

ISSN (print): 2421-6798  
ISSN (on line): 2421-7158



Consiglio Nazionale delle Ricerche

**IRGIES**

ISTITUTO DI RICERCA SULLA CRESCITA ECONOMICA SOSTENIBILE  
RESEARCH INSTITUTE ON SUSTAINABLE ECONOMIC GROWTH

# *Working Paper*

*Numero 1/2020*

Il lavoro agile negli enti pubblici di ricerca

*Emanuela Reale, Serena Fabrizio, Andrea Orazio Spinello*



*Direttore* Emanuela Reale

*Direzione* CNR-IRCrES  
*Istituto di Ricerca sulla Crescita Economica Sostenibile*  
Via Real Collegio 30, 10024 Moncalieri (Torino), Italy  
Tel. +39 011 6824911 / Fax +39 011 6824966  
segreteria@ircres.cnr.it  
www.ircres.cnr.it

*Sede di Roma* Via dei Taurini 19, 00185 Roma, Italy  
Tel. +39 06 49937809 / Fax +39 06 49937808

*Sede di Milano* Via Bassini 15, 20121 Milano, Italy  
Tel. +39 02 23699501 / Fax +39 02 23699530

*Sede di Genova* Università di Genova Via Balbi, 6 - 16126 Genova  
Tel. +39 010 2465459 / Fax +39 010 2099826

*Redazione* Emanuela Reale (direttore responsabile)  
Antonella Emina  
Serena Fabrizio  
Anna Perin  
Isabella Maria Zoppi  
 [redazione@ircres.cnr.it](mailto:redazione@ircres.cnr.it)  
 [www.ircres.cnr.it/index.php/it/produzione-scientifica/pubblicazioni](http://www.ircres.cnr.it/index.php/it/produzione-scientifica/pubblicazioni)

CNR-IRCrES Working Paper 1/2020



aprile 2020 by CNR-IRCrES

# Il lavoro agile negli enti pubblici di ricerca

Smart working in public research organizations

EMANUELA REALE<sup>a</sup>, SERENA FABRIZIO<sup>a</sup>, ANDREA ORAZIO SPINELLO<sup>a</sup>

<sup>a</sup> CNR-IRCrES, Consiglio Nazionale delle Ricerche - Istituto di Ricerca sulla Crescita Economica Sostenibile, via dei Taurini 19, Roma – Italia

corresponding author: [emanuela.reale@ircres.cnr.it](mailto:emanuela.reale@ircres.cnr.it)

## ABSTRACT

This paper presents a first result of an IRCrES research project on the effects of smart working in public research organizations. The study aims at understanding the value of autonomous organization of individual work relatively to the production of new scientific knowledge in public research institutions (OECD, 2011), with a focus on the forms of smart working implemented in public research institutions also with reference to the social containment measures deriving from the pandemic due to COVID-19. The organizations examined in this first phase are the National Institute of Astrophysics (INAF), the National Institute of Nuclear Physics (INFN) and the National Institute of Geophysics and Volcanology (INGV), which have introduced regulations of smart working before the pandemic emergency. In addition to these, the National Research Council (CNR) which had not yet activated smart working at the time of the emergency due to COVID-19 pandemic, and had to face problems connected to its regulation. For each of these organizations, authors analyze the implementation of smart working through rules and regulations.

**KEYWORDS:** smart working, public research organizations, COVID-19, pandemic, effects.

DOI: 10.23760/2421-7158.2020.001

## HOW TO CITE THIS ARTICLE

Reale, E., Fabrizio, S., & Spinello, A.O. (2020). *Il lavoro agile negli enti pubblici di ricerca* (CNR-IRCrES Working Paper 1/2020). Istituto di Ricerca sulla Crescita Economica Sostenibile. Disponibile da <http://dx.doi.org/10.23760/2421-7158.2020.001>

---

## INDICE

1	INTRODUZIONE.....	3
2	IL LAVORO AGILE NEGLI ENTI PUBBLICI DI RICERCA.....	4
3	REGOLAMENTI E DISCIPLINARI SUL LAVORO AGILE: INAF, INFN, INGV .....	5
4	IL LAVORO AGILE NELL'EMERGENZA COVID-19 .....	9
4.1	L'emergenza COVID-19 in INAF, INFN e INGV .....	9
4.2	La situazione del CNR.....	9
5	CONCLUSIONI.....	10
6	BIBLIOGRAFIA .....	11

## 1 INTRODUZIONE

Questo lavoro presenta un primo risultato del progetto di ricerca avviato dall'IRCrES sugli effetti del lavoro agile negli enti pubblici di ricerca. Lo studio è interessato a comprendere il valore dell'autonoma organizzazione del lavoro individuale rispetto alla produzione di nuova conoscenza scientifica nelle organizzazioni accademiche non-universitarie (OECD, 2011). Il focus è sulle forme di lavoro agile attuate negli enti pubblici di ricerca e i processi di adattamento/reazione individuale alla ricezione di tali assetti che (in)formano il comportamento autonomo del ricercatore, anche con riferimento alle misure di contenimento sociale derivanti dalla pandemia da COVID-19. Il progetto vuole studiare cinque aspetti:

1. le differenze esistenti nei modelli di lavoro agile presso gli enti di ricerca (definizione di lavoro agile, finalità, condizioni per l'applicazione);
2. effetti positivi e negativi sull'organizzazione del lavoro scientifico (produttività, mobilità, collaborazioni di ricerca, uso di infrastrutture);
3. effetti sul benessere personale e sociale del personale in lavoro agile, distinguendo dove possibile tra la fase di applicazione ordinaria del lavoro agile e la fase collegata all'emergenza COVID-19;
4. effetti collegati a vantaggi ambientali e di organizzazione del lavoro nei diversi enti;
5. condizioni abilitanti per il lavoro agile, con particolare riferimento all'uso delle ICT nel lavoro di ricerca e alla formazione.

