficoltà incontrate (problemi di connessione, mancanza della stampante, ecc.) e, in particolare, evidenziano le spese sostenute per le attrezzature e il loro uso.



> *Il lavoro agile permette una maggiore responsabilizzazione e consapevolezza del proprio lavoro e di raggiungere risultati migliori con in più la possibilità di lavorare tranquillamente e serenamente*

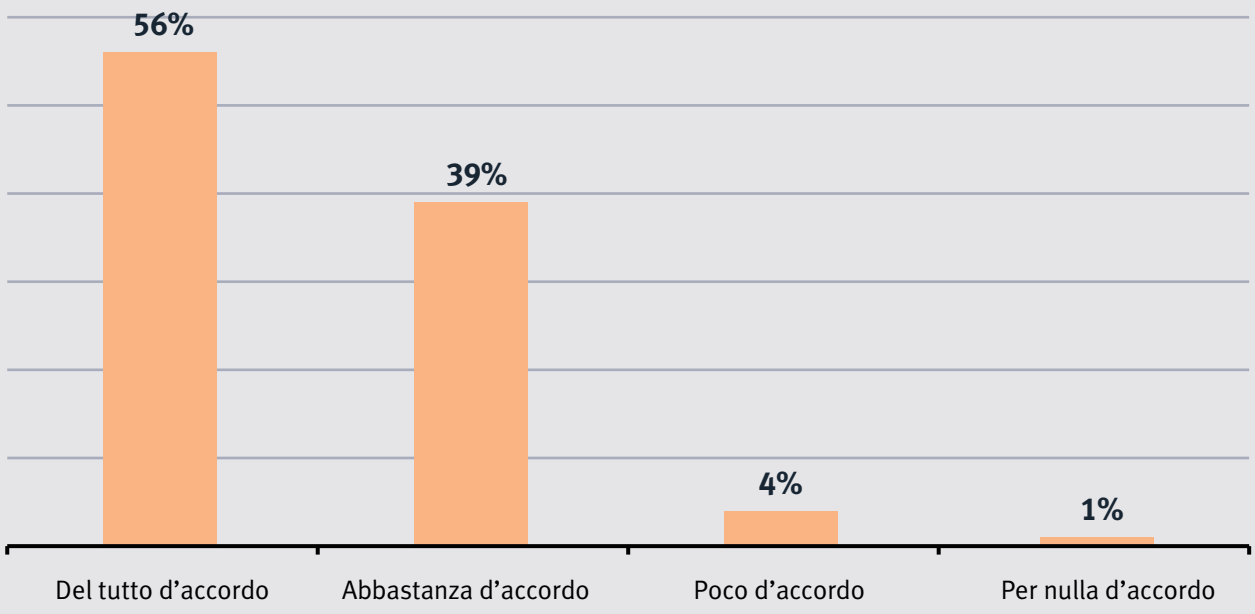
L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Il questionario ha esplorato la gestione del carico di lavoro, sia nella fase di condivisione degli obiettivi sia in quella di realizzazione dei propri compiti.
Partendo dal primo aspetto, è emerso che il 92% dei dipendenti condivide con il proprio responsabile gli obiettivi della propria attività (58% "del tutto d'accordo" e 34% "abbastanza d'accordo").
Il personale che non ha contatti frequenti con l'esterno dichiara di riuscire a confrontarsi con il proprio responsabile più facilmente rispetto a chi lavora prevalentemente a contatto con l'utenza (56% vs 49%). Si nota, infine, una leggera flessione dei dati sull'opzione "del tutto d'accordo" al crescere dell'età (58% under 40 vs 52% over 60).
In generale, la possibilità di poter contare sul proprio responsabile è stata vissuta positivamente dalla maggioranza degli intervistati (92%, di cui 58% "del tutto d'accordo" e 34% "abbastanza d'accordo").
La sola percentuale di chi esprime il livello massimo di accordo (58%) supera di gran lunga la somma delle risposte "poco d'accordo" e "per nulla d'accordo" (pari all'8%).

Anche in questo caso il personale che non è a contatto con l'utenza fa registrare dei valori di consenso leggermente più elevati rispetto agli altri colleghi (56% vs 49%). Ugualmente si nota una diminuzione percentuale dell'opzione "del tutto d'accordo" al crescere dell'età (58% under 40 vs 52% over 60).
Sembrerebbe, quindi, che ci sia stata una condivisione minore sugli obiettivi e maggiore rispetto alla gestione delle attività affidate. Come a dire che il margine di discrezionalità del collaboratore sia limitato se si tratta della definizione degli obiettivi, la quale, in effetti, scaturisce da un processo *top-down*.
Questo aspetto viene confermato anche dalla domanda: «Svolgo la mia attività in modalità agile gestendo autonomamente ciò che mi viene assegnato». Le percentuali si orientano verso la polarità positiva (95%, di cui 56% "del tutto d'accordo" e 39% "abbastanza d'accordo"), confermando un senso di autonomia e di *self-efficacy* evidenziato anche dallo

studio dell'area incentrata sul vissuto psicologico. Ritorna la differenza tra quanti lavorano prevalentemente a contatto con l'utenza e non, con i primi che esprimono una percentuale leggermente inferiore nella opzione "del tutto d'accordo" (52% vs 57%) ma di poco superiore per le altre opzioni. Ugualmente al crescere dell'età anagrafica diminuiscono i valori a favore di un accordo totale (59% under 40 vs 52% over 60).
In generale potremmo affermare che, così come sostenuto dal legislatore nell'illustrare la *ratio* delle norme che hanno dato avvio al lavoro agile, anche la presente indagine ha confermato l'importanza di riporre fiducia nel collaboratore e superare il rapporto basato sulla etero-direzione per privilegiare l'auto-direzione.
Gli stessi commenti liberi sottolineano la dimensione dell'organizzazione in autonomia del lavoro, indicandone tra i vantaggi la maggiore responsabilizzazione, la concentrazione più elevata e la migliore gestione del tempo di lavoro. Aspetti che sono stati avvalorati anche dalle domande sul senso di autonomia e responsabilità percepite rispetto al lavoro in modalità agile. ■

Svolgo la mia attività in modalità agile gestendo autonomamente ciò che mi viene assegnato



> ***"Migliore equilibrio psico-fisico e conseguente aumento della produttività, pianificazione del lavoro, assenza di distrazioni e maggiore concentrazione, maggiore responsabilizzazione, maggiore motivazione alla produttività, valorizzazione del lavoro e dell'ambiente"***

L'ORARIO DI LAVORO

Un aspetto che è emerso spontaneamente nei commenti liberi riguarda il tempo di lavoro. Molti dipendenti hanno evidenziato, infatti, come i confini temporali per le proprie attività si siano dilatati, con il rischio che il lavoro agile si trasformi in una sorta di prestazione a orario continuato.
D'altro canto, poiché una caratteristica della modalità lavorativa esaminata dovrebbe essere l'assenza di vincoli non solo spaziali ma anche temporali, alcuni dipendenti hanno richiesto l'estensione dell'orario per poter utilizzare le applicazioni informatiche anche nelle fasce serali o nei giorni festivi.

«Lavorare in modalità agile è sicuramente comodo, purtroppo però non è facile fissare un orario di lavoro in quanto, almeno nel mio caso, le lavorazioni sono diverse e le richieste spesso pervengono dalla mattina alla sera, restando così in servizio ben oltre l'orario quasi tutti i giorni».

«Ci sono periodi in cui sembra di lavorare a ciclo continuo. Magari si decide di staccare il computer ma in quel momento arriva sul cellulare la telefonata di un consulente e non si può ignorarla».

«Credo ci debba essere una più ampia flessibilità nell'orario, anche serale».

«Trovo limitativo in un contesto di lavoro agile non poter accedere alla postazione in qualsiasi orario e nei giorni festivi in quanto con dei figli minori a casa e senza scuola non è semplice rispettare gli orari canonici».

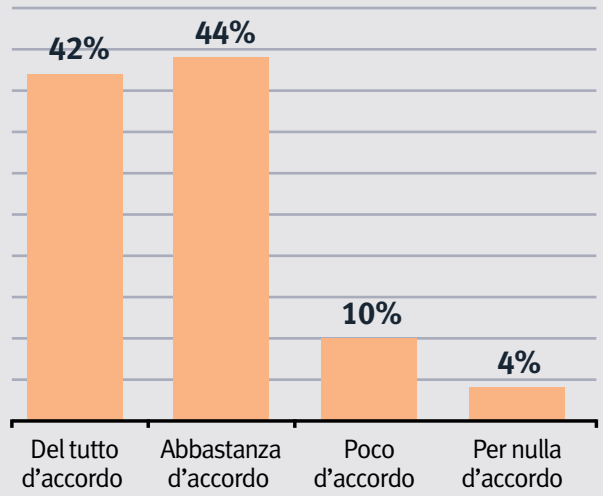
86%

È soddisfatto della comunicazione con i colleghi e il proprio responsabile

LA COMUNICAZIONE TRA COLLEGHI

I dati sulla comunicazione fanno emergere un risultato maggiormente positivo per i dipendenti che non lavorano a contatto con l'utenza ("del tutto d'accordo": 43% vs 36%) e per quelli più giovani, dovuto probabilmente alla maggiore dimestichezza nell'utilizzo delle applicazioni informatiche (45% under 40 vs 40% over 60).
Il lavoro a distanza, infatti, ha spinto tutti a imparare a utilizzare nuovi strumenti di comunicazione per essere accessibili ai colleghi e agli utenti, e a cambiare il proprio stile relazionale per adeguarlo alle nuove tecnologie e renderlo efficace.
Nonostante ciò, la riduzione dei contatti e del confronto ha inciso sulla qualità del lavoro e sulla crescita professionale. Le risposte nel campo libero, infatti, sottolineano le difficoltà legate alla mancanza del rapporto diretto con i propri colleghi e superiori.

La comunicazione con il responsabile e con i colleghi (tramite mail, telefono o piattaforme social) è soddisfacente



> *Questa innovazione del rapporto di lavoro implica un cambio di mentalità e un'evoluzione del pensiero organizzativo da parte di responsabili, coordinatori e dirigenti, in modo da responsabilizzare e valorizzare il personale*

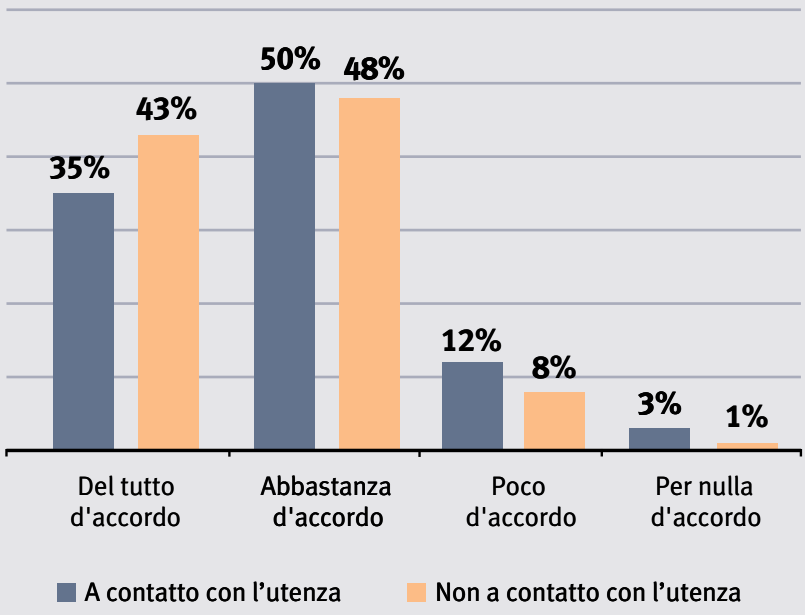
IL PUNTO DI VISTA DEI CAPI

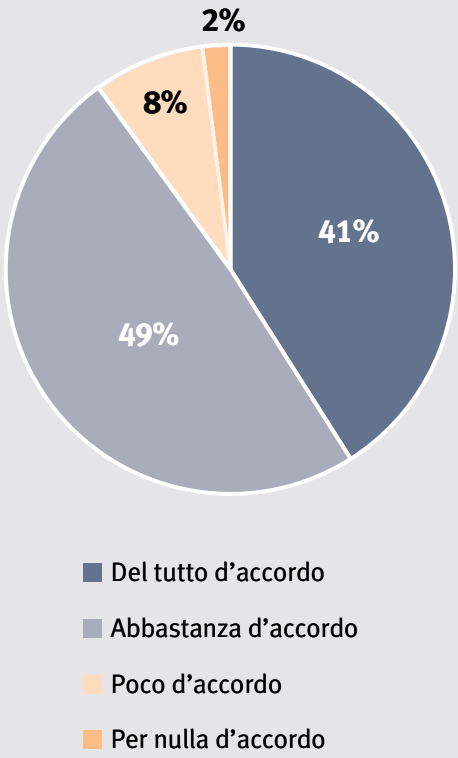
Analizzando nel dettaglio le risposte fornite da coloro che ricoprono un ruolo di coordinamento sono emerse alcune differenze rispetto al resto del campione di riferimento.
I coordinatori di risorse hanno dimostrato di apprezzare leggermente di più gli strumenti tecnologici utilizzati (42% vs 37% "del tutto d'accordo").
Guardando invece alla possibilità di confrontarsi regolarmente sulla gestione delle attività con il proprio responsabile, se consideriamo insieme i due livelli di consenso ("del tutto d'accordo" e "abbastanza d'accordo") vediamo che i valori equivalgono a quelli dei funzionari (89% vs 90%).
Questo andamento viene confermato anche dalla domanda sulla soddisfazione per la comunicazione con capi e colleghi (84% vs 86%).

