



UNIMORE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

Dipartimento di Economia
Marco Biagi

DEMB Working Paper Series

N. 171

COVID-19 e Pubblica Amministrazione:
implicazioni dello smart working per il management e
per la salute mentale dei lavoratori

Stefano Tripi¹, Giorgio Mattei²

May 2020

¹ University of Modena and Reggio Emilia, Honorary Fellow, Department of Communication and Economics, and Public Manager in Training, National School of Public Administration, Rome, Italy
E-mail: stefano.tripi@gmail.com

² University of Modena and Reggio Emilia, Department of Biomedical, Metabolic and Neural Sciences and Department of Economics Marco Biagi - Marco Biagi Foundation
Address: Viale Berengario 51, 41121, Modena, Italy
E-mail: giorgio.mattei@unimore.it

COVID-19 e Pubblica Amministrazione: implicazioni dello *smart working* per il management e per la salute mentale dei lavoratori

COVID-19 and Public Administration: implications of *smart working* for management and workers' mental health

Stefano Tripi*, Giorgio Mattei**

* Honorary Fellow, Department of Communication and Economics, University of Modena and Reggio Emilia, Viale Allegri 9, 42121 Reggio Emilia, Italy
Public Manager in Training, National School of Public Administration, Rome, Italy
Independent Evaluation Committee Member
E-mail: stefano.tripi@gmail.com
orcid.org/0000-0001-5225-3112

** "Marco Biagi" Department of Economics & Marco Biagi Foundation, University of Modena and Reggio Emilia, Via J. Berengario, 51, 41121 Modena, Italy
Department of Biomedical, Metabolic and Neural Sciences, University of Modena and Reggio Emilia, Via G. Campi, 287, 41125, Modena, Italy
E-mail: giorgio.mattei@unimore.it
orcid.org/0000-0001-5326-303X

Parole-chiave: COVID-19; Pubblica Amministrazione; smart working; salute mentale; Italia

Key-words: COVID-19; public administration; smart working; mental health; Italy

JEL classification: J8 J 38 I1 O1

Corresponding author:

"Marco Biagi" Department of Economics & Marco Biagi Foundation, University of Modena and Reggio Emilia, Via J. Berengario, 51, 41121 Modena, Italy
Giorgio Mattei, Department of Biomedical, Metabolic and Neural Sciences, University of Modena and Reggio Emilia, Via G. Campi, 287, 41125, Modena, Italy
E-mail: giorgio.mattei@unimore.it

Abstract (English)

This paper focuses on the first outcomes due to the fast implementation of smart working within Italian public administrations, following the COVID-19 emergency, particularly in the field of management and mental health. Aware of describing a still ongoing situation, the authors adopt a deductive approach to integrate the main indications obtained from current literature and recent research on smart working. The evolution of the implementation of smart working within the Italian public administration (both in ordinary conditions and in emergency conditions) is first described; then, the authors describe the main implications of smart working with respect to management and workers' mental health. Finally, some remarks concerning policies and further research are provided.

Abstract (Italiano)

Il contributo si propone di analizzare alcune delle prime implicazioni che ci si attende dall'accelerazione dell'applicazione dello smart working (lavoro agile) nelle Pubbliche Amministrazioni italiane, come conseguenza dell'emergenza epidemiologica Coronavirus (COVID-19), con particolare riferimento all'ambito manageriale ed alla salute mentale. Nella piena consapevolezza di descrivere una situazione non ancora pienamente definita, si integreranno, con un approccio deduttivo, alcune tra le principali indicazioni che emergono dalla letteratura e da alcune ricerche. Dopo aver descritto l'evoluzione delle modalità di attivazione dello smart working nella Pubblica Amministrazione, in modalità ordinaria e nel momento di emergenza, si descriveranno le principali implicazioni dal punto di vista manageriale ed in materia di salute mentale, concludendo con alcune riflessioni in merito a possibili spunti di ricerca e di policy.

Executive summary (English)

- Italy was the first country in Europe to face the COVID-19 emergency.
- The lockdown measures adopted at national level had repercussions on the organization of work, favoring a massive use of smart working.
- Smart working is a method of executing the subordinate employment relationship by phases, cycles and objectives, without specific time or place of work constraints, often with the use of technological tools.
- Smart working requires adequate technological equipment, as well as skills to use it adequately. However, almost one Italian out of four still does not have adequate equipment to connect to the Internet and work in a smart way.
- Since 2015, the legislator has made provisions on smart working, with reference to Public Administrations; the legal framework was completed in 2017. However, the goal of introducing flexible ways of working within three years for at least 10% of employees on a voluntary basis was not yet achieved, at the beginning of the COVID-19 emergency.
- The COVID-19 emergency has led to a significant acceleration in the use of smart working, with simplified procedures and derogations from ordinary procedures.
- In particular, during the COVID-19 emergency, smart working has become the standard work method for Italian Public Administrations.
- The focus on managerial and mental health issues is motivated by the strong link between these aspects for effective and sustainable work organization, both in presence and in *smart working*.
- Concerning the managerial involvement in the adoption of smart working in Public Administrations, it is important that public managers keep in mind the foreseeable increase in stress levels in workers, motivated by changes in personal and working lives.
- Therefore appropriate occupational stress moderators should be employed, including social support.

- The manager must correctly maintain social relations within the team, with both the workers who perform remotely and those who perform at the usual working place.
- It is also necessary to consider the specific characteristics of each office, and effective management instruments used before the forced transition into smart working, thus adopting the appropriate flexibility and leadership.
- The management of “remote” human resources presents significant differences compared to traditional methods; the lack of collaboration and direct supervision, the absence of “informal” access to information, isolation and the increase in distractions can be significant problems, in particular for those who have never worked in these ways.
- An important aspect concerns performance management. In fact, the effects of smart working on the productivity of public offices can be many. The performance can be even higher than in presence, if there are less distractions at home.
- With smart working there is a risk of losing the possibility of direct sharing of knowledge that can impact on the final results.
- In any case, smart working necessarily requires a transition from traditional “management by wandering around” in the workplace, to remote management more based on results.
- To this end, it is necessary to employ adequate measurement and evaluation systems through clear objectives and indicators, leaving individual employees with the necessary autonomy in achieving them.
- In light of the results that emerged from the investigations analyzed in this study, smart working is appreciated by the majority of workers, provided it is the result of a personal choice and is alternated with more traditional ways of working.
- It is possible to hypothesize that the economic crisis, secondary to the COVID-19 emergency, will have different health outcomes than the Great Recession. The latter led to a worsening of mental health indicators but an improvement in physical health indicators. On the contrary, the state of forced social isolation, accompanied by a strong reduction in physical activity and the adoption of unhealthy behavior – aspects that characterize the ongoing economic crisis – could negatively impact on both physical and mental health.
- Smart working tends to increase the confusion between private (family) and working life, and to make the worker hyper-connected and potentially reachable at any time. This can have negative consequences on workers’ mental health, such as increased work-related stress, workaholism, burnout and depression.
- Smart working tends to distance the citizen / worker from the symbolic “rituals” that belong to working life such as punching out ID badges, staying in the office with colleagues, relating to citizens, promoting relational isolation.
- In the same way, the new technologies, necessary for the adequate diffusion of smart working, can be an enabling factor, an obstacle if they are missing or unknown, or even a factor that contributes to the isolation induced by smart working.
- Therefore, digital literacy and dissemination initiatives are useful and will need to be continued and strengthened, as well as the great capacity and innovation shown by some administrations.
- Initiatives aimed at spreading a culture of the correct use of the technologies necessary for smart working (planned interruptions, space management, etc.) are equally useful.
- Finally, it is necessary to develop research aimed at deepening the impact of smart working on the health of workers in the Public Administration, with representative samples and adequate statistical power.