Saranno prese in considerazione variabili individuali (genere, presenza di figli e/o anziani in famiglia, disciplina scientifica di riferimento, qualifica, età, tempo necessario per raggiungere il luogo di lavoro, mezzo utilizzato per raggiungere il luogo di lavoro) e variabili di contesto (ente di appartenenza, regione e provincia nella quale si svolge l'attività lavorativa). Il progetto prevede l'uso combinato di diversi strumenti di indagine: interviste con gli organi di governo degli enti, una survey rivolta ai ricercatori e tecnologi degli enti di ricerca, focus group a partecipazione mista per l'identificazione di buone pratiche.

Gli enti di ricerca esaminati in questa prima fase sono quelli posti sotto la vigilanza del Ministero per l'Università e la Ricerca (MiUR), che hanno introdotto regolamenti e disciplinari per il lavoro agile: l'Istituto Nazionale di Astrofisica (INAF), l'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN) e l'Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia (INGV). Si aggiunge il Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR), come esempio di ente che non aveva ancora avviato una disciplina del lavoro agile al momento in cui l'intero Paese è stato precipitato nell'emergenza derivante dalla pandemia da COVID-19. L'ente ha così dovuto affrontare i problemi connessi con la sua attivazione in condizioni di necessità e urgenza.

Per ognuno degli enti pubblici di ricerca citati, sono stati analizzati, in questa prima nota, i provvedimenti per l'attuazione del lavoro agile che recepiscono i punti principali della normativa nazionale di riferimento (L. 22 maggio 2017, n. 81), definendone le caratteristiche, le finalità, i criteri di attivazione, modalità di controllo e certificazione delle attività, e sicurezza del lavoratore. Sebbene largamente guidati dalla normativa nazionale, l'esame di questi documenti evidenzia la presenza di logiche istituzionali differenti che hanno guidato l'attivazione dello smart working negli enti di ricerca; la pandemia COVID-19 è intervenuta in una fase ancora sperimentale di attuazione, imponendo all'attenzione degli organi di governo degli enti la necessità di utilizzare questa diversa forma di lavoro in modo massivo.

Il contributo si articola come segue: nella prima sezione si presenta il problema del lavoro agile e la speciale connotazione che assume nell'ambito degli enti di ricerca. La seconda e la terza sezione illustrano rispettivamente le caratteristiche dei Regolamenti e Disciplinari degli enti esaminati, nonché i cambiamenti intervenuti per la necessità di adattarsi all'emergenza da COVID-19. Nell'ultima sezione, si presentano le principali evidenze emerse dell'analisi svolta,

si discute su come queste individuino alcuni spazi di lavoro sui quali gli enti saranno chiamati a intervenire e si introducono i prossimi passi dell'attività di ricerca in corso.

## 2 IL LAVORO AGILE NEGLI ENTI PUBBLICI DI RICERCA

La ricerca di una maggiore flessibilità del lavoro si collega alla progressiva riduzione dell'intervento dello Stato in molti ambiti dell'azione pubblica, nonché ai cambiamenti radicali prodotti dall'uso delle nuove Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (ICT) nell'economia e nella società e che hanno interessato anche il mondo del lavoro. Sotto questo profilo, la parola flessibilità si collega quasi ovunque all'emergere di fenomeni di casualizzazione del mercato del lavoro e di precarizzazione della condizione lavorativa, che investe particolarmente le giovani generazioni.

Il mondo della ricerca è anch'esso interessato da questo processo i cui effetti si presentano in maniera vistosa a partire dagli anni Novanta in tutti i paesi europei e si accompagnano a una consistente riduzione del finanziamento pubblico di base alle organizzazioni di ricerca e a una precarizzazione del lavoro attraverso il ricorso più accentuato a contratti di lavoro a termine, idealmente destinato a favorire una maggiore capacità di affrontare nuove esigenze di ricerca, aggregando conoscenze e competenze provenienti da diversi contesti lavorativi (Potì e Reale, 2000).

I cambiamenti collegati alle diverse e nuove applicazioni delle ICT nel mondo del lavoro e la progressiva dematerializzazione delle attività svolte attraverso un uso sempre più ampio del web (Leonardi e Balley, 2008) fanno emergere, dal decennio successivo, nuove possibilità che consentono di svolgere la prestazione lavorativa in luoghi e tempi diversi rispetto all'ordinaria sede di lavoro, realizzando una destrutturazione dell'organizzazione tradizionale del lavoro individuale, della quale si cominciano ad apprezzare i vantaggi derivanti da una gestione autonoma, soggettiva e decentralizzata (Olivieri Pennesi, 2004; Barbier e Nadel, 2002).

Il termine flessibilità assume quindi un significato diverso, che appare particolarmente promettente laddove applicato a prestazioni di carattere intellettuale e di tipo creativo, nelle quali l'autonomia del lavoratore può favorire risultati più innovativi (Chiaro et al, 2015; Dagnino, 2016). Il riferimento è allo sviluppo di capacità di adattamento a cambiamenti repentini e alla capacità di ritornare alla struttura di partenza, realizzando una forte elasticità nell'erogazione della prestazione così da poter affrontare situazioni mutevoli.

Si elabora anche in modo più puntuale la linea di demarcazione tra telelavoro e lavoro agile (Bologna e Iudicone, 2017; Lodi Rizzini, 2013), dove il secondo realizza una forma di flessibilità completa del lavoro, che non è semplicemente delocalizzato rispetto alla sede ordinaria, ma si realizza in tempi, luoghi e con strumenti lasciati all'autonoma determinazione del lavoratore in funzione dell'esecuzione della prestazione richiesta e del raggiungimento del risultato, in accordo con il datore di lavoro (D'Amato, 2014).