La forbice tra coordinatori e collaboratori va ad allargarsi invece nella domanda sulle ricadute della mancata presenza in ufficio, con i primi che ritengono che questa situazione determini delle disfunzioni nel 43% dei casi, a fronte del 36% di chi non ricopre un ruolo di responsabilità.

Infine, ai coordinatori di risorse è stata rivolta una specifica domanda con l'obiettivo di verificare se, e in che misura, avessero percepito di poter contare sui propri collaboratori anche in modalità agile.
In generale, sembra esserci stato un buon ingaggio delle risorse, testimoniato dal fatto che il 41% di coloro che hanno risposto al quesito esprime il massimo livello d'accordo, percentuale che sale al 90% se consideriamo anche il grado di accordo intermedio, pari al 49%.
Anche a distanza, quindi, non pare essere stata inficiata la fiducia dei coordinatori verso i propri collaboratori.
Coloro che coordinano personale a prevalente contatto con l'utenza hanno restituito, invece, dei risultati meno positivi rispetto ai colleghi che governano gruppi di lavoro che non hanno rapporti con gli utenti.
Se si considera l'età, i coordinatori fra i 41 e i 50 anni si dichiarano più favorevoli con l'affermazione "Posso contare sui miei collaboratori" rispetto agli altri. Si nota, inoltre, una leggera flessione delle percentuali di consenso al crescere dell'età dei coordinatori.
In generale, risulta evidente dalla nostra indagine che i coordinatori hanno vissuto un carico di responsabilità maggiore dovuto alle nuove condizioni di lavoro. L'incertezza e la fragilità del contesto, gli strumenti non sempre ottimali, l'implementazione di nuovi *tool* per la comunicazione e la collaborazione a distanza hanno reso necessario uno sforzo di tenuta maggiore per la supervisione e la motivazione del *team*.
Questi aspetti sono testimoniati dai commenti liberi che fanno espressamente riferimento ad alcune difficoltà riscontrate, come ad esempio quelle legate all'assegnazione degli obiettivi, alla pianificazione delle attività, al monitoraggio del lavoro e alla gestione della comunicazione. È emersa, inoltre, la necessità di una formazione specifica sulla gestione dei collaboratori che lavorano in modalità agile per tutti i coordinatori a diversi livelli di responsabilità. ■

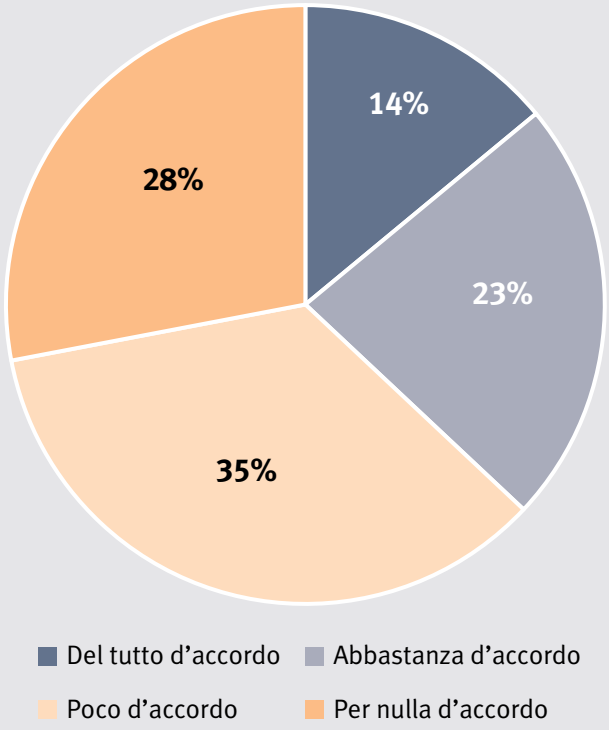
Posso contare sui miei collaboratori, anche quando lavorano in modalità agile





> *Bisognerebbe sviluppare ancora di più le modalità telematiche di contatto/confronto con gli uffici (richieste online, assistenza da remoto, Entratel, Spid, Civis, adesioni online, ecc.) ed estendere le Pec ai cittadini maggiorenni*

Ritengo che la mancata presenza fisica in ufficio possa comportare disfunzioni nelle attività ordinariamente svolte nell'ambito della mia unità organizzativa



IL LAVORO FUORI DALL'UFFICIO

Oltre la metà del campione non solo sostiene che non si siano create disfunzioni o inefficienze organizzative operando da remoto, ma anche che i risultati del proprio lavoro in modalità agile siano stati mediamente migliori. Il 63% dei dipendenti, infatti, è concorde nel ritenere che le attività svolte dalla propria unità organizzativa non siano state compromesse dalla mancata presenza fisica in ufficio.

Andando a valutare la variabile legata al contatto con il pubblico, il 51% dei rispondenti che svolge un'attività a prevalente contatto con l'utenza si è detto "del tutto d'accordo" (21%) o "abbastanza d'accordo" (30%), percentuale che si riduce al 33% per chi ha pochi rapporti con gli utenti (12% "del tutto d'accordo" e 21% "abbastanza d'accordo").

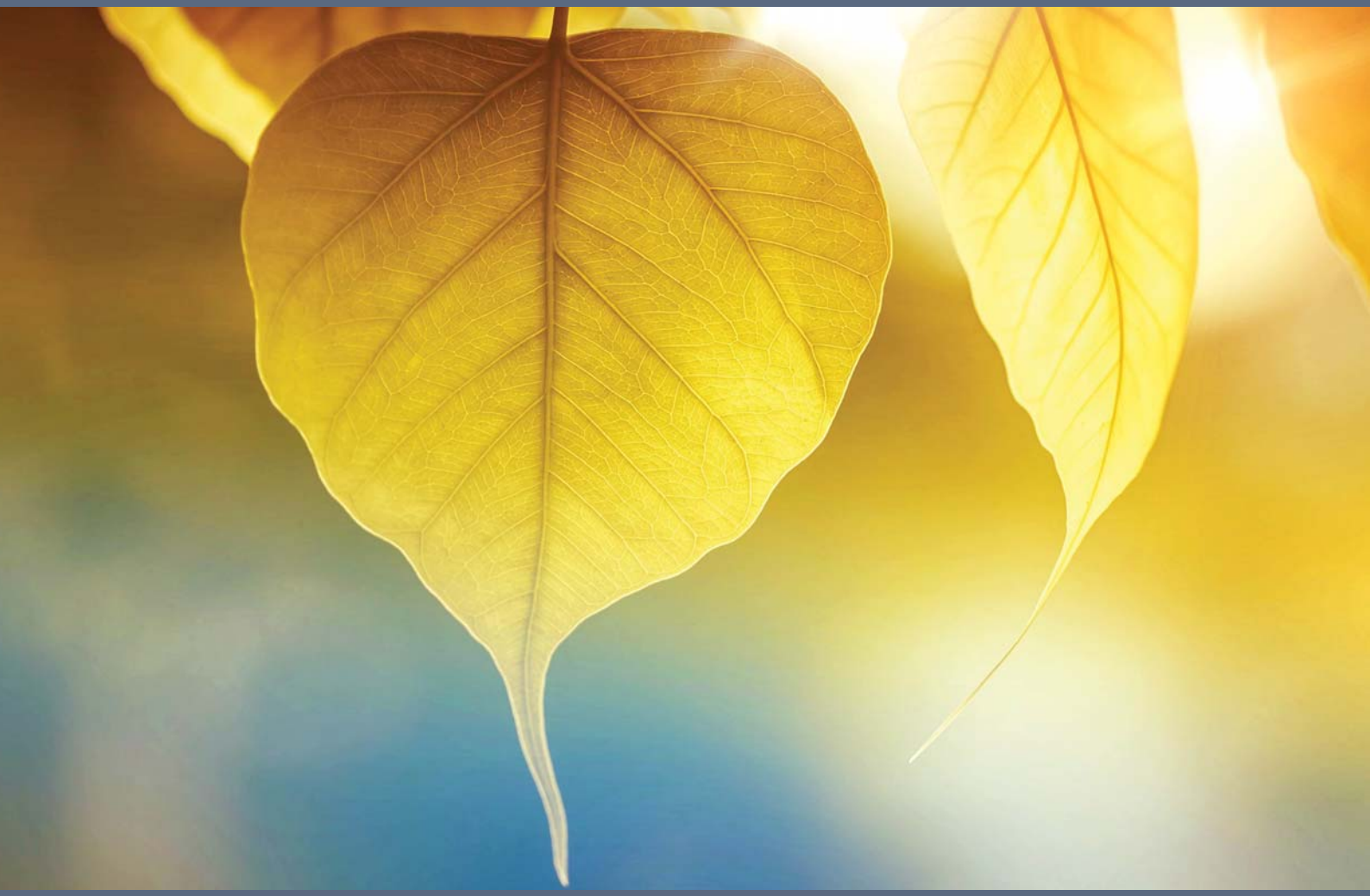
Evidente anche la differenza tra le varie classi d'età: all'avanzare degli anni aumenta anche la percezione che la mancata presenza in ufficio rappresenti un problema. Considerando il numero di giorni di lavoro in modalità agile effettuati in una settimana dai partecipanti all'indagine, è emerso che i dipendenti che lavorano fuori dall'ufficio due giorni condividono maggiormente l'idea che la minore presenza in sede comporti delle criticità organizzative (63% totale, con il 28% "del tutto d'accordo" e il 35% "abbastanza d'accordo"). Coloro che si sono trovati meno d'accordo, invece, sono i dipendenti che lavorano in modalità agile cinque giorni su cinque (68% totale, con il 35% "poco d'accordo" e il 33% "per nulla d'accordo").

Le risposte aperte confermano l'idea della penalizzazione di alcune linee di lavorazione e della necessità di una forte spinta verso la digitalizzazione, oltre che dell'aumento delle modalità telematiche di contatto con i colleghi e con i contribuenti.

2. Area Benessere

L'esperienza soggettiva nel lavoro agile

L'analisi delle percezioni personali che hanno caratterizzato il vissuto del singolo in relazione alla gestione della propria attività e al bilanciamento tra tempi di vita personale e di lavoro



L'ESPERIENZA SOGGETTIVA

In quest'area sono stati indagati alcuni aspetti dell'esperienza soggettiva vissuta nello svolgimento della nuova modalità di lavoro e la percezione del bilanciamento con i tempi di vita personale. L'obiettivo è stato quello di delineare quali siano stati i risvolti in termini di minore o maggiore benessere, anche psicologico, che hanno accompagnato il cambiamento affrontato dal personale dell'Agenzia nel passaggio al lavoro agile, ricordando che l'avvio di questa modalità ha coinciso con i mesi di *lockdown*.
Sebbene non sia stata prevista una specifica domanda che richiedesse di esprimere un giudizio d'insieme sull'esperienza di lavoro in modalità agile, possiamo dire che nel complesso ne è affiorata una valutazione sostanzialmente positiva, avvalorata anche dai numerosi commenti riportati nella domanda aperta. I dipendenti non solo hanno manifestato un orientamento favorevole ma hanno auspicato anche il proseguimento di questa soluzione.

«È stata un'esperienza positiva e proficua e da continuare».

«Ritengo che la mia esperienza in modalità lavoro agile sia stata finora soddisfacente e profittevole».

«La mia esperienza è positiva e trovo che il lavoro agile sia una possibilità lavorativa per il futuro».

«Esperienza nuova, positiva e stimolante».