Executive summary (Italiano)

- L'Italia è stata il primo Paese in Europa a dover fronteggiare l'emergenza COVID-19.
- Le misure di *lockdown* adottate a livello nazionale hanno avuto ripercussioni sull'organizzazione del lavoro, favorendo un ricorso massiccio allo *smart working*.
- Per *smart working* si intende una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato per fasi, cicli e obiettivi, senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, spesso con il ricorso a strumenti tecnologici.
- Lo *smart working* richiede adeguata strumentazione tecnologica, nonché competenze per utilizzarla adeguatamente. Tuttavia, quasi un italiano su quattro ancor oggi non dispone di adeguate attrezzature per connettersi a Internet e lavorare in modalità smart.
- Sin dal 2015 il legislatore ha disposto in materia di *smart working*, con riferimento alle Pubbliche Amministrazioni; il quadro giuridico risultava completo nel 2017. Tuttavia, l'obiettivo di introdurre modalità flessibili di lavoro entro tre anni per almeno il 10% dei dipendenti su base volontaria non risultava ancora raggiunto, all'inizio dell'emergenza COVID-19.
- L'emergenza COVID-19 ha portato ad una consistente accelerazione nell'impiego dello *smart working*, con modalità semplificate e deroghe alle procedure ordinarie.
- In particolare, durante l'emergenza COVID-19, la modalità di lavoro agile è diventata quella ordinaria per le prestazioni di lavoro nelle amministrazioni pubbliche.
- La scelta di concentrarsi sulle questioni manageriali e di salute mentale è determinata dal forte collegamento di tali aspetti, per una organizzazione del lavoro efficace e sostenibile, sia in presenza che in *smart working*.
- Per quanto riguarda le implicazioni manageriali dell'adozione dello *smart working* nelle Pubbliche Amministrazioni è importante che i *manager* pubblici tengano presente il prevedibile aumento dei livelli di stress nei lavoratori motivati dai cambiamenti avvenuti alle vite personali e lavorative.
- Alla luce di ciò, occorre impiegare adeguati moderatori dello *stress* occupazionale, tra i quali il sostegno sociale.
- Il *manager* deve correttamente mantenere le relazioni sociali all'interno del *team*, con i lavoratori che rendono la propria prestazione a distanza e con chi la rende in presenza.
- Occorre inoltre tenere conto delle caratteristiche specifiche di ciascun ufficio, e di ciò che funzionava nello stesso prima del passaggio forzato in *smart working*, adottando dunque flessibilità e stili di *leadership* adeguati al momento.
- La gestione delle risorse umane "a distanza" presenta significative differenze rispetto alle modalità tradizionali; la mancanza di collaborazione e supervisione diretta, l'assenza di modalità di accesso "informali" alle informazioni, l'isolamento e l'aumento delle distrazioni possono costituire problematiche rilevanti, in particolare per chi non ha mai lavorato con queste modalità.
- Un aspetto importante riguarda il *performance management*. Infatti, gli effetti dello *smart working* sulla produttività degli uffici pubblici possono essere molteplici. La *performance* può essere addirittura superiore a quella in presenza, se a casa vi sono meno distrazioni.
- Con lo *smart working* si rischia di perdere possibilità di condivisioni dirette delle conoscenze che possono impattare sui risultati finali.
- In ogni caso, il lavoro agile richiede necessariamente una transizione dal tradizionale "*management by wandering around*" in presenza sul posto di lavoro, ad un *management* a distanza maggiormente basato sui risultati.
- A tal fine è necessario impiegare adeguati sistemi di misurazione e valutazione mediante obiettivi ed indicatori chiari, garantendo la necessaria autonomia nel conseguimento ai singoli dipendenti.

- Alla luce dei risultati emersi dalle indagini analizzate nel presente studio, lo *smart working* risulta gradito alla maggioranza dei lavoratori, purché sia frutto di una scelta personale e sia alternato a modalità più tradizionali di lavoro.
- È possibile ipotizzare che la crisi economica secondaria all'emergenza COVID-19 avrà conseguenze sulla salute differenti rispetto a quella che ha fatto seguito alla Grande Recessione. Quest'ultima infatti ha determinato un peggioramento degli indicatori di salute mentale ma un miglioramento degli indicatori di salute fisica. Al contrario lo stato di isolamento sociale forzato, accompagnato da una marcata riduzione dell'attività fisica e all'adozione di comportamenti scorretti – aspetti che caratterizzano la crisi economica in atto – potrebbero impattare negativamente sia sulla salute fisica che su quella mentale.
- Lo *smart working* tende ad aumentare la con-fusione tra vita privata (familiare) e vita lavorativa, e a rendere il lavoratore iper-connesso e potenzialmente raggiungibile in qualsiasi momento. Ciò può avere conseguenze negative sulla salute mentale dei lavoratori, quali incremento dello stress lavoro-correlato, *workaholism*, *burnout* e depressione.
- Lo *smart working* tende ad allontanare il cittadino/lavoratore dai “riti” simbolici che appartengono alla vita lavorativa quali (ad es. la timbratura del cartellino, lo stare in ufficio con i colleghi, il rapportarsi con i cittadini), favorendone l'isolamento relazionale.
- Allo stesso modo, le nuove tecnologie, necessarie per l'adeguata diffusione dello *smart working*, possono risultare un fattore abilitante, un ostacolo qualora manchino o non siano conosciute, o ancora un fattore che contribuisce all'isolamento indotto dallo *smart working*.
- Pertanto, sono utili le iniziative di alfabetizzazione e divulgazione digitale che andranno proseguite e rafforzate, così come la grande capacità e di innovazione dimostrata da alcune amministrazioni.
- Sono altrettanto utili iniziative mirate a diffondere una cultura del corretto utilizzo delle tecnologie necessarie allo *smart working* (interruzioni programmate, gestione degli spazi, ecc.)
- È necessario infine sviluppare ricerche mirate ad approfondire l'impatto dello *smart working* sulla salute dei lavoratori e delle lavoratrici della Pubblica Amministrazione, con campioni rappresentativi e adeguato potere statistico.

Ringraziamenti / Acknowledgements

Desideriamo esprimere la nostra gratitudine a quanti hanno letto il presente manoscritto, fornendo utili commenti:

We would like to express our gratitude to all people who read this manuscript and provided useful remarks:

Dr. Silvia Fareri, Dr. Chiara Gaglione, Dr. Andrea Marchioni, Dr. Vittorio Mattei, Prof.ssa Anna Francesca Pattaro, Prof.ssa Silvia Muzzioli, Prof. M. Russo, Dr. Iacopo Senatori.