Questa differenza si riflette su vari aspetti e in particolare: a) sulle regole che disciplinano le due distinte fattispecie di lavoro, b) sulle modalità di svolgimento delle prestazioni e sulla misurazione del raggiungimento del risultato, c) sul benessere e soddisfazione individuale del lavoratore nella conciliazione dei tempi di lavoro e di vita familiare, d) sull'utilizzo estensivo delle nuove tecnologie da parte del lavoratore che aumenta i bisogni di formazione, e) sulle nuove modalità attraverso le quali viene esercitata la leadership all'interno delle organizzazioni pubbliche o private che deve superare il rapporto gerarchico tradizionale per favorire forme più collaborative e propositive del lavoratore dipendente nel rapporto di lavoro, gestito attraverso accordi con il datore di lavoro (Gastaldi et al., 2014; Van der Voet et al., 2015).

La letteratura sullo smart working sottolinea la logica intrinseca di questa nuova forma di lavoro, che è quella di essere diretta a una maggiore professionalizzazione del dipendente (Oliva, 2019), un suo maggiore coinvolgimento nella realizzazione del risultato e nella scelta dei mezzi per farlo, passando dal controllo sull'esecuzione della prestazione alla valutazione della capacità di sviluppo di nuove idee e soluzioni per migliorare efficienza ed efficacia del lavoro<sup>1</sup>. Tuttavia,

---

<sup>1</sup> Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano: [https://www.osservatori.net/it\\_it/osservatori/smart-working](https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/smart-working)

la linea di demarcazione con il telelavoro resta incerta in molte applicazioni pratiche, come pure difficile appare il coordinamento del lavoro agile con quanto disposto dalla contrattazione collettiva (Tiraboschi, 2017).

Esistono inoltre molti aspetti potenzialmente pericolosi collegati al lavoro agile, derivanti dall'assenza di delimitazione dei tempi dedicati al lavoro e dei tempi dedicati alla famiglia, con la possibilità di attivare una sorta di lavoro a ciclo continuo con conseguenti risvolti psicologici (Klehe, 2007). Ugualmente si sottolineano effetti negativi legati all'eventuale uso massivo delle connessioni al web per il lavoro, con conseguenze potenzialmente dannose per la salute, e la configurazione di un 'diritto alla disconnessione' (Ray, 2016). Inoltre, il successo del modello organizzativo è dato dalla capacità di usare ICT anche avanzate, di adattarsi rapidamente a nuove situazioni ed esigenze, di condividere informazioni e sviluppare collaborazioni a distanza per la soluzione di problemi (Leonardi, 2011).

Restano invece poco esplorati i vantaggi che il lavoro agile è in grado di generare sull'ambiente per riduzione delle emissioni dannose collegate alla mobilità del personale e sui consumi di beni essenziali grazie all'uso più ampio delle ICT.

L'applicazione del lavoro agile viene estesa alla Pubblica Amministrazione nel 2017<sup>2</sup> come modalità di lavoro volontaria basata su un accordo tra dipendente e PA, ma ha un processo di attuazione lento (Tiraboschi, 2017). La trasformazione imposta da questa nuova modalità alimenta barriere culturali da parte datoriale (perdita di controllo sul lavoratore e sulla prestazione resa, nuova organizzazione dei sistemi di controllo e di valutazione della performance) e da parte sindacale (sfruttamento incontrollato del lavoratore, perdita di diritti e prerogative acquisite attraverso la contrattazione, eccessiva eterogeneità delle regole di lavoro all'interno della stessa organizzazione) che ne rendono difficile l'attivazione.

Negli enti pubblici di ricerca oggetto di questo studio, i primi regolamenti arrivano a metà del 2019<sup>3</sup> e sono preceduti da un lavoro preparatorio a volte molto lungo e impegnativo.

L'interesse per questo particolare settore di applicazione del lavoro agile è collegato al fatto che gli enti pubblici di ricerca sono luoghi esclusivamente dedicati alla produzione, circolazione e disseminazione di nuova conoscenza, dove la creatività e l'innovazione sono caratteristiche intrinseche dei risultati prodotti. Flessibilità, delocalizzazione e destrutturazione della prestazione lavorativa sono dunque elementi che potrebbero risultare particolarmente vantaggiosi per l'organizzazione del lavoro. Gli enti sono anche caratterizzati da una specifica disciplina contrattuale dell'orario di lavoro che assicura ai soli ricercatori e tecnologi "l'autonoma determinazione dell'orario di lavoro", all'interno tuttavia di una cornice normativa nazionale e contrattuale che impone una serie di vincoli all'autonomia suddetta e consente applicazioni diverse nei vari contesti istituzionali, non riconducibili al lavoro agile come fin qui delineato.

### 3 REGOLAMENTI E DISCIPLINARI SUL LAVORO AGILE: INAF, INFN, INGV

Una prima analisi trasversale dei documenti sul lavoro agile in vigore nei tre enti pubblici di ricerca INAF, INFN e INGV mostra elementi di convergenza e di differenziazione nei diversi ambiti di regolamentazione. Il contenuto dei documenti è stato sintetizzato in due tabelle allo scopo di individuare i principali aspetti che caratterizzano la struttura e i principi ispiratori del lavoro agile nelle diverse organizzazioni.

Nell'esplicitazione di finalità e obiettivi (Tabella 1), tutti gli enti oggetto dello studio puntano sul benessere organizzativo e sulla conciliazione tra vita e lavoro (*work-life balance*), in conformità con quanto previsto dalla normativa nazionale. L'INAF si attiene a finalità più generali e condivise con la norma di riferimento; l'INFN pone un maggiore accento sulla cura e sulla tutela delle relazioni sociali e dell'appartenenza al contesto lavorativo; l'INGV evidenzia aspetti più legati alla produttività e all'impatto sulla performance lavorativa.

<sup>2</sup> L. 22 maggio 2017 n. 81 e Direttiva n. 3/2017.

<sup>3</sup> INFN: *Disciplinare per l'applicazione dell'istituto del Lavoro Agile nell'INFN*, 28 giugno 2019; INAF: *Regolamento sul "lavoro agile"*, 19 settembre 2019; INGV: *Regolamento per l'attuazione del Lavoro Agile*, 17 dicembre 2019.