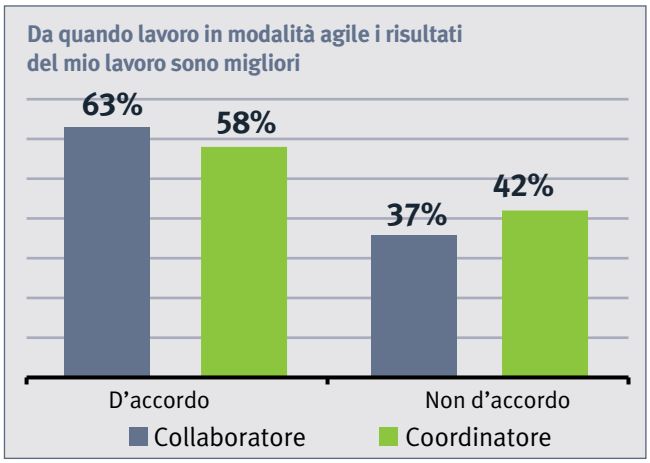
«Il lavoro agile è una grande opportunità, sono soddisfatto e vorrei continuare così anche dopo la fine dell'emergenza».

69%

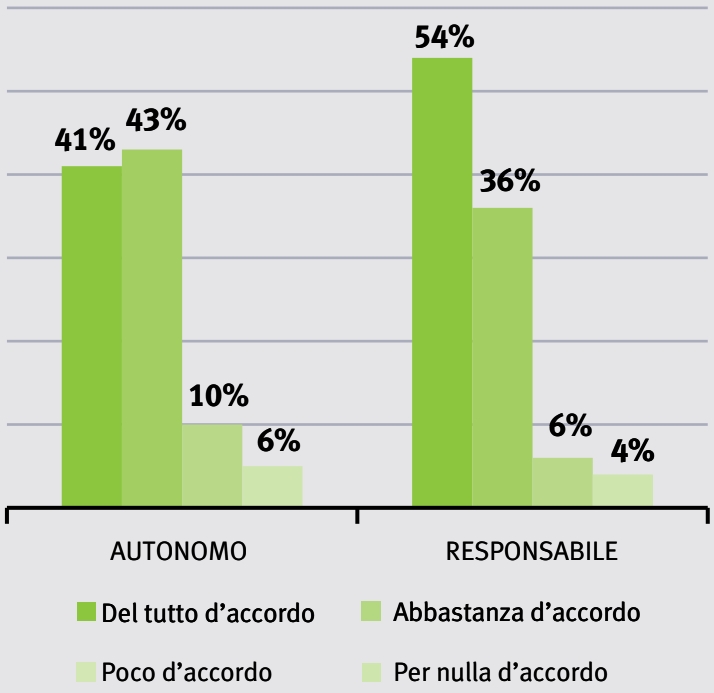
Ritiene rispettato il confine tra tempo di lavoro e tempo personale (vs 85% dei collaboratori)

IL PUNTO DI VISTA DEI CAPI

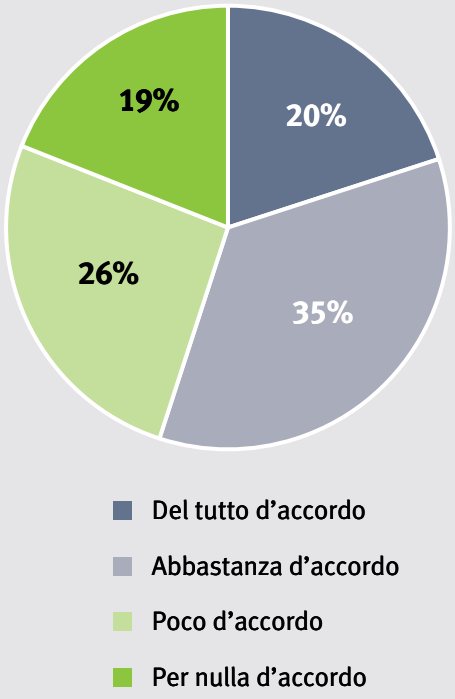
Sono emerse alcune differenze nelle risposte fornite da chi coordina risorse.
I dati restituiscono una visione leggermente più severa in merito ai risultati del lavoro: i capi hanno espresso un minor grado di accordo circa il miglioramento del proprio operato nel passaggio al lavoro agile rispetto ai dipendenti che non ricoprono ruoli di coordinamento. Una valutazione meno positiva che si incontra anche in relazione al senso di affaticamento.
Lo stesso scostamento si rileva rispetto all'affermazione "Penso che il lavoro in modalità agile favorisca il coinvolgimento e la motivazione": i capi sono del "tutto d'accordo" nel 14,5% dei casi (a fronte del 21% dei loro collaboratori) e "poco d'accordo" nel 32% (25% per i collaboratori).
Nel complesso, prendendo in considerazione le dimensioni fin qui analizzate, possiamo supporre che l'esperienza di lavoro in modalità agile vissuta da coloro che coordinano risorse sia risultata un po' più faticosa, probabilmente anche dal punto di vista della separazione tra lavoro e vita personale, e che in alcuni casi abbia portato a valutazioni meno rosee circa il proprio operato o sull'efficacia di tale modalità in termini di coinvolgimento e motivazione.



Lavorare in modalità agile mi fa sentire



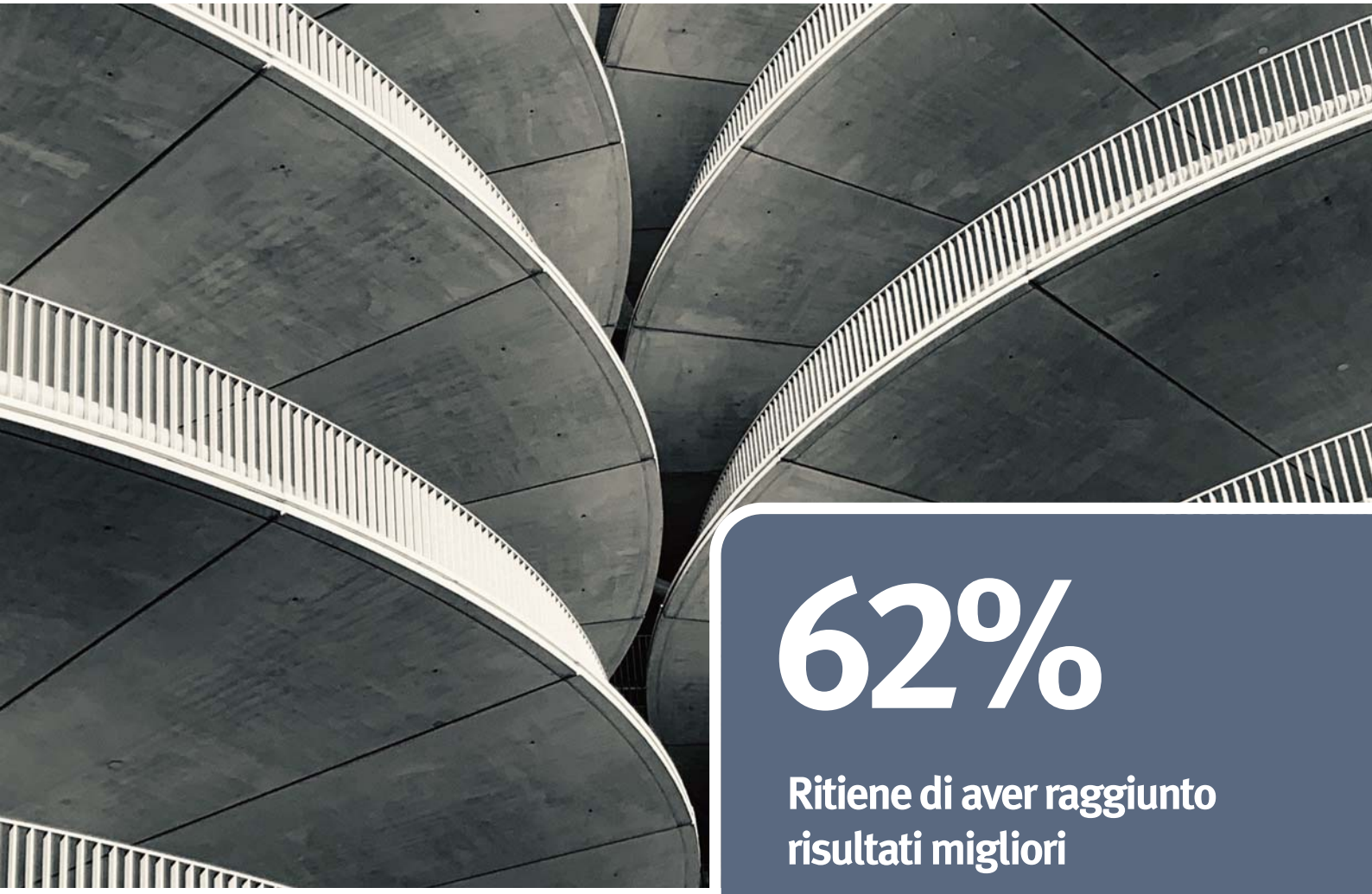
Penso che il lavoro in modalità agile favorisca il coinvolgimento e la motivazione



AUTONOMI E RESPONSABILI

Concentrando l'attenzione sul "come" si è affrontato il lavoro agile, l'orientamento dei giudizi sembra dirigersi decisamente verso il polo della positività: si registra un forte senso di autonomia e di responsabilità avvertito dai rispondenti nello svolgere il proprio lavoro. L'84% si è dichiarato "abbastanza d'accordo" (43%) o "del tutto d'accordo" (41%) con l'affermazione "Lavorare in modalità agile mi fa sentire autonomo", percentuale che raggiunge l'89% rispetto al senso di responsabilità. Questo orientamento è stato confermato dai commenti liberi: *«Penso che il lavoro in modalità agile permetta di acquisire maggiore autonomia e responsabilità e costituisca uno step decisivo per lavorare per obiettivi»*.

Il campione sembra invece collocarsi in una posizione neutrale rispetto all'idea che il lavoro agile possa favorire il coinvolgimento e la motivazione: la somma delle risposte "abbastanza d'accordo" e "del tutto d'accordo" non supera infatti il 55%, mentre quella dei giudizi "poco d'accordo" (26%) o "per nulla d'accordo" (19%) raggiunge il 45%. Le opinioni espresse sembrano dunque aver risentito del passaggio "forzato" al lavoro agile rispetto al quale i dipendenti, da una parte, hanno affermato di essersi sentiti autonomi e responsabili nonché soddisfatti della comunicazione con i propri colleghi, dall'altra, hanno lasciato trasparire qualche difficoltà a livello di motivazione. Molte risposte espresse nel campo libero manifestano infatti la necessità, anche per evitare la percezione di isolamento, di creare maggiori momenti di condivisione, ritenuti fattori essenziali per rafforzare lo spirito di squadra, il coinvolgimento e la crescita professionale: *«Manca il contatto professionale con i colleghi. Manca anche il contatto umano che sprona l'individuo a trovare soluzioni originali, a dare il meglio di sé e a fare squadra»*.

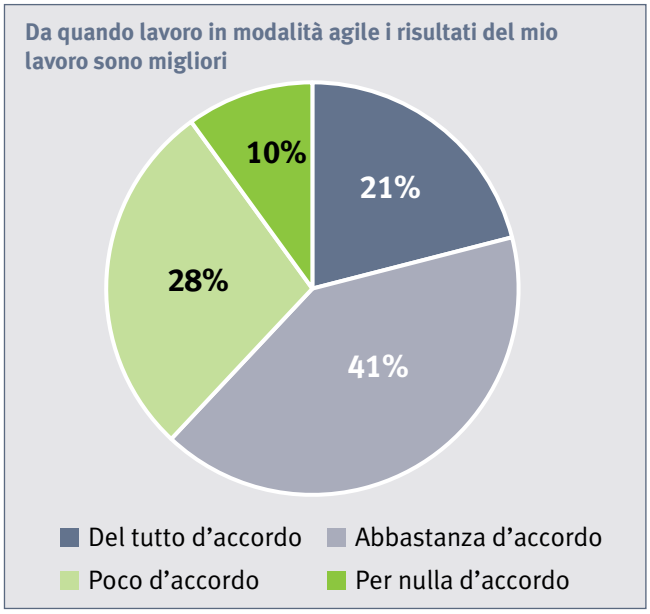


62%

Ritiene di aver raggiunto risultati migliori

RISULTATI ANCHE MIGLIORI

Si rileva una cauta positività rispetto alla percezione di un miglioramento della qualità del proprio lavoro, attestata dalla somma dei giudizi "abbastanza d'accordo" (41%) e "del tutto d'accordo" (21%), mentre il 28% dei dipendenti si è detto "poco d'accordo" e solo il 10% "per nulla d'accordo". Un dato che appare coerente se si considera soprattutto il passaggio repentino, e non pianificato, dal lavoro in ufficio a quello in modalità agile da casa.
Si nota poi un giudizio di accordo progressivamente minore al crescere dell'età (ultrasessantenni nel 57% dei casi, a fronte del 71% degli under 40).
Stesso trend si ritrova anche nel confronto tra coloro che sono prevalentemente a contatto con l'utenza e quelli che non lo sono: i primi hanno espresso un grado di accordo sul miglioramento del proprio operato più basso rispetto a coloro che svolgono altre attività (56% dei casi a fronte del 64%).