1. Introduzione

Il “lavoro agile” (o “*smart working*”¹) è diventato uno degli strumenti cui la Pubblica Amministrazione può ricorrere per innovare radicalmente le tradizionali modalità organizzative del lavoro, perseguendo al tempo stesso un miglioramento nella qualità della vita e nel benessere dei dipendenti. Con tale termine si intende una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato per fasi, cicli e obiettivi, senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro (da effettuarsi in parte all’interno di locali aziendali e in parte all’esterno), soprattutto mediante l’uso di strumenti tecnologici. Lo *smart working* differisce dal telelavoro, il quale prevede invece la formalizzazione dello spostamento del lavoratore, in tutto o in parte, dalla sede di lavoro dai locali aziendali ad altra sede (tradizionalmente l’abitazione), ma lo stesso rimane vincolato a lavorare da una postazione fissa e prestabilita, con gli stessi limiti di orario, carichi di lavoro, ed oneri dei lavoratori che svolgono la prestazione all’interno del posto di lavoro².

Sin dal 2015³ il legislatore aveva disposto in materia, con riferimento alle Pubbliche Amministrazioni. Con successivi interventi normativi e di dettaglio⁴, nel 2017 si è completato il quadro giuridico, al fine di raggiungere l’obiettivo di introdurre tali modalità flessibili di lavoro, entro tre anni, per almeno il 10% dei dipendenti, su base volontaria. Nei fatti, gli obiettivi del legislatore in materia sono rimasti a lungo solo sulla carta; nel 2019, nonostante un raddoppio dei progetti strutturati rispetto all’anno precedente, lo *smart working* nelle Pubbliche Amministrazioni risultava un fenomeno ancora insufficientemente diffuso⁵, in cui la percezione di inapplicabilità risentiva molto dell’associazione tra lo stesso ed il semplice “lavoro da remoto” o “telelavoro”. Peraltro, anche con riferimento a quest’ultima modalità di lavoro, nonostante siano circa vent’anni che la stessa risulta praticabile⁶, non risultano ancora molte le amministrazioni che allo stato attuale la impiegano⁷. Il tutto può essere ricondotto ad una serie di cause, quali ad esempio l’inadeguatezza delle dotazioni e delle competenze tecnologiche⁸, le scarse risorse finanziarie, o diverse questioni giuridico-amministrative (si pensi ad esempio al delicato tema della tutela dei dati personali), di fronte alle quali non di rado le amministrazioni si fermano, senza individuare una soluzione.

¹ Nel prosieguo si tratteranno i due termini “lavoro agile” e “*smart working*” come sinonimi, aderendo all’impostazione maggioritaria in vigore in Italia.

² Per una disamina di alcune delle principali caratteristiche di *smart working* e telelavoro, si veda: Marchioni A., Cappello M., Pillo F., *Impatto delle trasformazioni nel mondo del lavoro e del lavoro atipico sull’identità dei lavoratori: ripercussioni sulla rappresentanza collettiva, implicazioni giuridiche e psicopatologiche*, Rivista sperimentale di Freniatria, N. 2(2019), p. 47.

³ Art. 14 “Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche” Legge 7 agosto 2015, n. 124.

⁴ Direttiva Ministro Madia n. 3/2017 in attuazione dell’art. 14 della 7 agosto 2015, n. 124; Legge 22 maggio 2017, n. 81 (“Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l’articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”); Art. 1 comma 486 Legge 30 dicembre 2018, n. 145 (L. Bilancio 2019), relativamente ai criteri di priorità.

⁵ Osservatori Digital Innovation Politecnico di Milano, *Osservatorio Smart Working 2019*, https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/comunicati-stampa/crescita-smart-working-engagement-italia-2019

⁶ Il telelavoro, o lavoro a distanza, nelle pubbliche amministrazioni risultava già disciplinato dalla Legge 16 giugno 1998, n. 191, dal D.P.R. n. 70 del 1999 e dall’Accordo quadro nazionale del 23 marzo 2000.

⁷ Con riferimento alle Amministrazioni centrali, ad esempio, si veda: Corte dei Conti, *Lo stato di attuazione del “piano per l’utilizzo del telelavoro” nell’ambito delle amministrazioni statali*, Deliberazione 31 maggio 2019, n. 7/2019/G.

⁸ La Relazione nazionale per il 2019 relativa all’Italia dell’Indice di digitalizzazione dell’economia e della società (DESI) curata dalla Commissione Europea, riferisce che l’Italia si colloca al 24° posto tra i 28 Stati membri dell’UE. Risulta in buona posizione, sebbene ancora al di sotto della media UE, in materia di connettività e di servizi pubblici digitali; tuttavia, tre persone su dieci non utilizzano Internet abitualmente, e più della metà della popolazione non possiede competenze digitali e di base. Tale carenza nelle competenze digitali si riflette anche in un minore utilizzo dei servizi online.

L'emergenza Coronavirus (COVID-19), ed in particolare la necessità di perseguire un delicato bilanciamento tra erogazione dei servizi pubblici essenziali e misure di contenimento del contagio⁹, ha però portato ad una consistente accelerazione e generalizzazione nell'impiego dello strumento, con modalità semplificate e deroghe alle procedure ordinarie, come si può vedere in Figura 1¹⁰.

L'emergenza COVID-19 è iniziata sul finire del 2019. L'ufficio cinese dell'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) è stato informato del primo caso di polmonite di origine sconosciuta nella città di Wuhan (Provincia di Hubei) il 31 dicembre 2019. In seguito, la stessa OMS ha informato il mondo che le autorità cinesi avevano identificato un nuovo coronavirus responsabile di una forma di grave polmonite nell'essere umano il 9 gennaio 2020. Inizialmente denominato 2019-nCoV, il virus è stato inseguito ribattezzato SARS-CoV-2 (SARS è l'abbreviazione di *Severe Acute Respiratory Syndrome*) responsabile della malattia COVID-19 (Coronavirus Disease 2019)¹¹. L'11 Marzo 2020 l'OMS ha dichiarato lo stato di pandemia, essendo ormai il virus presente in 160 nazioni. L'Italia è stato il primo paese europeo a dover fronteggiare l'emergenza COVID-19; il primo caso autoctono di COVID-19 è stato segnalato in Italia il 21 febbraio 2020¹². In seguito, sono state adottate misure di *lockdown* per contenere la diffusione dell'epidemia, particolarmente grave nelle regioni settentrionali¹³.

A fronte del rapido ricorso allo *smart working* nelle Pubbliche Amministrazioni (e non solo), è ragionevole aspettarsi l'emersione improvvisa di una serie di implicazioni di diversa natura correlate allo *smart working*, rispetto alle quali la letteratura aveva già iniziato ad interrogarsi da tempo, con riferimento al settore privato, e che si possono manifestare in maniera simile nel settore pubblico, sebbene con una propria specificità. In particolare, le questioni manageriali, e quelle legate alla salute mentale dei lavoratori, risultano particolarmente collegate tra loro: ciò al fine di una organizzazione del lavoro che sia al tempo stesso efficace e sostenibile, sia in presenza che in *smart working*.

⁹ Cfr. Gaglione C., Purificato I., Rymkevich O.P., *COVID-19 and Labour Law: Italy*, Italian Labour Law e-Journal Special Issue 1, Vol. 13 (2020).

¹⁰ Al 3 aprile 2020, risulta che il 73,2% del personale delle Regioni italiane sia in lavoro agile (Dati: Dipartimento della Funzione Pubblica: <http://www.funziopubblica.gov.it/lavoro-agile-e-COVID-19/monitoraggio-lavoro-agile>). Al 10 aprile 2020, risulta che il 98% del personale della Corte dei Conti sia in lavoro agile (Dati: Corte dei Conti/Forum PA: <https://www.forumpa.it/pa-digitale/corte-dei-conti-in-smart-working-il-98-per-cento-del-personale/>).