Per quanto riguarda gli ambiti di applicazione, l'INGV presenta un elenco dettagliato di attività incluse nell'attuazione del lavoro agile e chiarisce esplicitamente quelle escluse. L'INAF definisce gli ambiti per esclusione di altri, ponendo l'accento in particolare su pianificabilità e monitoraggio delle attività. L'INFN richiama le attività già assegnate al dipendente con riferimento a quelle di tipo più innovativo.

Riguardo a fasi di sperimentazione, organi di controllo e destinatari del lavoro agile, l'INAF e l'INGV presentano criteri e modalità simili – sei mesi di sperimentazione, identificazione degli organi di controllo con compiti già definiti, possibilità di accedere al lavoro agile per tutti i dipendenti a tempo indeterminato e determinato – con una maggiore esplicitazione e regolamentazione nel caso dell'INGV. L'INFN stabilisce un periodo di sperimentazione più lungo, senza definire un organo di controllo e limita l'accesso alla modalità di lavoro agile al solo personale tecnico-amministrativo, mantenendo la demarcazione di attività, requisiti e funzioni propri del CCNL.

Tabella 1. Parte definitoria dei Regolamenti e Disciplinari

<i>Enti</i> <i>Temi</i>	INAF – Istituto Nazionale di Astrofisica	INFN – Istituto Nazionale di Fisica Nucleare	INGV – Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia
<i>Definizione di "Lavoro Agile"</i>	“Nuova modalità di esecuzione del rapporto di <b>lavoro subordinato, stabilita mediante accordo tra le parti</b> , anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e <b>senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro</b> ”.	“Una diversa forma di modalità di esecuzione della <b>prestazione lavorativa rispetto alle tradizionali dimensioni di luogo e di tempo</b> , [...] prevede lo svolgimento dell' <b>attività lavorativa in parte anche al di fuori</b> della propria sede di lavoro”.	“Modalità di esecuzione del <b>rapporto di lavoro subordinato, stabilita mediante accordo tra le parti</b> , anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e <b>senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro</b> , [...] finalizzata ad agevolare la <b>conciliazione dei tempi di vit-lavoro e a incrementare la produttività</b> ”.
<i>Finalità e obiettivi</i>	<b>Promozione del benessere dei lavoratori</b> in termini di <i>work-life balance</i> ; <i>autonomia</i> e <i>responsabilizzazione</i> ; promozione della <i>mobilità sostenibile</i> . <b>Incremento della produttività</b> con lo sviluppo di un modello organizzativo impostato su <i>obiettivi e risultati</i> , <i>efficienza e efficacia</i> ; <i>razionalizzazione</i> e adeguamento all'introduzione di nuove tecnologie.	<b>Promozione del benessere del lavoratore</b> in termini di <i>work-life balance</i> , tutela delle <i>cure parentali</i> , e delle relazioni personali e collettive legate a formazione, <i>crescita professionale</i> , <i>senso di appartenenza</i> , socializzazione, e <i>partecipazione</i> al contesto lavorativo. <b>Aumento dell'efficienza e della produttività con organizzazione del lavoro basata su flessibilità</b> , valutazione per <i>obiettivi</i> , valorizzazione delle risorse umane, <i>razionalizzazione</i> delle risorse strumentali, e sulla misurazione della performance.	<b>Valorizzazione delle esigenze di tutto il personale</b> attraverso il rafforzamento del <i>work-life balance</i> , la tutela delle situazioni suscettibili per <i>salute</i> o <i>genitorialità</i> , la promozione della <i>mobilità sostenibile</i> . <b>Incremento di produttività, efficienza</b> e impatto della performance organizzativa valorizzando le risorse umane, e <i>razionalizzando</i> le risorse strumentali, introducendo una cultura gestionale basata su <i>obiettivi e risultati</i> ” e sulla loro <i>condivisione</i> , con diminuzione delle spese generali.
<i>Ambiti di applicazione</i>	<i>Tutte le attività che non necessitano (anche parzialmente) presenza fisica</i> del lavoratore in ufficio, per cui sia possibile utilizzare soluzioni tecnologiche, <i>pianificabili nel rispetto di obiettivi</i> , e monitorabili nei risultati.	<i>Attività rientranti nei compiti assegnati al dipendente</i> , attività di carattere innovativo finalizzate al conseguimento di un risultato specifico in tempi predefiniti.	<i>Attività di ricerca scientifica, tecnologica e studio</i> , analisi, redazione/revisione di articoli tecnici e scientifici; stesura, gestione e rendicontazione di progetti scientifici e tecnologici; <i>collaborazioni di ricerca</i> nazionali e internazionali; <i>partecipazione a riunioni</i> , seminari, commissioni o gruppi di lavoro. <i>Inserimento ed elaborazione dati</i> , gestione <i>banche dati</i> e segnali. Monitoraggio di <i>sistemi informatici</i> ; <i>gestione siti web</i> e piattaforme istituzionali. <i>Attività amministrativa</i> di studio/analisi/ stesura di <i>atti, provvedimenti, decreti</i> anche di natura contabile e finanziaria; <i>formazione e aggiornamento</i> tecnico-scientifico.