> *Il lavoro agile mi ha consentito di conciliare meglio gli impegni lavorativi con quelli familiari*

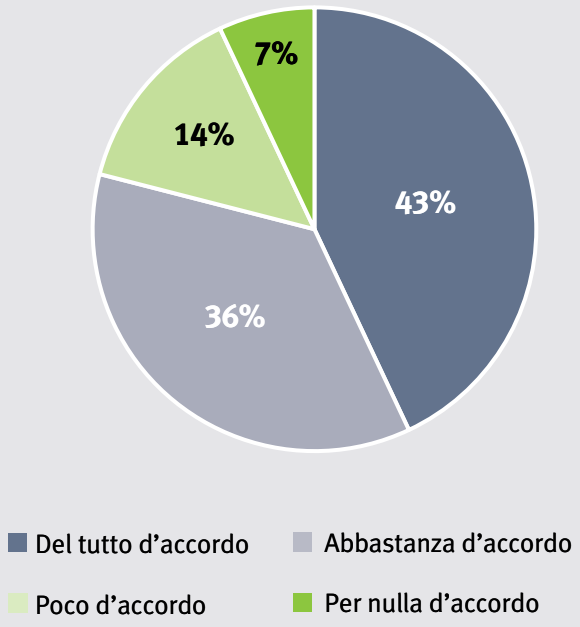
LA GESTIONE DEL TEMPO

Quasi la metà del campione (49%) si dichiara "del tutto d'accordo" con l'affermazione "Penso che il lavoro in modalità agile favorisca la migliore gestione del tempo". Aggiungendo le risposte "abbastanza d'accordo" (34%), si evidenzia un livello di consenso globale (83%) tra i più elevati.
I commenti nella domanda aperta confermano la percezione positiva, soprattutto in merito agli spostamenti casa-ufficio e agli impegni personali e familiari: *«L'utilizzo del lavoro agile mi ha permesso di ottimizzare i tempi anche alla luce del fatto che per raggiungere la sede di lavoro e rientro necessito di circa due ore di viaggio»*.
Coloro che hanno figli di età inferiore ai 14 anni e che affrontano tempi di percorrenza casa-ufficio di oltre 2 ore hanno espresso un grado di accordo ancora più elevato, sottolineando il comprensibile vantaggio che hanno conseguito.
Di poco inferiore appare il consenso da parte di chi lavora prevalentemente a contatto con l'utenza (77%) in raffronto a chi svolge altre attività (83%). Il giudizio meno favorevole sembra aver risentito, anche in questo caso, della natura più stressante di questa attività.
Rispetto all'età si vede un progressivo abbassamento del livello di accordo passando dal target degli under 40 a quello oltre i 60 anni. Una fotografia decisamente realistica, considerato che le esigenze legate al fattore tempo variano a seconda dell'età posseduta.

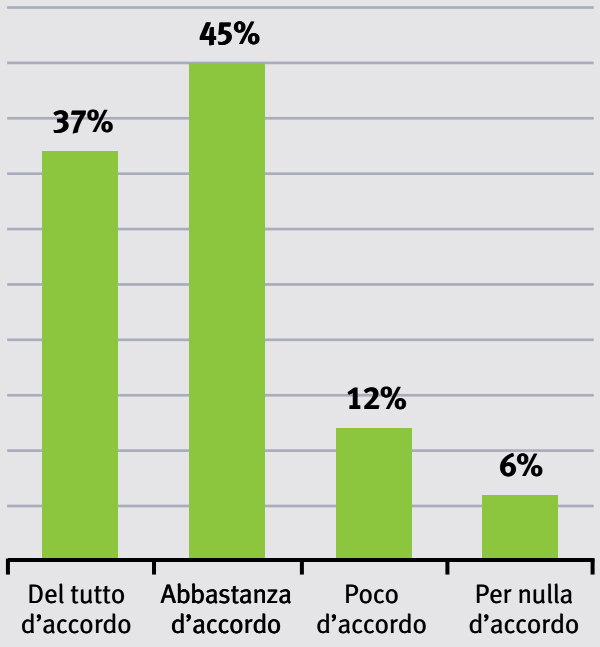
Inoltre, è emerso un orientamento positivo riguardo al bilanciamento tra dimensione lavorativa e personale: il 79% del campione ritiene che complessivamente il lavoro agile renda più semplice conciliare i propri impegni di lavoro con quelli personali e familiari.
Questo migliore bilanciamento ricorre più volte anche nei commenti liberi: *«Il lavoro agile permette di conciliare in maniera ottimale impegni lavorativi e vita privata»*.
Il livello di accordo tende leggermente a scemare guardando l'andamento delle risposte dei dipendenti prevalentemente a contatto con l'utenza (73%) rispetto a quelli che non lo sono (81%). Un simile scostamento si registra anche all'aumentare degli anni di età.
Sembra rafforzarsi una visione meno ottimistica da parte di chi svolge un lavoro a contatto con l'utenza, connotato da un'ampia variabilità e meno controllabile: il livello di accordo sul rispetto del confine tra tempo di lavoro e tempo personale è inferiore se paragonato a quello di coloro che svolgono altre attività (78% vs 83%).

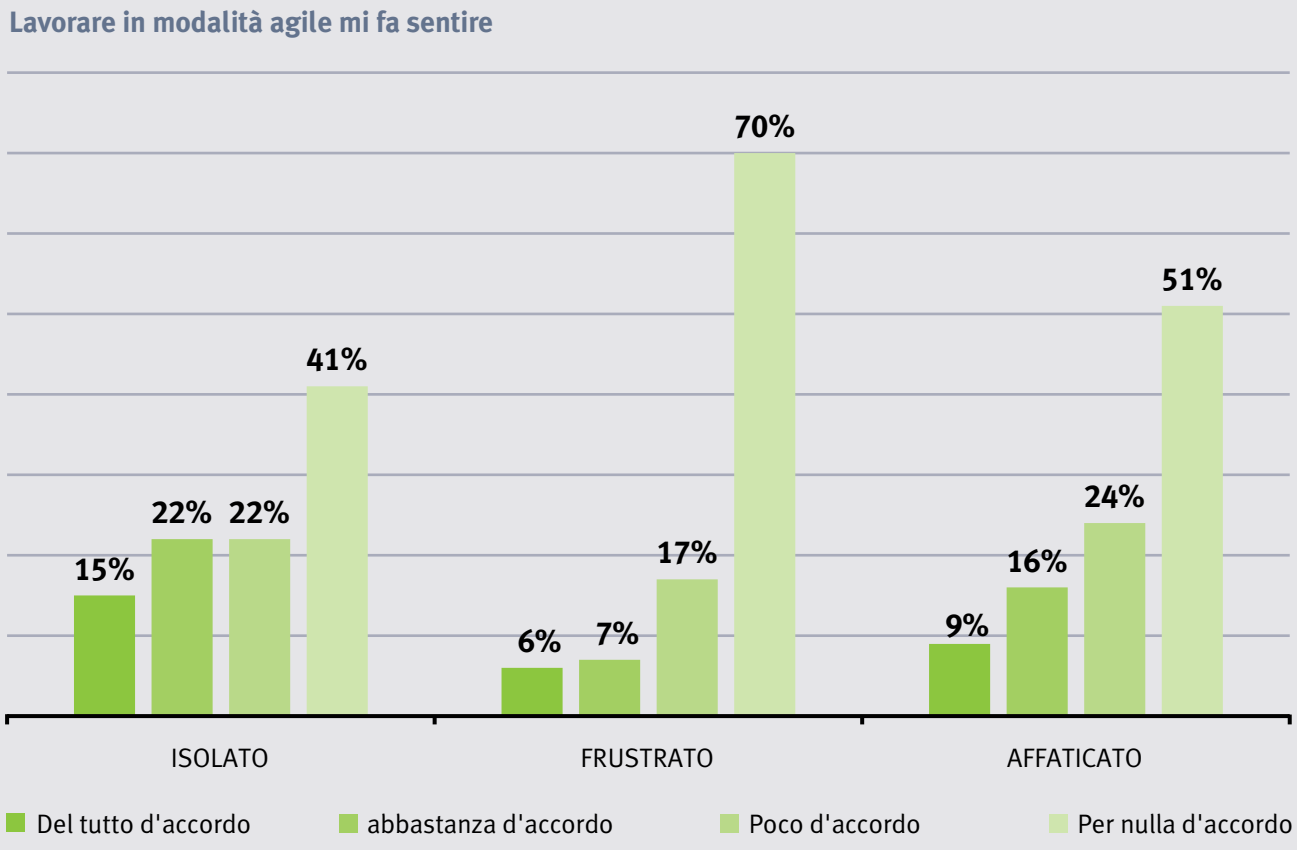
Se invece dirigiamo lo sguardo all'insieme del campione vediamo che il 45% ha ritenuto il confine tra tempo lavorativo e personale abbastanza rispettato dai colleghi e dal proprio responsabile, mentre per il 37% lo è stato del tutto (82% in totale).
In generale, le percentuali delle risposte alle domande esaminate in quest'area dimostrano che i dipendenti, nello svolgere il proprio lavoro da casa, hanno percepito un maggiore grado di autonomia e di responsabilità, e riscontrato un miglioramento nella gestione del tempo così come nel bilanciamento tra vita personale e lavorativa.
Nel complesso, quindi, possiamo immaginare che il personale dell'Agenzia, nonostante il periodo emergenziale di *lockdown* che ha caratterizzato l'adozione del lavoro in modalità agile, abbia sfruttato al meglio le opportunità che gli sono state offerte e abbia reagito costruttivamente di fronte alla sfida insita in un cambiamento avvenuto in tempi molto rapidi e senza alcuna pianificazione. ■

Complessivamente, lavorare in modalità agile rende più semplice conciliare i miei impegni di lavoro con quelli personali



Il confine tra tempo di lavoro e tempo personale è rispettato (da parte del mio responsabile e/o dei colleghi)





FOCUS SUL «SENTIRE»

Spostando il focus sulla sfera del "sentire" dei partecipanti, si è scelto di indirizzare l'attenzione su alcune dimensioni correlate - positivamente o negativamente - alla tipologia di lavoro agile, quali l'isolamento, la frustrazione e la fatica.
Sebbene il senso di isolamento sia stato poco o per nulla percepito da un'ampia maggioranza di rispondenti (63%, di cui 22% "poco d'accordo" e 41% "per nulla d'accordo"), comunque una percentuale significativa, pari al 37%, si è detta "abbastanza d'accordo" (22%) o "del tutto d'accordo" (15%) sull'essersi sentita isolata. Questa reazione ovviamente potrebbe essere stata influenzata in parte dal periodo forzato di *lockdown* durante il quale ha preso avvio la nostra rilevazione.
Una risposta molto più netta si è registrata invece rispetto alla dimensione della frustrazione. Infatti, l'87% del campione (di cui il 17% "poco d'accordo" e il 70% "per nulla d'accordo") ha dichiarato di non aver avvertito un sentimento di frustrazione nel lavorare in modalità agile, dimostrando una reazione molto positiva di fronte a un cambiamento, va ricordato, dettato da necessità esterne e non liberamente scelto.
Anche il senso di fatica percepito appare una variabile trascurabile in quanto il 75% del personale si è detto "poco d'accordo" (24%) o "per nulla d'accordo" (51%) con l'affermazione: «Lavorare in modalità agile mi fa sentire affaticato». Una lettura in parte diversa è stata fornita dai dipendenti che lavorano prevalentemente a contatto con l'utenza, i quali, anche al di là della situazione di emergenza sanitaria, sono generalmente soggetti a un maggiore stress per la gestione del rapporto con l'esterno. Rispetto alla percezione di frustrazione e di maggior fatica, infatti, questi dipendenti hanno espresso un grado di accordo leggermente superiore.