¹¹ Cfr.: World Health Organization, *Coronavirus disease (COVID-19) outbreak webpage* https://experience.arcgis.com/experience/685d0ace521648f8a5beeee1b9125cd_14; World Health Organization, *Pneumonia of Unknown Cause – China*. <https://www.who.int/csr/don/05-january-2020-pneumonia-of-unknown-cause-china/en/>; World Health Organization, *Statement Regarding Cluster of Pneumonia Cases in Wuhan, China*. <https://www.who.int/china/news/detail/09-01-2020-who-statement-regarding-cluster-of-pneumonia-cases-in-wuhan-china>; Xiang YT, Yang Y, Li W, et al: Timely mental health care for the 2019 novel coronavirus outbreak is urgently needed. *Lancet Psychiatry*, doi:10.1016/S2215-0366(20)30046-8

¹² Mutti A., *Occupational Medicine in the time of COVID-19*, *Med Lav* 2020, 111, 2: 83-86 DOI:

¹³ Cfr. Gaglione C., Purificato I., Rymkevich O.P., *COVID-19 and Labour Law: Italy*, Italian Labour Law e-Journal Special Issue 1, Vol. 13 (2020).



Figura 1 - Dati relativi al lavoro agile nelle Regioni italiane; monitoraggio Dipartimento della Funzione Pubblica al 21 aprile 2020. Per la Regione Trentino-Alto Adige, è stata impiegata una media del valore delle due Province Autonome di Bolzano (72,8%) e di Trento (94,8%).

Il presente contributo si propone quindi di analizzare alcune di queste conseguenze, nella piena consapevolezza di descrivere una situazione non ancora pienamente definita. Si integreranno, con un approccio deduttivo, alcune tra le principali indicazioni che emergono dalla letteratura, con riferimento a situazioni similari. Si partirà descrivendo l'evoluzione delle modalità di attivazione dello *smart working*, in modalità ordinaria e nel momento di emergenza; si descriveranno le principali implicazioni dal punto di vista manageriale e del lavoro pubblico; si tratteranno poi le implicazioni in materia di salute mentale; infine, si concluderà con alcune riflessioni a possibili spunti di ricerca e di *policy*.

L'evoluzione dello *smart working* nella Pubblica Amministrazione: da opportunità di sperimentazione ad imposizione

La disciplina ordinaria relativa alla sperimentazione del lavoro agile nelle Pubbliche Amministrazioni, come si è detto operativa dal 2017, prevede l'articolazione di alcuni passaggi. Innanzitutto, l'analisi del contesto dell'amministrazione, delle attività e dei processi, oltre alla mappatura del personale e alla rilevazione dei bisogni. Poi, la definizione di obiettivi e *policy*, adeguate attività di formazione e comunicazione, nonché di allestimento delle risorse tecnologiche. Ancora, l'individuazione del personale da coinvolgere, la definizione

dei progetti individuali (di cui si dirà a breve) e l'avvio della sperimentazione. Infine, una fase di monitoraggio dei risultati, valutazione e revisione delle azioni.

Nella procedura ordinaria, sono due i documenti fondamentali su cui si basano le procedure di *smart working*: la c.d. "*policy*", a contenuto generale; e l'accordo individuale, con allegato il "progetto individuale di lavoro agile" a contenuto specifico.

La *policy* può essere il regolamento, la circolare, la direttiva o comunque l'atto di organizzazione interna con il quale la P.A. definisce le "regole del gioco" uniformi da applicare per tutte le attività di lavoro agile dell'amministrazione: tra queste, i destinatari, le attività che si possono svolgere e quelle escluse, le modalità di accesso e selezione delle candidature (con le priorità per determinate categorie), i tempi e gli strumenti del lavoro agile, le modalità di misurazione e valutazione dei risultati, le regole di sicurezza e di trattamento dei dati personali.

L'accordo individuale, quale atto bilaterale sottoscritto tra il dipendente e il proprio superiore gerarchico (che valuta la sussistenza dei presupposti per l'attivazione), risulta indispensabile per l'attivazione dello *smart working*, prevede come allegato il "progetto individuale". Lo stesso definisce nel dettaglio i contenuti della nuova modalità lavorativa, e tra questi: le attività da svolgere e i risultati attesi; l'organizzazione del lavoro, del tempo (ed in particolare, quante giornate lavorative al mese saranno da effettuare in modalità di lavoro agile), e dello spazio; le modalità di misurazione e valutazione dei risultati da conseguire (da esprimersi sia in termini di obiettivi da conseguire con autonomia, e non di singoli compiti ben precisi, sia in termini di obiettivi comportamentali).

Su tutto questo hanno impattato le misure straordinarie introdotte per fronteggiare l'emergenza COVID-19, con riferimento al pubblico impiego. Per prevenire e contenere la diffusione dell'infezione, le amministrazioni sono state invitate a potenziare il ricorso al lavoro agile, individuando modalità semplificate e temporanee di accesso alla misura, con riferimento al personale complessivamente inteso, senza distinzione di categoria di inquadramento e di tipologia di rapporto di lavoro. La modalità di lavoro agile è così diventata quella ordinaria per le prestazioni di lavoro nelle amministrazioni pubbliche: la presenza negli uffici è stata limitata ai soli casi in cui la presenza fisica del dipendente sia indispensabile per lo svolgimento delle attività strettamente funzionali alla gestione dell'emergenza e delle attività indifferibili. Con queste disposizioni si è quindi andati molto oltre rispetto alla originaria definizione di *smart working*, che prevedeva l'erogazione di una sola parte della prestazione lavorativa con tali modalità: si è di fatto transitata la totalità della stessa in remoto (con le eccezioni di cui si diceva), e con modalità di organizzazione flessibile. Si tratta di una disposizione ancora più vincolante rispetto a quelle in vigore per il settore privato, nel quale caso molte aziende hanno preferito, potendo, sospendere temporaneamente l'attività lavorativa od impiegare altri strumenti di flessibilità, come consentito dalle nuove disposizioni¹⁴.

Si è proceduto per gradi, con strumenti giuridici differenti. Inizialmente¹⁵, si è stabilito che il lavoro agile "è applicabile in via automatica ad ogni rapporto di lavoro subordinato nell'ambito di aree considerate a rischio nelle situazioni di emergenza nazionale o locale nel rispetto dei principi dettati dalle menzionate disposizioni e anche in assenza degli accordi individuali ivi previsti"; nel frattempo¹⁶, è stato superato il regime sperimentale inizialmente previsto per il lavoro agile nelle Pubbliche Amministrazioni.

¹⁴ Si veda: Maresca A., *Il diritto del lavoro ai tempi del COVID-19*, federalismi.it, n. 8/2020; Torre T., *Smart working: soluzione ad ogni emergenza? Prospettive oltre l'emergenza*, *Impresa Progetto Electronic Journal of Management*, n. 1, 2020.

¹⁵ D.L. 23 febbraio 2020, n. 6.

¹⁶ D.L. 2 marzo 2020, n. 9.