<b>Attività escludibili</b>	Non esplicitate, saranno individuate con atto successivo.	<i>Non esplicitate</i>	Attività che richiedono presenza continuativa e contatto costante con persone, impianti, apparecchiature o strumenti non utilizzabili da remoto o da svolgere in turno, reperibilità, trasferta/servizio esterno.
<b>Fasi di sperimentazione e applicazione</b>	Sperimentazione di 6 mesi prorogabili accompagnata a monitoraggio e poi applicazione a pieno regime.	Sperimentazione di 2 anni accompagnata a monitoraggio e poi applicazione a pieno regime.	Sperimentazione di 6 mesi e valutazione degli effetti trasmessa a DG e OO.SS. Decisione su avvio stabile del Lavoro Agile sottoposta a valutazione successiva.
<b>Organismi di supporto e controllo</b>	Istituzione di un <b>Gruppo di monitoraggio</b> della sperimentazione.	Monitoraggio dei dati, finalizzato ad individuare misure correttive al Disciplinare. <b>Non viene individuato un Organismo apposito.</b>	Istituzione di una <b>Commissione Permanente per il Lavoro Agile</b> cui è demandata programmazione, implementazione e monitoraggio con attività definite dal Regolamento.
<b>Destinatari</b>	<b>Tutto il personale dipendente</b> a tempo determinato e indeterminato. Nessuna specifica sull'anzianità.	<b>Personale dei livelli IV-VIII</b> con rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato e determinato con anzianità di servizio di almeno 6 mesi.	<b>Tutto il personale dipendente</b> a tempo pieno, con contratto a tempo indeterminato o determinato con almeno un anno di anzianità di servizio.

L'ente che circostringe maggiormente la possibilità di accedere al lavoro agile è l'INFN (Tabella 2), con la percentuale più bassa di accesso alla nuova modalità di lavoro e con maggiori vincoli nei criteri che stabiliscono la priorità di ingresso. Tutti gli enti in esame stabiliscono una periodicità fissa per la presentazione delle domande e l'obbligo di sottoporre un Progetto o Piano dettagliato delle attività, modalità, tempi e condizioni per lo svolgimento del lavoro agile. In tutti i casi la modalità in lavoro agile non deve essere prevalente, sebbene si rilevino differenze nel calcolo del monte ore settimanale e mensile.

Il differente approccio dei tre modelli di regolamentazione emerge in particolare nell'analisi delle modalità di verifica e misurazione delle prestazioni, laddove l'INAF, non specifica alcunché e rimanda a un impegno generico dell'ente; al contrario l'INFN individua un Responsabile delle misurazioni ed esplicita alcuni criteri di verifica e valutazione dell'attività. L'INGV, oltre a definire un Responsabile e le modalità di espletamento, stabilisce anche la periodicità di monitoraggio e valutazione.

Infine, l'unico ente che prevede attività formative per il lavoro agile nel proprio Disciplinare è l'INFN, mentre l'INGV è l'unico a stabilire, già nel Regolamento, sondaggi periodici rivolti ai dipendenti in lavoro agile sulla *work-life balance* individuando anche l'organismo competente.

Tabella 2. Parte procedurale dei Regolamenti e Disciplinari

<b>Enti</b>	<b>INAF</b> Istituto Nazionale di Astrofisica	<b>INFN</b> Istituto Nazionale di Fisica Nucleare	<b>INGV</b> Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia
<b>Modalità di accesso e durata</b>	<i>Su base volontaria: bando annuale</i> con presentazione di un <b>Progetto</b> con: attività, procedure, contattabilità, durata, modalità di monitoraggio, valutazione e verifica. Durata non indicata.	<i>Su base volontaria: due volte l'anno</i> , domande valutate ogni sei mesi sulla base di un <b>Progetto</b> con: attività, durata, procedure, attrezzature, fasce di reperibilità, risultati, indicatori di misurazione, modalità di monitoraggio. Durata: semestrale, rinnovabile.	<i>Su base volontaria: bando annuale con Piano delle attività individuali di lavoro</i> : dettaglio delle attività, durata, obiettivi, risultati, modalità di monitoraggio, valutazione e verifica, numero massimo di giorni, strumenti posseduti, fasce di reperibilità. Durata: annuale, prorogabile.
<b>Limiti di accesso</b>	<b>Fino al 25% dei dipendenti per sede</b> ; deroga al tetto massimo per genitori nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo parentale, dipendenti con figli con disabilità, gravi casi.	<b>Max 10% per struttura</b> (lavoro agile solo per livelli tecnico-amministrativi).	<b>Non definiti dal Regolamento.</b> L'Amministrazione, attraverso la Commissione Permanente per il Lavoro Agile si riserva di valutare l'ammissione, in deroga al bando, di ulteriori richieste d'accesso di Lavoro Agile in casi particolari di svantaggio personale, sociale e familiare.