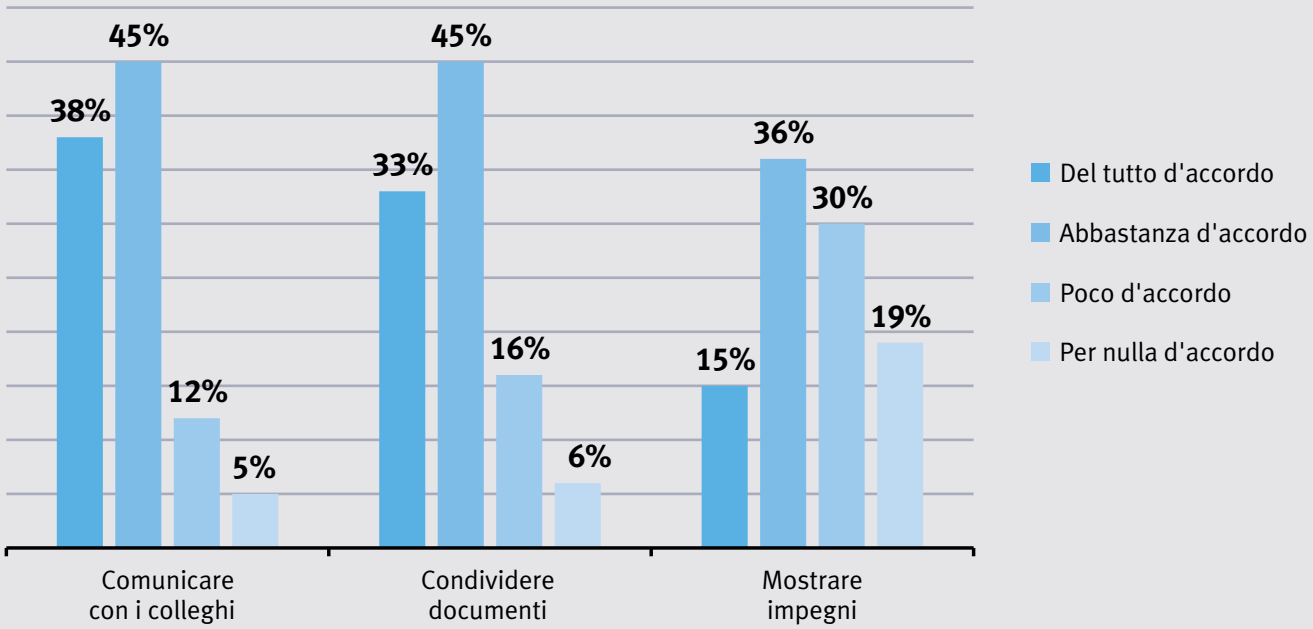
3. Area Proposte e Aspettative

Le indicazioni dei partecipanti all'indagine

Le preferenze espresse sulle caratteristiche che il lavoro in modalità agile dovrebbe avere quando sarà terminata l'emergenza epidemiologica e alcune idee per migliorarlo

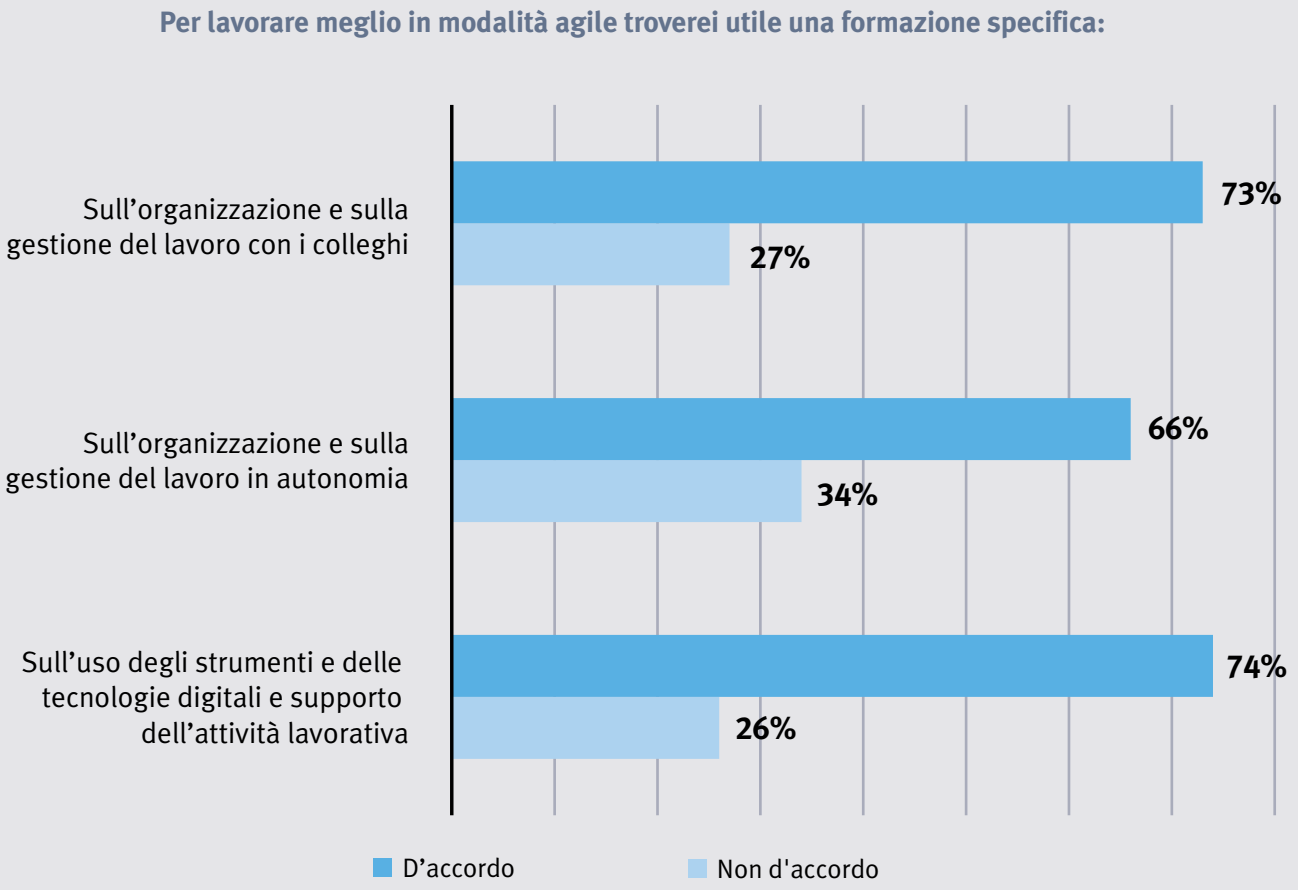
> *Lavorare in modo agile può essere l'occasione per gestire in modo digitale sia la modalità di acquisizione delle pratiche (tramite PEC, e-mail o Civis) sia la loro archiviazione*

Sento l'esigenza di avere una piattaforma unica che mi permetta di:



LE ESIGENZE TECNOLOGICHE

Per i partecipanti particolarmente sentita è risultata l'esigenza di avere una piattaforma unica dove comunicare con i colleghi e in parallelo lavorare su documenti condivisi: 8 su 10 hanno infatti espresso un concreto interesse verso soluzioni operative che ottimizzino queste modalità di interazione.
Per coloro che lavorano a contatto con il pubblico è emersa in modo più definito l'esigenza di mostrare quando si è impegnati in altre attività: 55% rispetto al 49% espresso dagli altri colleghi. La stessa necessità è maggiormente avvertita dai capi (62%), che hanno anche manifestato una più spiccata propensione verso l'utilizzo di una piattaforma unica (91% vs 81%).
I commenti liberi esprimono non solo la necessità di potenziare la digitalizzazione delle lavorazioni ma anche di favorire il confronto e la condivisione sulle pratiche e sulle modalità di organizzazione delle attività. A riscontro di ciò, molte delle osservazioni riguardano la necessità di ovviare alla mancanza di un confronto *vis a vis*: *«Con buoni strumenti informatici e capacità organizzativa il lavoro si svolge in modo efficiente. È necessario però il rientro in ufficio alcuni giorni a settimana per potersi relazionare con i responsabili e con i colleghi e per i rapporti con i consulenti e i contribuenti»*.
Al di là delle potenzialità offerte dalla strumentazione tecnica, il campione di rispondenti ha messo in evidenza come determinate attività o fasi di lavorazioni siano più o meno facilmente realizzabili da remoto. Ad esempio, i dipendenti hanno riportato la difficoltà di lavorare senza cartaceo, frutto sicuramente anche di un'esperienza di lavoro iniziata all'improvviso: *«In smart working si può effettuare solo una parte delle lavorazioni, ma per consultare fascicoli, stampare atti, spedire notifiche, ecc. è necessario andare in ufficio»*.



LE ESIGENZE FORMATIVE

Tra i fattori di successo nel lavoro a distanza non ci sono solo la dotazione tecnologica o la digitalizzazione degli atti, ma anche l'autonomia e la competenza nell'uso di tali strumenti. Per questo l'indagine ha verificato anche l'utilità percepita di una formazione specifica e mediamente 7 rispondenti su 10 hanno confermato la valenza di una proposta formativa in tale ambito. È possibile che le risposte fornite siano state influenzate anche dall'età anagrafica dei partecipanti, al crescere della quale, in effetti, si riscontra un progressivo aumento del bisogno formativo sull'uso di strumenti e tecnologie digitali.
Lo stesso trend si registra anche per le altre esigenze formative esplorate, ovvero l'organizzazione e gestione del lavoro in autonomia e con i colleghi. Va sempre ricordato che l'analisi è stata condotta durante un periodo emergenziale nel quale il passaggio al lavoro in modalità agile è avvenuto senza alcun accompagnamento.
In generale, sembra emergere la necessità di una formazione non esclusivamente incentrata su *skill* tecnico-informatiche ma in grado di supportare il processo culturale sotteso al cambiamento di organizzazione del lavoro.
È interessante come l'esigenza di avere una formazione specifica sull'organizzazione e sulla gestione del lavoro con i colleghi sia stata espressa con maggior incisività (79%) dai coordinatori di risorse, che hanno probabilmente già individuato come tale opportunità costituisca nell'ambito del proprio ruolo una leva di miglioramento organizzativo su cui intervenire. Va comunque evidenziato che anche il 72% dei collaboratori ha rappresentato un elevato interesse sul tema.

LAVORARE PER OBIETTIVI

L'indagine ha affrontato anche il tema della cultura del lavorare per obiettivi.
Per 8 rispondenti su 10 l'attività potrebbe non essere misurata attraverso le ore di presenza bensì attraverso obiettivi assegnati e realizzati in autonomia (40% "del tutto d'accordo" e 39% "abbastanza d'accordo").
Guardando alla ripartizione per fasce d'età, gli under 40 risultano più possibilisti (86%) rispetto agli over 60 (74%).
Nelle considerazioni libere troviamo anche apprezzamenti sull'esperienza di lavoro da remoto legati alla nuova modalità di contatto con l'utenza. Offrire alcuni servizi in modo programmato, infatti, consente al cittadino di ricevere una risposta senza doversi recare in ufficio e, di conseguenza, di raggiungere in maniera soddisfacente quell'obiettivo organizzativo di servizio pubblico proprio dell'Agenzia: ***«Occorre, a mio avviso, migliorare nel processo organizzativo e comunicativo nell'assistenza online, in modo da ampliare la conoscenza verso l'utenza di servizi che possono essere richiesti senza alcun disagio».***

Diversi commenti esprimono la necessità di lavorare su un cambiamento di mentalità: ***«Con il lavoro agile ho notato che si è passati da un controllo di natura formale della performance del dipendente, basato sulle timbrature, a un controllo sostanziale, basato sul lavoro prodotto. Questo cambiamento, se opportunamente gestito, potrebbe essere rivoluzionario nel pubblico impiego».***

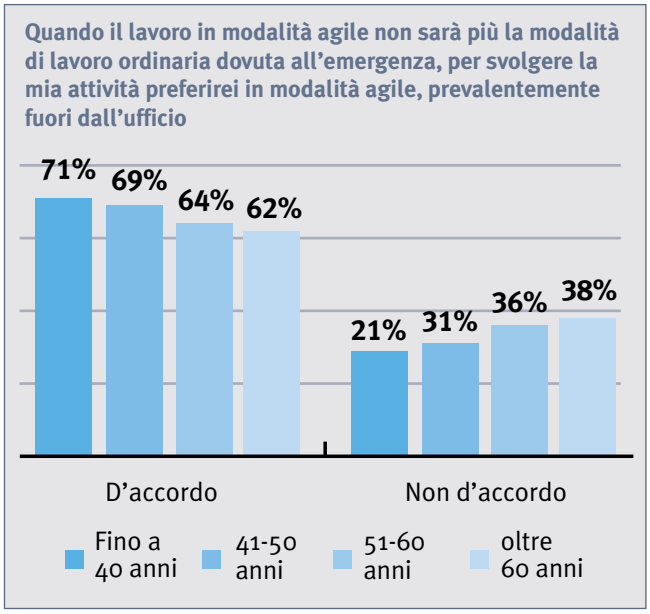
I capi, forse per loro stessa natura abituati a ragionare in ottica di obiettivi, sono maggiormente a favore della possibilità di organizzare la prestazione lavorativa per obiettivi e non sulle ore di presenza (83% vs 79% dei collaboratori).