A seguire¹⁷, con riferimento alle amministrazioni pubbliche delle aree geografiche non direttamente coinvolte nell'emergenza, si è accentuata l'attenzione al lavoro agile e flessibile, invitando ad impiegare modalità telematiche per riunioni, convegni e momenti formativi, prevedendo inoltre misure specifiche per le prove concorsuali e per i locali di lavoro; poi¹⁸, sono state fornite indicazioni relative alle modalità di implementazione delle disposizioni, ed in merito agli strumenti, informatici e non, a cui le amministrazioni possono ricorrere per incentivare il ricorso alle modalità flessibili di svolgimento delle prestazioni lavorative; in seguito¹⁹, è stato ulteriormente rafforzato il ricorso allo *smart working*, prevedendo esplicitamente che lo stesso deve considerarsi la forma organizzativa ordinaria per le Pubbliche Amministrazioni, fino alla fine dell'emergenza, per tutelare la salute dei cittadini e dipendenti, e contemperando tale esigenza primaria con la necessità di erogare i servizi essenziali ed indifferibili.

Anche nell'attuale "Fase due"²⁰, ovvero quella del lento rientro alla normalità, il quadro normativo risulta sostanzialmente immutato. Nonostante l'obbligo per le Pubbliche Amministrazioni di valutare se le nuove o maggiori attività conseguenti alla ripresa di determinati settori produttivi possano continuare a essere svolte con le modalità organizzative finora messe in campo, ovvero se le stesse debbano essere ripensate a garanzia dei servizi pubblici da assicurare alla collettività, si prevede in ogni caso di privilegiare soluzioni innovative, duttili e flessibili, atte a tutelare la salute e la sicurezza dei lavoratori; tra queste, pertanto, rimane centrale lo *smart working*²¹.

Si è così venuta a determinare una situazione particolare, dovuta all'estrema urgenza delle misure da un lato, ed alla grande eterogeneità delle situazioni di partenza delle singole amministrazioni dall'altro. Infatti, al netto della moltitudine di differenze tra le diverse organizzazioni pubbliche, con strumenti organizzativi, modalità operative ed obiettivi diversi, occorre sottolineare la grande disparità nel grado di attuazione dello *smart working* nel momento di entrata in vigore delle nuove disposizioni. Alcune amministrazioni si stavano già organizzando ben prima dell'avvio della presente fase emergenziale, sebbene in forma soprattutto sperimentale; altre hanno iniziato a correre ai ripari con le prime avvisaglie dell'emergenza, ma prima del delinearsi del quadro normativo completo; altre ancora, infine, hanno iniziato ad attivare i percorsi di *smart working* solo a seguito dell'entrata in vigore delle disposizioni.

Situazioni emergenziali e di crisi quali la presente possono comportare effetti diversi sulla capacità della Pubblica Amministrazione di innovare²². Vi sono, tuttavia, innegabili criticità connesse alla modalità "forzata" di applicazione di tale strumento, a seguito dell'imposizione normativa dello stesso: lo stesso, infatti, da un lato può agire come impulso per innovare incentivando le pratiche di *smart working*, anche dopo il termine della presente emergenza; dall'altro, può comportare il rischio di un'adesione formale senza risultati, in particolare da parte delle singole amministrazioni non ancora pronte per tale modalità di lavoro. Nel caso di queste ultime, infatti, si possono ipotizzare due scenari alternativi. Se il tipo di attività svolta lo consente, il lavoro agile è convertito di fatto in telelavoro dal proprio domicilio, il che consente comunque di garantire l'erogazione dei servizi pubblici da un lato, e di tutelare la salute del dipendente dall'altro, anche se con problematiche connesse al perdurare dello stato di emergenza e alle inevitabili conseguenze sulle famiglie a casa (attività di cura verso bambini ed anziani, sovrapposizioni di orario con esercizi al dettaglio aperti, ecc.).

¹⁷ Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione n. 1/2020.

¹⁸ Circolare del Ministro della Pubblica Amministrazione n. 1/2020.

¹⁹ Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione n. 2/2020, la quale sostituisce la Direttiva n. 1/2020; Art. 87 D.L. 17 marzo 2020, n. 18.

²⁰ D.P.C.M. 26 aprile 2020; relativamente ai datori di lavoro pubblici, fa salvo quanto già previsto dal citato art. 87 del D.L. 18/2020.

²¹ Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione n. 3/2020.

²² Per un approfondimento si veda, tra gli altri: Pattaro A.F., Tripi S., (Re) *building a smart city. The role of local ICT-based services in emergency response and recovery. The case of earthquakes in Emilia-Romagna region*, in: PSG I Inf. Commun. Technol. PUBLIC Adm., Edinburgh, 2013, pp. 1–17

Se invece il tipo di attività svolta non consente di approntare attività di telelavoro, si aprono problematiche di coordinamento non indifferenti (ed infatti, le disposizioni prevedono in tali casi la possibilità di ridurre l'attività lavorativa con diversi istituti, tra cui ferie arretrate, permessi, ecc.).

Considerando le specificità dello *smart working*, il contesto emergenziale nel quale è sorta la necessità di incrementarne la diffusione, e la particolare modalità di "imposizione" nei confronti di una grande quantità di Pubbliche Amministrazioni, è pertanto facile supporre come tale cambiamento della modalità di prestazione dell'attività lavorativa possa presentare diverse implicazioni, da governare con attenzione al fine di perseguire l'obiettivo di tutelare la salute dei cittadini e dei dipendenti pubblici da un lato, e di erogare con efficacia, efficienza ed economicità i servizi pubblici essenziali in questo particolare momento.

Tabella 1 - Schema riassuntivo delle disposizioni in materia di lavoro agile nella Pubblica Amministrazione

Disposizioni	Obiettivi quantitativi	Modalità operative
Legge 16 giugno 1998, n.191, art. 4; Accordo quadro del 24 marzo 2000	Non previsti; criteri di scelta tra dipendenti in caso di richieste superiore al numero previsto nei progetti di ciascuna amministrazione	<ul style="list-style-type: none"> • Telelavoro
Legge 7 agosto 2015, n. 124, art. 14; Direttiva Ministro Funzione Pubblica n. 3/2017; Legge 22 maggio 2017, n. 81, art. 18; Legge 30 dicembre 2018, n. 145, Art. 1, comma 486	Almeno il 10% dei dipendenti pubblici entro 3 anni; criteri di priorità per l'attivazione	<ul style="list-style-type: none"> • Lavoro agile (<i>smart working</i>) come sperimentazione • Accordo individuale e progetto • Massimo di giornate lavorative in lavoro agile
D.L. 23 febbraio 2020, n. 6, art. 1; D.L. 2 marzo 2020, n. 9, art. 18; Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione n. 1/2020; Circolare del Ministro della Pubblica Amministrazione n. 1/2020; Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione n. 2/2020, la quale sostituisce la Direttiva n. 1/2020; D.L. 17 marzo 2020, n. 18, art. 87; Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione n. 3/2020.	Tutti i dipendenti, tranne per attività indifferibili e che richiedono presenza sul luogo di lavoro, fino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica da COVID-19	<ul style="list-style-type: none"> • Lavoro agile (<i>smart working</i>) come forma organizzativa ordinaria per le Pubbliche Amministrazioni • Misure semplificate, anche in assenza dell'accordo individuale e degli obblighi informativi, e con mezzi propri del dipendente • Per la "Fase due": valutare modalità organizzative maggiormente appropriate con riferimento a ripresa di determinati settori produttivi

2. Le implicazioni manageriali

Con riferimento alle implicazioni relative al *management* pubblico e più in generale alla gestione delle risorse umane nel pubblico impiego, ci si soffermerà di seguito su alcuni punti, tra i più rilevanti in questo momento, da tenere in considerazione: in questa particolare fase di gestione del lavoro agile durante l'emergenza; nelle prossime fasi, relative all'uscita dall'emergenza; al ritorno alla normalità, ipotizzando una notevole influenza di questo periodo di "*smart working* obbligatorio" sull'organizzazione del lavoro dei pubblici uffici del futuro.