<b>Criteri di priorità</b>	Disabilità psico-fisiche personali o familiari; esigenze di cura di figli minori, conviventi o familiari, distanza domicilio-sede. In caso di parità <b>chi non gode di altre misure di flessibilità</b> .	<b>Non godere di altre misure di flessibilità</b> ; condizioni salute, esigenze di cura figli minori di tre anni, familiari o conviventi, dipendenti nei tre anni successivi alla fine del congedo di maternità, disabilità, distanza domicilio-sede, <b>minore fruizione Lavoro Agile nell'anno precedente</b> .	<i>Non indicati</i>
<b>Modalità operative Lavoro Agile</b>	Prestazione lavorativa parzialmente all'esterno della sede di lavoro <b>entro la durata massima dell'orario giornaliero</b> ; utilizzo di strumenti tecnologici propri o assegnati; <b>assenza di una postazione fissa. Obbligo di custodia e riservatezza</b> .	Prestazione lavorativa seguendo i <b>principi di correttezza, riservatezza, diligenza, disciplina</b> ; obbligo di riservatezza sulle informazioni aziendali; obbligo di <b>svolgere personalmente le mansioni assegnate</b> e seguendo le direttive dell'Istituto. Utilizzo strumenti tecnologici propri, o assegnati.	Prestazione lavorativa svolta in parte all'esterno della sede di lavoro e con <b>vincoli di orario previsti dalla normativa vigente</b> ; utilizzo di strumenti tecnologici propri o assegnati; assenza di una postazione fissa; <b>obblighi di custodia, riservatezza e sicurezza delle informazioni</b> .
<b>Rapporto tra lavoro agile e ordinario</b>	<b>La modalità agile non deve essere prevalente: max 49% dell'orario mensile</b> , dell'orario quadrimestrale per ricercatori e tecnologici.	<b>La modalità agile non deve essere prevalente: in 6 mesi il monte orario max è di 250 ore</b> , in frazioni min. di 4 ore per un <b>mensile max di 50 ore</b> .	<b>La modalità agile non dev'essere prevalente: max 5 giorni al mese</b> , non più di 2 a settimana.
<b>Obbligo di reperibilità</b>	Richiesta <b>reperibilità</b> del dipendente; <b>"diritto alla disconnessione"</b> .	<b>Obbligo di essere reperibile</b> nelle eventuali <b>fascie orarie</b> stabilite negli accordi con la Direzione.	Il lavoratore deve <b>garantire una fascia di reperibilità</b> comunicata tramite l'applicativo Workflow; riconoscimento del <b>"diritto alla disconnessione"</b> .
<b>Giornata di lavoro e straordinario</b>	Attività lavorativa consentita in modalità continuative, fuori sede o combinata. <b>Richieste di lavoro straordinario soggette ad autorizzazione</b> . Non è riconosciuto il trattamento di trasferta, né sono configurabili prestazioni straordinarie.	Monte ore complessivo utilizzabile in frazioni di almeno 4 ore, <b>max mensile di 50 ore. Esecuzione per fasi e obiettivi</b> , senza precisi vincoli di orario/luogo, salvo quanto previsto nel Progetto sulla reperibilità. <b>Rispetto dell'orario di lavoro settimanale</b> , secondo legge e relativa contrattazione. Non è previsto straordinario.	<b>Le giornate sono considerate 'interere giornate lavorative'</b> non sono recuperabili o frazionabili, e quelle in regime di turno, e reperibilità, trasferte e telelavoro non sono compatibili. <b>Non sono riconosciute ore di straordinario</b> , permessi brevi o altri istituti che comportino riduzioni o aumento dell'orario di servizio.
<b>Modalità di verifica della prestazione</b>	<i>Non specificata</i>	Il <b>Direttore della Struttura di appartenenza è responsabile</b> della verifica della prestazione in Lavoro Agile come da progetto, e del rispetto, da parte del lavoratore, degli orari nell'ambito del monte ore settimanale d'obbligo.	Nel periodo di svolgimento delle attività svolte in Lavoro Agile il <b>Direttore/Dirigente responsabile effettuerà il monitoraggio</b> delle suddette e degli obiettivi raggiunti, misurati con <b>cadenza almeno semestrale</b> .
<b>Misurazione della performance</b>	<b>Impegno generico dell'ente</b> ad individuare indicatori di efficienza, efficacia ed economicità delle attività svolte (misurazione organizzativa e individuale).	Valutazione con <b>misurazione della performance organizzativa</b> e individuale. Verifica <b>dell'impatto delle misure organizzative adottate</b> in termini di "efficacia e efficienza", e qualità dei servizi erogati.	Adozione del Lavoro Agile contemplata nell'ambito dei <b>percorsi di misurazione della performance organizzativa e individuale previsti per il personale con cadenza semestrale</b> .
<b>Percorsi formativi</b>	<i>Previsti da circolare di accompagnamento al Regolamento</i>	<b>Formazione di base periodica</b> sul Lavoro Agile e su relative modalità operative, con riferimento ai profili di sicurezza informatica, e di salute e sicurezza sul lavoro.	<i>Non indicati sul Regolamento</i>
<b>Rilevazione benefici per i lavoratori</b>	<i>Non sono presenti indicazioni</i>	<i>Non sono presenti indicazioni</i>	<b>Sondaggi periodici</b> rivolti ai dipendenti in Lavoro Agile; <b>work-life balance pianificata dalla Commissione Permanente per il Lavoro Agile</b> con l'Amministrazione.

#### 4 IL LAVORO AGILE NELL'EMERGENZA COVID-19

Dalla fine del mese di febbraio 2020, la situazione di emergenza sanitaria legata alla diffusione dell'epidemia da COVID-19 e le conseguenti disposizioni governative intraprese per il suo contenimento<sup>4</sup> hanno reso necessaria l'attivazione di percorsi semplificati per il ricorso al lavoro agile, anche in assenza di accordi individuali, al fine di ridurre la presenza dei dipendenti presso le sedi e di limitarne gli spostamenti.

I tre enti pubblici di ricerca oggetto del nostro studio hanno consentito un accesso agevolato e massivo a tale modalità di lavoro, derogando in vario modo ai regolamenti che stavano accompagnando la fase di sperimentazione, mentre altri enti, che non disponevano di un disciplinare preesistente, tra cui il CNR, hanno provveduto a stabilire repentinamente una disciplina transitoria.

##### 4.1 L'emergenza COVID-19 in INAF, INFN e INGV

Per il periodo dell'emergenza epidemiologica, INAF e INFN hanno previsto, in via d'urgenza, l'attuazione del lavoro agile attraverso rispettivamente una circolare del Direttore Generale<sup>5</sup> e una nota del Presidente<sup>6</sup>, mentre INGV ha ritenuto di produrre un nuovo articolato<sup>7</sup> valido quale regolamento provvisorio.

Gli enti di ricerca per i quali tale modalità di lavoro è applicabile a qualunque categoria di inquadramento del dipendente hanno rinunciato alle norme su limiti temporali per l'espletamento dell'attività rispetto a quella ordinaria, alle misure percentuali massime per l'accesso e alle restrizioni sull'anzianità di servizio. L'INFN, pur eliminando il limite percentuale all'accesso e i limiti orari, ha mantenuto la sua impostazione riguardo la platea dei beneficiari, consentendo la possibilità di attivazione del lavoro agile al solo personale tecnico-amministrativo. Ai ricercatori e tecnologi è stato invece incoraggiato il lavoro fuori sede, autocertificando con la motivazione "Lavoro svolto fuori sede per emergenza coronavirus"<sup>8</sup>.