70%

Non vorrebbe più tornare alla modalità "ordinaria" pre-emergenza, basata sulla presenza tutti i giorni in ufficio

PROSPETTIVE FUTURE

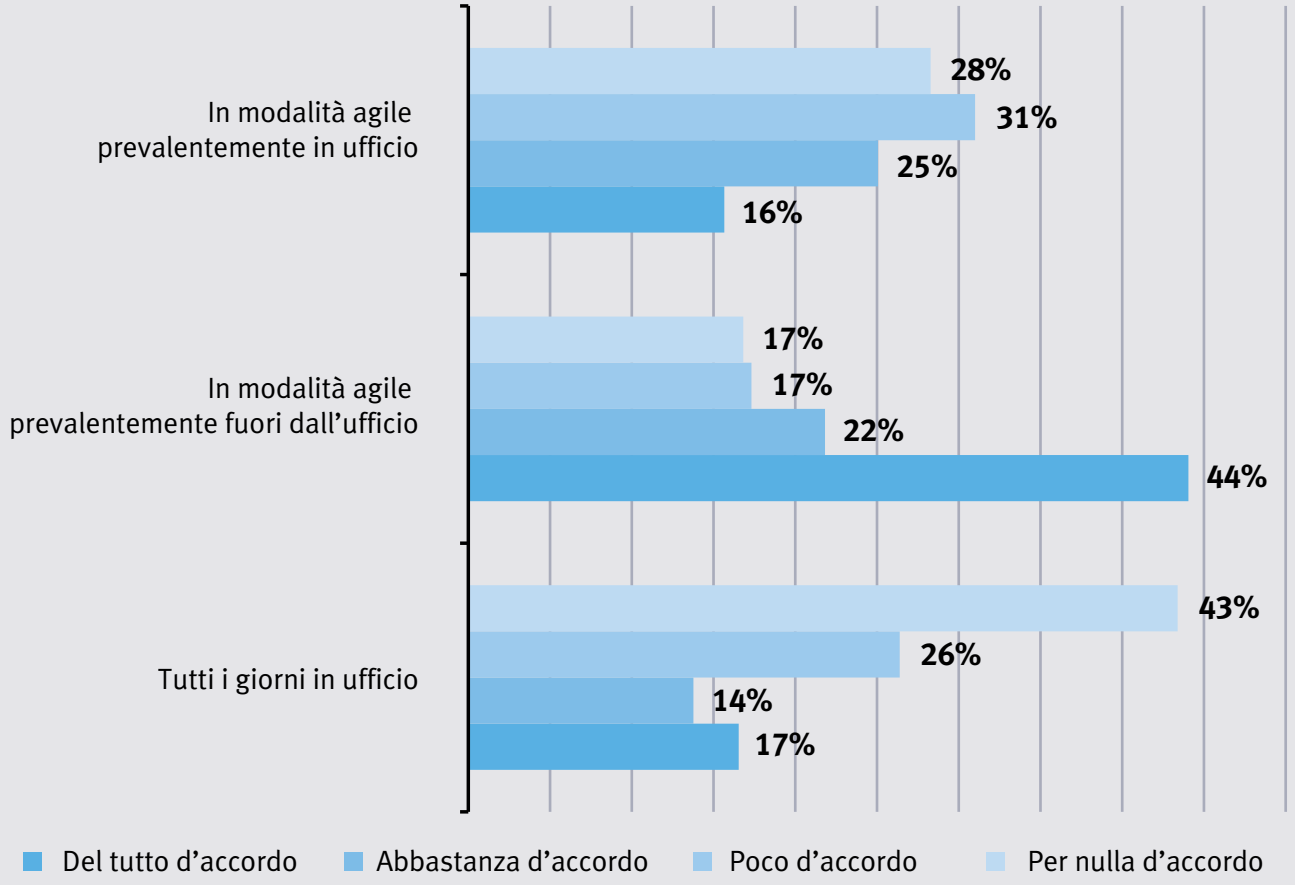
Spostando il focus a fine emergenza, i dati confermano l'interesse del personale a voler proseguire l'attività lavorativa in modalità agile, alternando giornate in presenza e da remoto: «*L'ideale sarebbe poter lavorare 3 giorni da casa e 2 giorni in ufficio*».
Appare interessante considerare le risposte registrate in questo ambito in relazione all'età anagrafica del campione. Solo il 21% di chi appartiene alla fascia di età più giovane, infatti, si è detto favorevole a ritornare al lavoro in presenza in ufficio cinque giorni su cinque, a fronte del 40% dei rispondenti over 60. Si presenta in modo inverso, di conseguenza, l'interesse per il lavoro agile con prevalenza di giorni a casa, che è risultato la scelta principale dei dipendenti più giovani (71%).
Anche il personale che lavora a contatto con l'utenza appare meno interessato alla possibilità di lavorare fuori dall'ufficio.



Questi dipendenti, infatti, hanno preferito in misura maggiore (41%) rispetto a chi non lavora a contatto con l'utenza (27%) la prospettiva di tornare in ufficio tutti i giorni, considerata l'imprescindibile ricchezza che può offrire la frequentazione dell'ufficio: «*Recarmi in ufficio tutti i giorni e confrontarmi con i colleghi e con l'utenza a mio avviso mi dà molta più motivazione*».
Ragionando in termini di conciliazione vita-lavoro, si riscontra un interesse marcato nell'adozione futura del lavoro agile da casa da parte del personale con figli minori di 14 anni (71%) e con familiari non autosufficienti da accudire (74%).
Altrettanto netta è la risposta da parte di chi affronta lunghi spostamenti casa-lavoro: tra coloro che impiegano ogni giorno oltre due ore di viaggio, 8 dipendenti su 10 si sono detti d'accordo nel preferire per il futuro il lavoro in modalità agile prevalentemente fuori dall'ufficio.

Riguardo all'impatto sociale del lavoro agile, il 56% del campione è pienamente convinto che, se adottato su ampia scala, possa portare a una riduzione dei costi per la collettività; la percentuale supera di poco l'84% considerando anche la frequenza di risposta "abbastanza d'accordo".
Dai commenti liberi si consolida la sensazione che la buona propensione verso la modalità di lavoro agile derivi anche dagli effetti sociali positivi a esso correlati: la riduzione dei costi per l'Amministrazione e per la collettività, intesi come minore inquinamento e spese più basse di gestione degli immobili, oltre che una minor fatica di accesso ai servizi per l'utenza: «*Penso che il lavoro agile sia una modalità fattibile con rientro di 1/2 giorni a settimana; consente di ottimizzare il lavoro conciliandolo con eventuali impegni personali. Si riduce l'uso del mezzo di trasporto arrecando benefici all'ambiente*». ■

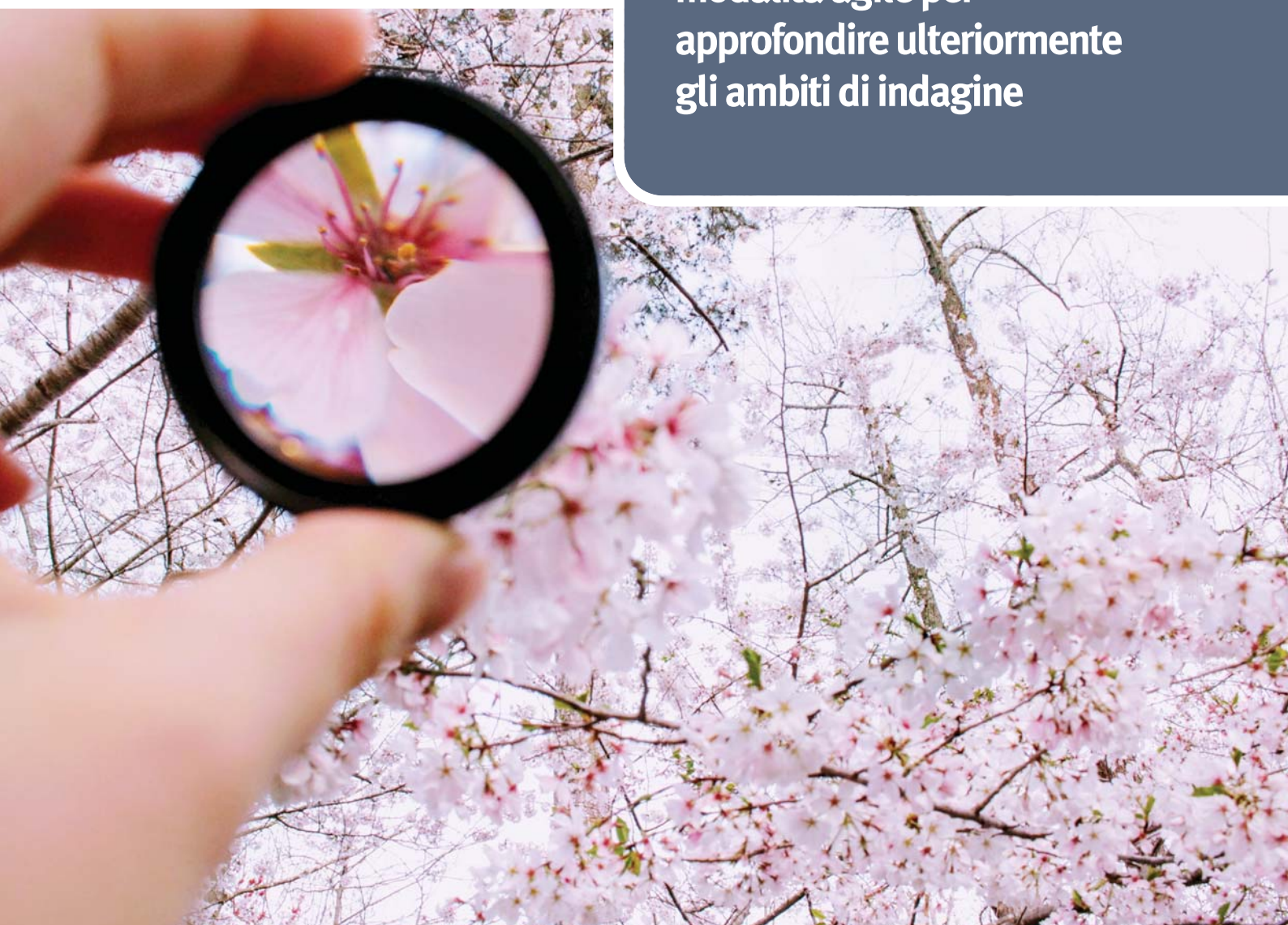
Quando il lavoro in modalità agile non sarà più la modalità di lavoro ordinaria dovuta all'emergenza, per svolgere la mia attività preferirei lavorare:



4. Commenti liberi

Le risposte dei partecipanti alla domanda aperta

Le riflessioni sulla personale esperienza di lavoro in modalità agile per approfondire ulteriormente gli ambiti di indagine



56%

Ha compilato la domanda aperta

I 12 TOPIC

In chiusura del questionario è stata inserita anche una domanda a risposta aperta per offrire ai partecipanti la possibilità di esprimere eventuali riflessioni sulla personale esperienza di lavoro in modalità agile, per approfondire gli ambiti di indagine delineati con le singole aree o proporre ulteriori spunti di analisi. A tale domanda hanno risposto 10.650 dipendenti, ovvero il 56% del campione di riferimento, fornendo delle informazioni molto articolate sia nella forma sia negli argomenti trattati. Tali informazioni, vista la loro complessità, sono state analizzate attraverso delle tecniche statistiche (*topic modeling*) che hanno permesso di evidenziare la presenza di *topic*, ossia gruppi di parole che insieme compaiono in maniera ricorrente nei testi analizzati.