Il tema dal quale si intende partire è quello della motivazione. La teoria dei fattori duali²³, definisce i fattori "igienici" come aspetti che possono determinare insoddisfazione lavorativa, ma che se soddisfatti non generano soddisfazione (ad es. ambiente, stipendio, relazioni interpersonali, condizioni lavorative...), e parla invece di fattori "motivanti" come le caratteristiche che portano alla soddisfazione sul posto di lavoro (ad es. riconoscimento, realizzazione, compiti stimolanti, avanzamenti di carriera...). In questo senso, il dover lavorare da casa in questo particolare periodo storico può portare alla riduzione o alla scomparsa di alcuni fattori igienici di base ritenuti scontati dal lavoratore, anche pubblico; gli stessi possono variare per ciascun lavoratore, ma il cambiamento dell'ambiente, delle relazioni interpersonali, delle condizioni fisiche e di sicurezza, ad esempio, può determinare effetti rilevanti. Al tempo stesso, con riferimento ai fattori motivanti, avendo ormai sdoganato da tempo nel pubblico impiego i premi incentivanti di natura monetaria come unica forma di motivazione²⁴, si può ipotizzare di impiegare il paradigma della *public service motivation*²⁵, il quale si concentra sulla capacità di motivare i dipendenti pubblici al fine di aiutare gli altri e tutelare l'interesse pubblico. È dunque legittimo attendersi che la sfida di tenere i servizi pubblici funzionali per tutti i cittadini, anche attraverso una riorganizzazione del lavoro alla quale possano contribuire gli stessi dipendenti²⁶, possa costituire una leva motivazionale ulteriore per i dipendenti pubblici, in questo difficile periodo.

Tenendo conto di questo, risulta dunque legittimo chiedersi quali possano essere i comportamenti che i *manager* pubblici dovranno adottare in questa fase di *smart working*. Considerando i radicali cambiamenti avvenuti nel giro di pochi giorni alle vite personali e lavorative dei dipendenti pubblici, è legittimo attendersi un aumento dei livelli di *stress*, anche se con differenti intensità in base alle modalità di lavoro e al tipo di attività²⁷. Occorre dunque impiegare adeguati moderatori dello *stress* occupazionale, intesi quali variabili che possono agire sulla relazione tra agenti stressanti, stress percepiti e conseguenze: tra questi, il sostegno sociale, quale quantità percepita di sostegno derivante dalle relazioni sociali, può essere rilevante²⁸, con particolare riferimento a questo momento emergenziale²⁹. Non occorrono, però, forzature: il *manager* deve correttamente mantenere le relazioni sociali all'interno del *team*, con i lavoratori che rendono la propria prestazione a distanza e con chi la rende in presenza; al tempo stesso, occorre tenere conto delle caratteristiche specifiche di ciascun ufficio, e di ciò che funzionava nello stesso prima del passaggio forzato

²³ Si veda, tra le diverse opere di Herzberg: Herzberg, F., *One more time: how do you motivate employees?*, Harvard Business Review, 1968, vol. 46, no. 1, pp. 53-62.

²⁴ In questo senso si vedano: dal punto di vista della ricerca Perry, J.L., Engbers, T.A. and Jun, S.Y., *Back to the Future? Performance-Related Pay, Empirical Research, and the Perils of Persistence*. Public Administration Review, 2009, 69: 39-5; dal punto di vista di *policy*, Dipartimento della Funzione Pubblica, *Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale*, n. 5, 2019.

²⁵ Si veda, tra gli altri: Valotti G., Barbieri M., Bellè N., Cantarelli P., *Progetto di Ricerca "La Public Service Motivation nella PA Centrale"*, Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione (ora Scuola Nazionale dell'Amministrazione), 2010; Ritz A., Brewer G.A., Neumann O., *Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook*, Public Administration Review, vol. 76, n. 3, 2016, pp. 414-426.

²⁶ Con riferimento alle leve motivazionali nella riorganizzazione del lavoro: Kreitner R., Kinicki A., *Comportamento organizzativo*, 2015, Maggioli, Rimini, pp. 180 ss.

²⁷ Curzi Y, Pistoresi B., Fabbri T., *Understanding the stressful implications of remote e-working: Evidence from Europe*, DEMB Working Paper Series, n. 165, 2020.

²⁸ Kreitner R., Kinicki A., *Comportamento organizzativo*, op. cit., p. 423-424

²⁹ Si fa riferimento ai risultati dello studio "Smart(er) or Hard(er) work per i knowledge workers?", realizzato da Texty nel 2020.

in *smart working*, adottando dunque occorre una grande flessibilità e diversi stili di *leadership* adeguati al momento³⁰.

In ogni caso, risulta evidente come la gestione delle risorse umane “a distanza” possa presentare significative differenze rispetto alle modalità tradizionali. La mancanza di collaborazione e supervisione diretta, l’assenza di modalità di accesso “informali” alle informazioni, l’isolamento e l’aumento delle distrazioni possono costituire problematiche rilevanti, in particolare per chi non ha mai lavorato con queste modalità³¹, e questo è il caso di molti dipendenti pubblici. Occorre allora lavorare, da un lato, sulle infrastrutture e sulle norme, ma dall’altro su una gestione attiva delle risorse umane: si pensi alla necessità di creare fiducia, di sostenere e formare i dipendenti, o ancora alla creazione e strutturazione dei momenti formali, ma anche informali, mediante le riunioni a distanza³²; il tutto senza forzature generalizzate, ma tenendo conto del contesto specifico, come si diceva poco sopra. Occorre quindi superare il tradizionale approccio normativo ed amministrativo della Pubblica Amministrazione italiana rispetto alla gestione del personale, in particolare in questa fase di emergenza. In questo senso, vi sono fortunatamente diverse amministrazioni che stanno lavorando con tale approccio, come risulta da alcune *best practice* sviluppate sul territorio nazionale a seguito dell’emergenza Coronavirus³³.

Un’ultima questione da sviluppare riguarda le prestazioni. Gli effetti dello *smart working* sulla produttività degli uffici pubblici possono essere controversi³⁴; nello specifico, la *performance* può essere addirittura superiore a quella in presenza, se a casa vi sono meno distrazioni, ma al tempo stesso si rischia di perdere possibilità di condivisioni dirette delle conoscenze che possono impattare sui risultati finali³⁵. In ogni caso, il lavoro agile richiede necessariamente una transizione dal tradizionale “*management by wandering around*” in presenza sul posto di lavoro, ad un *management* a distanza maggiormente basato sui risultati. Questo tenendo conto delle specificità di contesto nel quale si muove il settore pubblico³⁶, e della particolarità del lavoro in *smart working* (che potrebbe essere analogo o meno a quello svolto in ufficio, a seconda dei casi), impiegando adeguati sistemi di misurazione e valutazione mediante obiettivi ed indicatori chiari, e garantendo la necessaria autonomia nel conseguimento ai singoli dipendenti (in caso contrario, si ritornerà verso il concetto di telelavoro). Rispetto agli strumenti di gestione della *performance*, nonostante il percorso ormai avviato da decenni verso l’amministrazione di risultato, la Pubblica Amministrazione italiana presenta ancora nel merito un elevato livello di eterogeneità e diverse lacune che ancora non consentono una piena

³⁰ Goleman D., *Essere leader*, 2012, BUR, Milano, pp. 89-90 e 134-141.