L'accesso al luogo di lavoro durante l'emergenza è rimasto formalmente subordinato all'espletamento delle sole attività considerate necessarie e comunque soggetto ad autorizzazione. INAF e INFN non hanno richiesto, in sede di domanda, il riferimento a progetti specifici ma una descrizione generale delle attività, stabilendo che le medesime fossero concordate con il dirigente della struttura interessata. INGV richiede invece esplicitamente un'indicazione dettagliata delle attività da svolgere<sup>9</sup>, rispetto alle quali è stata prevista la produzione di una relazione periodica; il direttore competente è inoltre tenuto a verificare l'effettivo svolgimento delle attività, con la possibilità di revoca senza preavviso dell'autorizzazione concessa.

##### 4.2 La situazione del CNR

Il 5 marzo 2020, a seguito dei provvedimenti governativi in materia di contenimento epidemiologico, il CNR ha emanato per la prima volta una propria snella disciplina per la fruizione del lavoro agile, in via straordinaria e temporanea<sup>10</sup>.

Ai fini dell'attivazione, non è stato richiesto l'invio di un progetto o di un piano delle attività, bensì la compilazione di un semplice modulo di richiesta con l'indicazione di eventuali circostanze che potessero dar luogo a priorità nell'accesso alla modalità di lavoro agile. Nel corso dell'emergenza, sulla scorta delle urgenti prescrizioni sanitarie finalizzate al contenimento dell'epidemia, l'atteggiamento dell'ente si è progressivamente caratterizzato per una sorta di "scoraggiamento al diniego" da parte dei dirigenti, direttori o responsabili delle richieste di lavoro agile, e la necessità di fornire adeguate motivazioni nel caso di rifiuto dell'autorizzazione.

<sup>4</sup> Dal DPCM del 23 febbraio 2020 al DPCM del 9 marzo 2020.

<sup>5</sup> Circolare del Direttore Generale INAF dell'11/03/2020, prot. n. 1359.

<sup>6</sup> Nota del Presidente dell'INFN del 10 marzo 2020, prot. n. 2020-339.

<sup>7</sup> Circolare INGV n. AC n. 5-2020 del 9 marzo 2020, prot. n. 3248.

<sup>8</sup> Nota del Presidente INFN del 10 marzo 2020, prot. n. 339.

<sup>9</sup> Nonché l'indicazione delle fasce orarie e la dichiarazione di possesso di mezzi tecnologici idonei allo svolgimento del lavoro.

<sup>10</sup> Nota del Direttore Generale del CNR del 05 marzo 2020, n. 17706.

Il CNR ha invitato esplicitamente a prediligere il lavoro presso il proprio domicilio, ritenendolo “modalità più idonea a garantire il benessere e la salute del lavoratore, nonché atta a prevenire e/o contenere la diffusione del contagio”. Inoltre, lo svolgimento della prestazione lavorativa sul luogo di lavoro è stato limitato alle sole attività indispensabili e indifferibili preventivamente autorizzate<sup>11</sup>.

L’agilità viene però fortemente limitata dalla definizione univoca del tempo di lavoro. A nessun dipendente è consentito di frazionare la propria giornata di lavoro: i dipendenti a tempo pieno devono svolgere la giornata di lavoro di 7 ore e 12 minuti, mentre i dipendenti in regime di part-time devono prestare la propria attività lavorativa proporzionalmente. Questa disposizione ricalca la disciplina prevista per il telelavoro nel quale l’elasticità è estremamente limitata e dimostra le difficoltà esistenti nell’applicazione pratica di una fattispecie completamente nuova.

## 5 CONCLUSIONI

La riflessione proposta ha fornito una sintetica rappresentazione del contesto nel quale si colloca il lavoro agile negli enti pubblici di ricerca analizzati. Avere un quadro di riferimento delle regole entro le quali si stanno muovendo i primi passi per l’applicazione di questa nuova modalità di lavoro è importante per comprendere gli effetti che sono l’oggetto precipuo del progetto di ricerca avviato.

Alcune osservazioni conclusive possono essere proposte per mettere in evidenza la presenza di logiche istituzionali differenti che informano l’applicazione pratica del lavoro agile almeno nelle sue linee regolamentari.

In generale si possono individuare tre modalità di implementazione della normativa nazionale nei contesti organizzativi di riferimento.

Il primo, che potremmo definire “generalista” (INAF), nel senso di una applicazione del dettato normativo nazionale piuttosto pedissequa, che non definisce un profilo specifico per l’applicazione nell’ente.

Il secondo modo potremmo qualificarlo come “definitorio/esplicativo” (INFN), dove le fattispecie del lavoro agile vengono applicate facendo ricorso a un apparato definitorio degli aspetti principali della modalità di lavoro che ne spiega le condizioni per l’attuazione. L’unicità della soluzione attuata da questo ente consiste nel circoscrivere il lavoro agile al solo personale tecnico-amministrativo, circostanza che potrebbe richiamare una implicita assunzione del fatto che il contratto collettivo nazionale già garantisce ai ricercatori e tecnologi una modalità di lavoro assimilabile al lavoro agile.

Il terzo approccio potrebbe essere definito più “rigoroso/direttivo” (INGV), essendo accompagnato da una serie di prescrizioni puntuali su modi, procedure e condizioni di applicazione all’interno dell’ente, che fissano condizioni precise anche rispetto alle attività che possono essere svolte. La particolarità di questo approccio consiste nella forte tipizzazione del lavoro in modalità agile che, conseguentemente, ne limita la flessibilità e l’adattabilità rispetto a cambiamenti che possono intervenire nell’esecuzione della prestazione richiesta.

Il CNR non ha ancora elaborato una regolamentazione sul lavoro agile ma è intervenuto solamente con disposizioni operative per affrontare l’emergenza legata alla pandemia da COVID-19; per questa ragione non è ancora possibile osservare un disegno istituzionale su questo tema.