Ad esempio, le parole “stampante”, “connessione” o “PC” nelle risposte che affrontano il tema della dotazione tecnologica, o ancora, i termini “orario”, “obiettivo” e “risultato” per quanto riguarda il tema della *performance*.

Sono stati individuati quindi 12 topic, ciascuno dei quali fa riferimento a un insieme consistente di commenti riconducibili a un argomento prevalente. Tuttavia, non sempre è stato possibile stabilire una demarcazione netta tra i contenuti dei vari *topic*, cosicché, anche se un singolo commento sembra appartenere principalmente a un tema, può contenere al suo interno degli elementi riferibili in misura minore anche ad altri *topic*.

Nelle tabelle di seguito vengono descritti i 12 *topic*, che sono stati poi collegati con i risultati delle risposte alle domande chiuse illustrate in questo documento. ■

TOPIC	DESCRIZIONE
AREA ORGANIZZAZIONE LAVORO	
TECNOLOGIA	L'attrezzatura informatica per svolgere il lavoro agile (pc portatile o fisso, stampante con relativi accessori, telefono di servizio e/o scheda SIM) dovrebbe essere resa disponibile dall'Agenzia ai dipendenti che in questa prima fase hanno utilizzato strumenti personali. L'aggravio di spesa sulle utenze domestiche (elettricità e connessione Internet) dovrebbe essere rimborsato.
MIGLIORAMENTO PERFORMANCE	Lavorare in modalità agile consente l'aumento della produttività grazie alla maggiore concentrazione, alla migliore gestione del tempo e all'aumento della serenità derivante da una più efficace conciliazione vita/lavoro. Include parole come produttività, efficienza, migliore gestione.
ORARIO DI LAVORO	Allungamento dell'orario di lavoro e difficoltà a mettere un confine tra tempo libero e ore di servizio. Altre risposte fanno riferimento alla opportunità di consentire l'accesso agli applicativi a orari più ampi.
RUOLO DEI RESPONSABILI	I compiti dei responsabili, dall'assegnazione degli obiettivi alla pianificazione delle attività, dal monitoraggio del lavoro alla gestione della comunicazione e alla necessità di una formazione specifica.
AREA BENESSERE	
POSITIVITÀ DELL'ESPERIENZA	Valutazione dell'esperienza complessiva del lavoro in modalità agile. Include parole riguardanti la soddisfazione o l'interesse a proseguire in tale direzione.
GESTIONE DEI FIGLI	Circostanza vissuta dai genitori di figli minori di 14 anni che, a fronte del periodo di difficoltà dovuto alla chiusura forzata delle scuole a causa dell'emergenza epidemiologica, hanno accolto positivamente l'opportunità del lavoro in modalità agile per una migliore gestione familiare.
TEMPI DI SPOSTAMENTO	Vantaggi legati all'azzeramento dei tempi per gli spostamenti casa-ufficio e viceversa. Include parole relative al minor stress, al risparmio del tempo o alla maggiore concentrazione sul lavoro.
CONFRONTO CON I COLLEGHI	Differenze percepite rispetto al confronto fra colleghi in presenza e a distanza. In tale ottica emerge la mancanza di quello scambio costante proprio delle relazioni in ufficio o del lavoro di gruppo.
AREA PROPOSTE E ASPETTATIVE	
OPPORTUNITÀ DELLO *SMART WORKING*	Opportunità offerte dal lavoro agile ai lavoratori e all'Agenzia, sia nei mesi di lockdown sia nell'adozione a regime dello *smart working* vero e proprio.
SMARTABILITÀ DELLE LAVORAZIONI	Valutazioni sulla facilità o meno di svolgere alcune attività, o parte di esse, in modalità agile.
GIORNI IN PRESENZA UTILI	Considerazioni sull'equilibrio, a cui tendere, tra giorni di presenza in ufficio a livello settimanale e giorni di possibile attività in smart working.
IMPORTANZA DEL LAVORO PER OBIETTIVI	Organizzazione delle attività in relazione alla definizione di obiettivi e al senso di autonomia e flessibilità, necessari in una logica di cambiamento di approccio e di cultura del lavoro insiti nel concetto stesso di *smart working*.

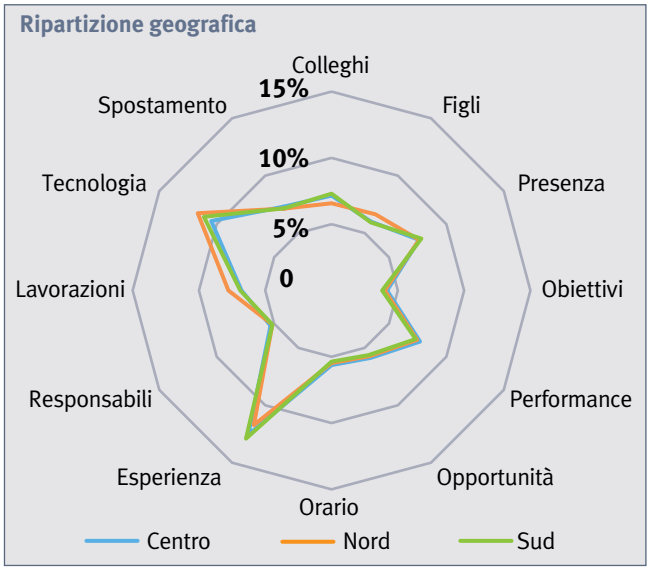
I grafici a radar permettono un'immediata visualizzazione delle sovrapposizioni o degli scostamenti dei gruppi riguardo all'attenzione mostrata per un determinato topic

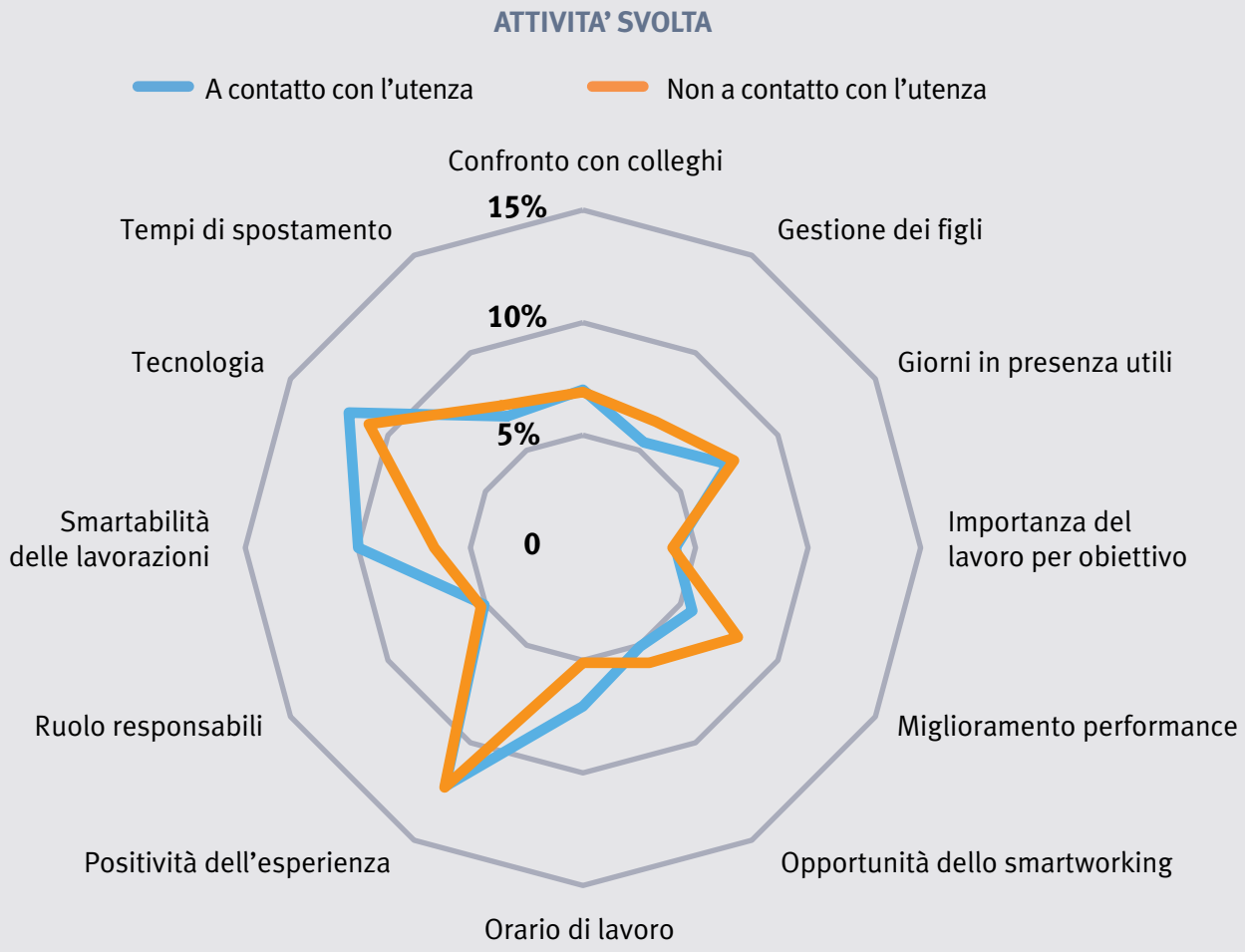
I GRAFICI RADAR

Altro oggetto di analisi è stata la distribuzione dell'interesse manifestato rispetto ai 12 *topic* da parte delle seguenti categorie del campione:

1. dipendenti prevalentemente a contatto con l'utenza e non;
2. coordinatori di risorse e collaboratori;
3. differenti fasce di età.

Le differenze riscontrate in queste distribuzioni sono rappresentate tramite grafici radar; i segmenti colorati che caratterizzano ciascuna categoria si ripartiscono in modo differente in rapporto ai 12 *topic*. Le dimensioni della griglia del grafico radar indicano le percentuali dei commenti liberi che ogni categoria ha espresso per ciascuno dei diversi *topic*. Va notato che non tutti i commenti sono stati classificati, quindi la somma delle ripartizioni è generalmente inferiore a 100.
Il radar a destra sottolinea come l'interesse manifestato dal campione in relazione ai vari argomenti sia sostanzialmente affine tra dipendenti appartenenti a strutture del nord, del centro o del sud Italia. ■