³¹ Larson B. Z., Vroman S. R., Makarius E.E., *A guide to managing your (newly) remote workers*, Harvard Business Review, 18 marzo 2020.

³² Si vedano tra gli altri: Gardner H. K., Matviak I., *Coronavirus Could Force Teams to Work Remotely*, Harvard Business Review, 5 marzo 2020; Neeley T., *15 Questions About Remote Work, Answered*, Harvard Business Review, 16 marzo 2020.

³³ Il Dipartimento della Funzione Pubblica raccoglie alcune buone pratiche (<http://www.funzionepubblica.gov.it/lavoro-agile-e-COVID-19/best-practice>), tra le quali: la Provincia autonoma di Bolzano ha pubblicato una newsletter su come fare *smart working*; la Regione Veneto ha dedicato una sezione del proprio sito, con guide utili illustrate con linguaggio semplice. Si segnalano inoltre altre esperienze: la Scuola Nazionale dell’Amministrazione ha riconvertito l’intera offerta formativa online (<http://sna.gov.it/nc/tutte-le-news/dettaglio-news/article/smart-learning-alla-sna-disponibile-il-nuovo-catalogo-delle-video-lezioni/>); mentre l’Unione dei Comuni Bassa Reggiana, che oltre alle varie azioni abilitanti e formative nei confronti dei dipendenti, organizza periodicamente “Videocaffè”, per programmare le attività dell’Ente in remoto e, in secondo luogo, per costruire momenti di socialità (<http://www.bassareggiana.it/servizi/Menu/dinamica.aspx?idSezione=18580&idArea=25877&idCat=25877&ID=25877&TipoElemento=area>).

³⁴ Jacobson W.S., *Telework in government*, in Ricucci N. M. (ed.), *Public personnel management: current concerns, future challenges*, 6th edition, 2017, Routledge.

³⁵ Van der Meulen N., *Does remote working really work?*, RSM Discovery, n. 29, 2017, pp. 20-22.

³⁶ Maher A., El Bedawy R., *Core practices for managing virtual employees in public organizations*, Journal of Business and Economics, January 2015, Volume 6, No. 1, pp. 113-120.

misurazione e valutazione³⁷; di conseguenza, il passaggio dalla gestione della *performance* “in presenza” a quella “a distanza” potrebbe risultare ancora più problematico, se non accompagnato da adeguate azioni culturali, ancora prima che giuridico-amministrative.

3. Le implicazioni in termini di salute mentale

Il tema del lavoro agile, così come determinato nel contesto della Pubblica Amministrazione a seguito dell'emergenza Coronavirus, può essere affrontato anche in termini di salute mentale. Fin dall'inizio dell'epidemia di SARS-CoV-2, infatti, è stata espressa preoccupazione crescente per le possibili conseguenze di essa e sulle misure messe in atto per contenerla sulla salute mentale della popolazione e dei lavoratori coinvolti nelle attività essenziali (non solo sanitarie)³⁸. In questa sede, per valutare le possibili implicazioni del lavoro agile sulla salute dei lavoratori utilizzeremo i risultati di tre rilevazioni effettuate nel mese di marzo 2020, in pieno *lockdown*, e in una condizione in cui lo *smart working* non è stata una scelta dei lavoratori, bensì una necessità. È importante notare che queste tre indagini non si sono focalizzate esclusivamente su lavoratori della Pubblica Amministrazione, ma anche su altre tipologie di lavoratori, come in seguito dettagliato; a conclusione delle stesse, si trarranno alcune indicazioni specifiche per il pubblico impiego.

L'indagine effettuata da Texty s.r.l. (2020) ha coinvolto un campione di 808 *smart workers*, ai quali è stato somministrato un questionario informatizzato al fine di conoscere i cambiamenti delle loro abitudini di vita relativamente alle misure di *lockdown* e adozione obbligatoria dello *smart working*, e come sia possibile mitigarne i lati potenzialmente negativi e potenziarne quelli positivi. Il 7% del campione era costituito da lavoratori dipendenti presso la Pubblica Amministrazione.

La principale preoccupazione degli intervistati è risultata essere la salute dei genitori (segnalata da più di un intervistato su tre), seguita dalla preoccupazione per la salute generale della popolazione (senza implicazioni riguardanti la salute personale o quella dei familiari). Poco più di un intervistato su dieci ha riferito di essere preoccupato per la propria salute fisica, e meno di uno su dieci per la propria salute mentale. Infine, un intervistato su dieci si è detto preoccupato per la salute dei propri figli. Quest'ultimo dato è particolarmente rilevante: dall'inizio di marzo 2020 le scuole in Italia sono state chiuse³⁹, e laddove possibile è stata adottata una modalità di insegnamento a distanza, con docenti e studenti in *smart working*. L'andamento dell'epidemia e le misure di contenimento adottate non hanno consentito la riapertura delle scuole prima di settembre 2020: con inevitabili conseguenze sulla frequenza scolastica, nonché sull'effettuazione degli esami di Stato. Si è prospettato infatti un esame di maturità semplificato, con modalità diverse rispetto a quelle usuali⁴⁰: aspetto questo che può privare molti studenti di un fondamentale spartiacque maturativo, di un rito di passaggio. Davvero una delle caratteristiche che più colpiscono in questo periodo di diffusione dell'epidemia e di adozione di stringenti misure di *lockdown* è l'impossibilità a ricorrere a riti laici religiosi, quali ad esempio la celebrazione di matrimoni e funerali; ma anche i concorsi pubblici e gli esami di Stato, questi ultimi veri e propri spartiacque nella vita le persone. Allo stesso modo, la mancata frequenza in classe

³⁷ Gagliardo E.D., *Fallimento e rinascita della valutazione delle performance nella prospettiva del Valore Pubblico: l'orizzonte della Riforma Madia*, Economia e società regionale, XXXIV(1) 2016, pp. 37-60.

³⁸ Cfr. Torales J., O'Higgins M., Castaldelli-Maia J.M., Ventriglio A., *The outbreak of COVID-19 coronavirus and its impact on global mental health* [published online ahead of print, 2020 Mar 31], *Int. J. Soc. Psychiatry*, 2020; Lai J., Ma S., Wang Y., Cai Z., Hu J., Wei N., Wu J., Du H., Chen T., Li R., Tan H., Kang L., Yao L., Huang M., Wang H., Wang G., Liu Z., Hu S., *Factors Associated With Mental Health Outcomes Among Health Care Workers Exposed to Coronavirus Disease 2019*, *JAMA Netw Open* 2020, 3(3):e203976; Huang Y., Zhao N., *Mental health burden for the public affected by the COVID-19 outbreak in China: Who will be the high-risk group?* [published online ahead of print, 2020 Apr 14], *Psychol Health Med*. 2020, 1-12.