Il lavoro agile nella sua definizione più completa ha un potenziale innovativo estremamente elevato; pertanto gli effetti che potrebbe produrre sono importanti e tendenzialmente trasformativi per quanto riguarda a) la configurazione del rapporto di lavoro; b) la formazione necessaria, per evitare fenomeni di marginalizzazione del personale meno esperto nell’uso delle ICT; c) il modello di organizzazione interna degli enti (spazi di lavoro, collaborazioni, tempi e modi di esecuzione della prestazione); d) l’esercizio della leadership e del sistema di misurazione e valutazione delle attività svolte. Altri effetti potenzialmente suscettibili di importanti ricadute sono collegati alla conciliazione tra lavoro e vita familiare, al benessere dei dipendenti e alla mobilità.

---

<sup>11</sup> Nota del Direttore Generale del CNR del 22 marzo 2020, n. 21327.

Tutti aspetti che si incrociano strettamente con le politiche di sviluppo sostenibile e quindi con l'impatto che una diversa organizzazione del lavoro può avere sull'ambiente.

Gli enti pubblici di ricerca sono un settore nel quale l'applicazione del lavoro agile in linea di principio potrebbe avere effetti particolarmente positivi, per rendere elastiche le prestazioni di tutti i dipendenti che sono direttamente impegnati nel costruire nuova conoscenza scientifica (per definizione il lavoro meno routinario e prevedibile che esista) e coloro le cui attività sono di supporto diretto allo svolgimento della ricerca.

L'accelerazione impressa dall'emergenza pandemica COVID-19 ha fatto emergere potenzialità e problemi del lavoro agile, dove le prime potrebbero essere superiori ai secondi. Nonostante la naturale resilienza istituzionale ai cambiamenti e le barriere culturali che accompagnano il lavoro agile, è difficile non prevedere un suo più esteso utilizzo nel momento in cui alcuni benefici soprattutto in termini di minori costi diventassero evidenti e la crisi finanziaria derivante dalla pandemia dovesse avere riflessi sui bilanci degli enti in termini di tagli alle spese. Tuttavia come il lavoro agile possa trovare applicazione, massimizzando i benefici che da esso derivano e riducendo gli effetti dannosi, resta un problema aperto e quindi da indagare.

## 6 BIBLIOGRAFIA

- Barbier, J.C., & Nadel, H. (2002). *La flessibilità del lavoro e dell'occupazione*. Roma: Donzelli.
- Bologna, S., & Iudicone F. (2017). Il lavoro agile e il telelavoro nello scenario europeo e comparato: dinamiche emergenti, effetti sulla qualità del lavoro e strumenti di regolazione. *Quaderni di Rassegna Sindacale*, XVIII (3), 113-128.
- Chiaro, G., Prati, G., & Zocca M. (2015). Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile. *Sociologia del Lavoro*, 138, 69-87.
- D'Amato, V. (2014). *Management 3.0. Il manifesto e le nuove competenze per un manager*. Milano: Franco Angeli.
- Dagnino, E. (2016). Lavoro agile: una questione definitoria, in Dagnino, E., & Tiraboschi, M. (a cura di). *Verso il futuro del lavoro. Analisi e spunti su lavoro agile e lavoro autonomo*. Modena: Adapt University Press e-book series 50, pp. 26-30.
- Klehe, U.-C., Anderson, N. (2007). Working Hard and Working Smart: Motivation and Ability During Typical and Maximum Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 978-992.
- Gastaldi, L., Corso, M., Raguseo, E., Neirotti, P., Paolucci, E., & Martini, A. (2014). Smart Working: Rethinking Work Practices to Leverage Employees' Innovation Potential. *15th International CINet Conference. Operating Innovation - Innovating Operations* (7-9 September 2014, Hungary).
- Leonardi, P.M., & Balley, D.E. (2008), Transformational Technologies and the Creation of New Work Practices. *MIS Quarterly*, 32 (2), 411-436.
- Leonardi, P.M. (2011). When flexible routines meet flexible technologies: Affordance, constraint, and the imbrication of human and material agencies. *MIS Quarterly*, 35(1), pp.147-167.
- Lodi Rizzini, C. (2013). *Lavoro "agile": di cosa parliamo? Percorsi di Secondo welfare*. Disponibile al sito: [www.secondowelfare.it/primo-welfare/lavoro/lavoro-agile-di-cosa-parliamo.html](http://www.secondowelfare.it/primo-welfare/lavoro/lavoro-agile-di-cosa-parliamo.html)
- Oliva, L. (2019). *La flessibilità non basta. Verso uno Smart working 2.0*. Disponibile al sito: <https://www.secondowelfare.it/>
- Olivieri Pennesi, S. (2014). Il lavoro si evolve in smart working. *Lavoro@Confronto*, 4, giugno/luglio. Disponibile al sito: [www.lavoro-confronto.it/archivio/numero-4/il-telelavoro-si-evolve-in-smart-working](http://www.lavoro-confronto.it/archivio/numero-4/il-telelavoro-si-evolve-in-smart-working)
- OECD. (2011). *Public Research institutions. Mapping Sector Trends*. Paris: OECD.
- Potì, B., & Reale, E. (2000). Convergence and differentiation in institutional changes among European public research systems: the decreasing role of public research institutes. *Science and Public Policy*, 27(6), 421-431
- Ray, J.E. (2016). Grande accélération et droit à la déconnexion. *Droit Social*, 11, pp. 912-920.

- Rapp, A. et al. (2006). The impact of knowledge and empowerment on working smart and working hard. The moderating role of experience. *International Journal of Research in Marketing*, 23, 279-293.
- Tiraboschi, M. (2017). Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro. *WP CSDLE "Massimo D'Antona"*. IT, 335.
- Van der Voet, J., Kuipers Ben, S., & Groeneveld, S. (2016). Implementing Change in Public Organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, 18(6), 842-865.