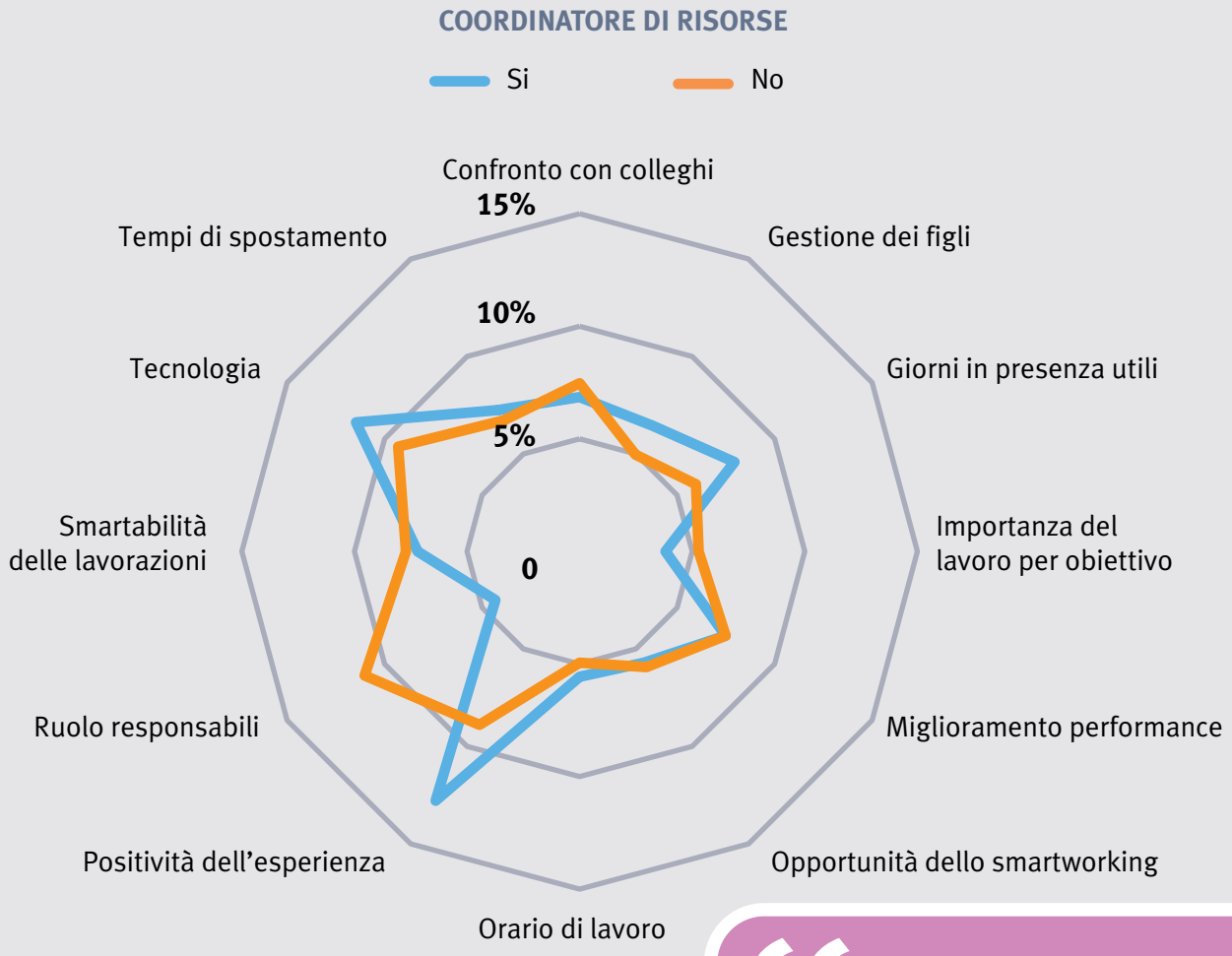


A CONTATTO CON L'UTENZA

Dal raffronto tra il personale che lavora o non lavora prevalentemente a contatto con il pubblico si nota nel grafico radar che entrambe le categorie hanno manifestato un interesse convergente rispetto alla positività dell'esperienza e, seppur in misura inferiore, in relazione ai *topic* «confronto con i colleghi», «importanza del lavoro per obiettivi», «ruolo dei responsabili» e «giorni in presenza utili».

D'altra parte, è emerso un consistente scostamento tra le categorie su «miglioramento della *performance*», «tecnologia» e «smartabilità delle lavorazioni». In particolare, per quanto riguarda quest'ultimo *topic*, chi lavora prevalentemente a contatto con l'utenza ha espresso in alcuni commenti liberi la necessità di dover ripensare il servizio offerto al cittadino attraverso il lavoro a distanza. Si può ipotizzare inoltre che, per chi lavora prevalentemente a contatto con l'utenza, l'efficienza della dotazione tecnologica utilizzata possa rivestire una particolare rilevanza per mantenere performante, come in presenza, la propria attività.

L'interesse verso il *topic* «miglioramento della *performance*» è stato più manifesto, invece, per coloro che svolgono altre attività, quindi prevalentemente non a contatto con l'utenza, che hanno espresso un maggior grado di accordo anche rispetto all'affermazione "Da quando lavoro in modalità agile i risultati del mio lavoro sono migliori". Sembrerebbe, quindi, che tale gruppo apprezzi in particolare la possibilità di una migliore concentrazione che il lavoro agile consente rispetto a quello in presenza. ■

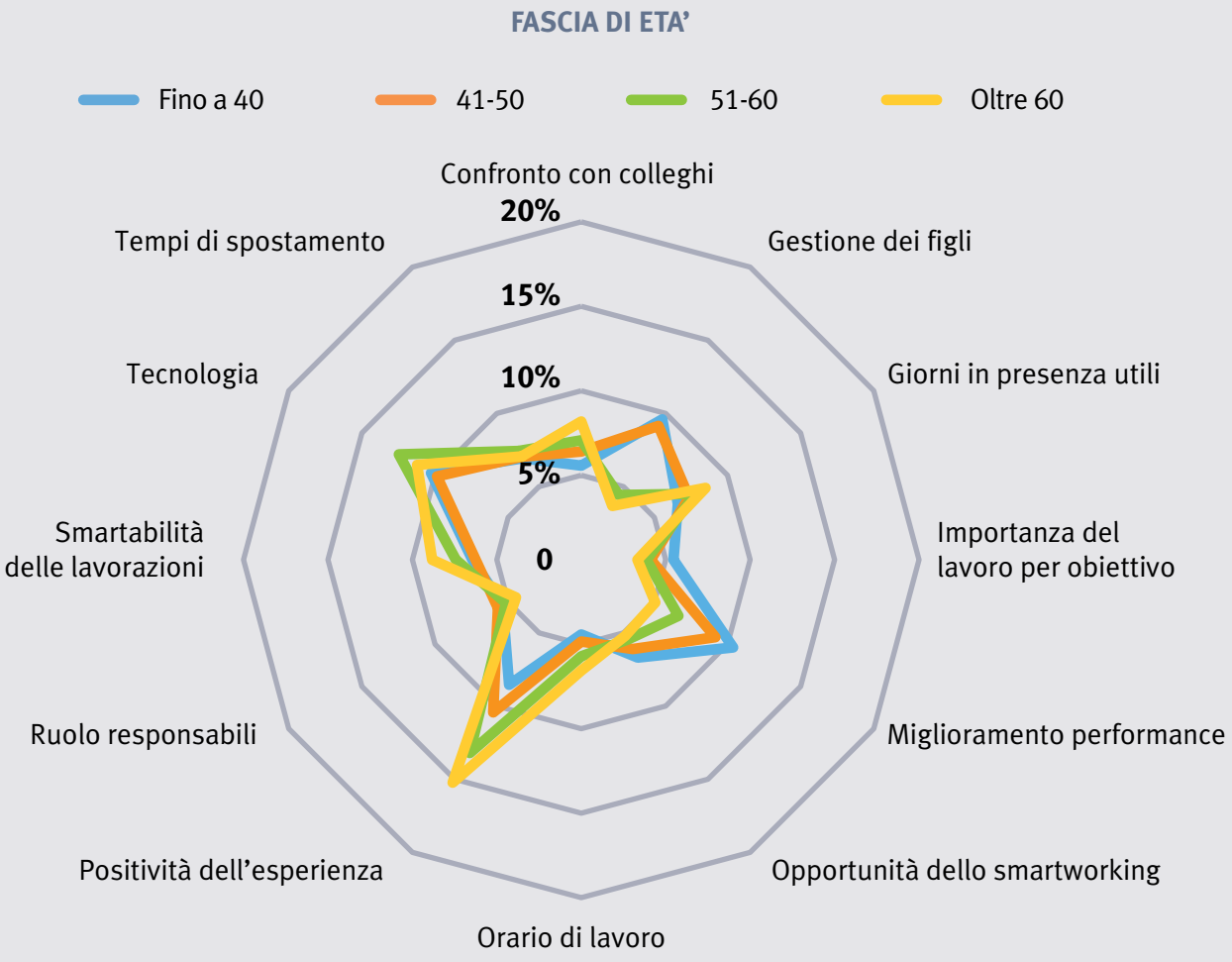


> *La gestione del lavoro agile per chi coordina risorse risulta essere molto più impegnativa*

CAPI E COLLABORATORI

Coordinatori e collaboratori hanno espresso il medesimo interesse per quanto riguarda il *topic* «miglioramento della *performance*» e manifestato una simile convergenza anche verso quelli riguardanti le «opportunità dello *smart working*», la «smartabilità delle lavorazioni» e il «confronto con i colleghi», come rappresentato nel grafico radar.
Si potrebbe dire quindi che, al di là del ruolo ricoperto, la sensibilità mostrata è la stessa se ci si sofferma sulle opportunità offerte dalla nuova soluzione lavorativa, sulle considerazioni circa la facilità, o meno, di svolgere alcune attività, o parte di esse, in modalità agile e sulla necessità di avere maggiori momenti di scambio con i colleghi.
Gli scostamenti più evidenti, d'altro canto, si sono rilevati sul «ruolo dei responsabili», verso cui i coordinatori hanno espresso maggior interesse, e sui *topic* «positività dell'esperienza», «tecnologia» e «giorni in presenza utili», su cui invece si è diretto l'orientamento di chi non coordina risorse.

In sintesi, sembra coerente riscontrare, da una parte, che per i coordinatori il focus prioritario sia sui compiti dei responsabili: dall'assegnazione degli obiettivi alla pianificazione delle attività, dal monitoraggio del lavoro alla gestione della comunicazione nonché alla necessità di una formazione specifica; dall'altra, che i collaboratori rivolgano più attenzione al vissuto positivo legato alla modalità di lavoro agile, alla dotazione tecnologica che si richiede per svolgerlo e a come alternare al meglio giornate in presenza con quelle a distanza.
«Ritengo che si possa migliorare l'attività dei coordinatori i quali non erano preparati a gestire il personale con le nuove modalità». ■



FASCE DI ETÀ

Guardando il grafico radar, colpisce subito il picco in corrispondenza del *topic* «positività dell'esperienza» da cui si nota che l'apprezzamento per la modalità di lavoro agile è aumentato in maniera proporzionale all'avanzare dell'età. In diversi commenti si può leggere, infatti, come lo stare a casa abbia dato luogo a un maggiore senso di sicurezza e di benessere personale. Singolare anche l'opposizione tra «tecnologia», su cui si sono concentrate le fasce d'età più alte, e «miglioramento della *performance*», maggiormente menzionata dalle fasce di età più basse, che probabilmente hanno dimostrato un'attenzione preponderante verso il tema della produttività. Come facilmente prevedibile, poi, la gestione dei figli ha focalizzato l'attenzione soprattutto delle fasce di età più giovani mentre quelle più mature si sono orientate sull'«utilità dei giorni in presenza» e sul «confronto con i colleghi». Questi aspetti fanno ipotizzare che le fasce di età più alte abbiano risentito maggiormente del cambio di abitudini lavorative, dovute alla situazione emergenziale; la stessa sensibilità mostrata verso il *topic* «tecnologia» testimonia quanto questo fattore sia a loro avviso importante per padroneggiare al meglio il lavoro in modalità agile.

«Gli unici problemi riscontrati sono la lentezza degli applicativi che rallentano la mia produttività e, raramente, problemi di connessione».

«Ho provato una sensazione di disagio, dovuto alla mancanza di abitudine, nella fase iniziale. Nelle settimane successive, quando l'assetto organizzativo è stato perfezionato, ho iniziato a lavorare con la massima serenità. Non credo che il lavoro agile incida negativamente sulla produttività». ■

GRAFICI RADAR IN SINTESI

Sovrapponendo e confrontando i grafici a radar sopra descritti, si possono scorgere alcune somiglianze rispetto alla distribuzione dell'interesse nelle diverse categorie. Innanzitutto, appare evidente che l'attenzione si sia concentrata principalmente sulla positività dell'esperienza, che sembra rappresentare il filo rosso che unisce la pluralità delle considerazioni raccolte sia nelle risposte chiuse sia nei commenti liberi.
Un altro *topic* verso il quale si è registrata una certa sensibilità da parte delle categorie esaminate è quello della «tecnologia», ritenuto un fattore fondamentale e imprescindibile per svolgere il lavoro a distanza, e che deve intendersi sia come necessità di sviluppo delle competenze informatiche sia come richiesta all'Amministrazione di strumenti tecnologici a supporto del proprio lavoro.
Gli altri *topic* da sottolineare risultano quelli relativi al «miglioramento della *performance*» e ai «giorni in presenza utili», variabili che sembrano entrambe connesse alla ricerca della migliore conciliazione vita/lavoro e del giusto equilibrio fra giorni in presenza e quelli in modalità agile al fine di un'organizzazione ottimale delle proprie attività.

«Una breve riflessione che molti colleghi condividono con me: lavorando da casa spesso si sfora abbondantemente l'orario di servizio e questo crea sicuramente un profondo senso di amarezza... Molti di noi hanno un grande senso del dovere e in questo periodo ci siamo impegnati veramente al massimo per poter offrire un servizio all'utenza, se non perfetto, sicuramente più che dignitoso».

«Spero davvero che la modalità lavoro agile diventi una modalità ordinaria e sempre più diffusa della prestazione lavorativa nella PA e in Agenzia delle Entrate in particolare».

«Credo che l'attività di smart working vada vista come una grandissima opportunità, per i lavoratori e per il datore di lavoro. A parte le attività di carattere essenziale, che devono essere necessariamente svolte in presenza, siamo riusciti a dimostrare in questi mesi che si possono raggiungere gli obiettivi assegnati, anche da remoto. Lavorare per obiettivi non vuol dire necessariamente mettere a disposizione il proprio tempo, ma la propria responsabilità».