³⁹ DPCM 1 marzo 2020, poi seguito da altri che hanno progressivamente generalizzato la chiusura.

⁴⁰ Decreto Legge 8 aprile 2020 n.22.

priva i più piccoli non soltanto di un importante organizzatore del loro quotidiano⁴¹, ma anche di un elemento in grado di conferire loro un'identità.

Per quanto riguarda la tipologia del nucleo familiare, la salute dei genitori e la salute della popolazione sono state indicate come principali preoccupazioni, con l'eccezione di chi vive in coppia con figli: in questo caso, la dei figli saliva al secondo posto, subito dopo la preoccupazione per la salute dei genitori. È possibile che quest'ultima sia stata segnalata dagli intervistati come principale preoccupazione in quanto il SARS-CoV-2 si è dimostrato estremamente aggressivo nella fascia di popolazione con età superiore ai 70 anni, caratterizzata da elevatissima morbilità e mortalità⁴².

Il confronto tra liberi professionisti (inclusi lavoratori autonomi e imprenditori) e lavoratori dipendenti ha indicato differenti preoccupazioni a livello lavorativo. Tra i primi, le prime due preoccupazioni venivano riferite a problemi economici (ad esempio, calo degli acquisti) e problemi finanziari. Questo aspetto è particolarmente allarmante e merita estrema attenzione: è importante infatti che le misure economiche di sostegno alla imprenditorialità siano tempestive e proporzionate alla gravità della crisi economica scaturita in seguito all'inizio dell'epidemia e all'adozione delle misure di contenimento, in particolare per quanto riguarda il calo dei consumi e della produzione. È noto infatti che in seguito alla crisi del 2008 molti imprenditori si sono tolti la vita soprattutto nel nord est a seguito di difficoltà economiche e finanziarie che la loro azienda, spesso a conduzione familiare, si è trovata a vivere⁴³. L'accesso al credito rimane un fattore determinante in grado di influenzare la salute mentale dei lavoratori di ogni età, tanto in periodi di normale fluttuazione economica che durante le gravi recessioni⁴⁴. Diversamente, il 35% dei lavoratori dipendenti non riferiva alcuna preoccupazione, mentre venivano indicate, a seguire, le seguenti preoccupazioni: perdita del lavoro, chiusura dell'impresa, cassa integrazione.

Tra le cose che mancano di più del luogo di lavoro, il 39% degli intervistati riferiva le chiacchiere e le interazioni fisiche con i colleghi, il 20% riferiva il non riuscire a distinguere in maniera netta il tempo di lavoro dal tempo libero. Di seguito, sono stati indicati i viaggi di lavoro, la regolarità e la pausa caffè.

Il principale svantaggio legato allo *smart working* indicato da circa il 55% dei rispondenti è risultata la difficoltà a separare in termini di tempi l'attività di lavoro da quella privata. È da notare tuttavia che un intervistato su quattro ha segnalato di non avere notato alcun svantaggio. Una persona su quattro riportava come svantaggio la confusione prodotta da familiari e coinquilini, così come avere più compiti legati alla casa perché il fatto di trascorrere più tempo a casa viene percepito da familiari e genitori come una maggiore possibilità di svolgere tali occupazioni. È degno di nota il fatto che circa il 12% dei rispondenti ha indicato come principale svantaggio legato lo *smart working* la maggiore frequenza di discussioni con partner familiari o coinquilini. Davvero il distanziamento sociale ha, per contro altare, un'eccessiva vicinanza dovuta al confinamento nelle mura domestiche che può acuire difficoltà relazionali del singolo individuo, mettere a rischio relazioni familiari già compromesse, esporre a episodi di violenza intrafamiliare, in particolare sulle donne e sui soggetti più deboli (anziani, minori e disabili). Al riguardo, Il cambiamento della quotidianità in

⁴¹ Moscara M., Mattei G., Galeazzi G.M. (2020). Trauma collettivo ed esperienza di incertezza: un confronto tra il terremoto del 2012 e la pandemia del 2020 in Italia (submitted)

⁴² World Health Organization, *Coronavirus disease 2019 (COVID-19) Situation Report – 74*, 3 aprile 2020, <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/331687/nCoVsitrep03Apr2020-eng.pdf>

⁴³ Bortolussi G. (2012) L'economia dei suicidi. Piccoli imprenditori in crisi. Marcianum Press, Venezia (in Italian)

⁴⁴ Cfr. Mattei G., Pistoresi B., Galeazzi G.M. (2020), *La relazione tra credito e comportamento suicidario in Italia*, DEMB Working Paper Series N. 161 http://merlino.unimo.it/campusone/web_dep/wpdemb/0161.pdf

atto determina uno stress test notevole sulle relazioni, che da un lato possono avvicinarsi (o riavvicinarsi) e cimentarsi, dall'altro, specie se già precarie, possono giungere al punto di rottura^{45 46}.

Per quanto riguarda la produttività, la maggior parte dei rispondenti, al netto del tempo dedicato al lavoro, riferiva di avere performance che rispecchiano la quantità di lavoro (ad esempio, chi lavora come al solito ha performance uguali al solito). Tuttavia, una minoranza dei rispondenti (circa l'11%), pur lavorando di meno ha riferito di riuscire ad avere performance più alte. A questo sottogruppo appartengono lavoratori del settore dei servizi e liberi professionisti.

Diversi studi negli ultimi anni hanno approfondito il legame che intercorre tra salute e crisi economiche, in particolare in seguito alla Grande Recessione del 2008-2009. È emerso come l'effetto delle crisi economiche sulla salute fisica e mentale sia in genere differente. Per quanto riguarda la salute fisica, possiamo assistere a un miglioramento, rappresentato da una riduzione della mortalità generale, da una riduzione degli incidenti automobilistici in particolare con esito infausto, e da una riduzione del consumo di alcolici. Al contrario, gli effetti delle crisi economiche sulla salute mentale sono sempre negativi. A livello europeo molte evidenze depongono a favore di conseguenze negative sulla salute mentale dovute alla crisi economica originata nel 2008⁴⁷. Nel nostro Paese è stato documentato un incremento degli indicatori relativi alla salute fisica e un decremento degli indicatori relativi alla salute mentale⁴⁸ con specifico riguardo all'aumento di disturbi depressivi, suicidi e tentativi di suicidio, consumo di alcol e nicotina⁴⁹.

Le misure implementate in risposta alla epidemia di SARS-CoV-2 hanno avuto come effetto collaterale, ma inevitabile, l'aver provocato una rapida e grave crisi economica. È stato stimato che nei primi sei mesi del 2020 l'Italia perderà il 10% del PIL, e il 6% su base annua⁵⁰. È lecito pertanto ipotizzare che alle conseguenze sanitarie dovute alla diffusione del virus su scala globale si sommeranno delle conseguenze sociosanitarie dovute alla crisi economica secondaria alle misure messe in atto. Alla luce dei risultati emersi dall'indagine di

⁴⁵ Ferruta A. (2020). Coronavirus: una sfinge del nostro tempo. 2020. Informazioni tratte da internet, consultate alla pagina <https://www.cmp-spiweb.it/coronavirus-una-sfinge-del-nostro-tempo/>

⁴⁶ Moscara M., Mattei G., Galeazzi G.M. (2020). Trauma collettivo ed esperienza di incertezza: un confronto tra il terremoto del 2012 e la pandemia del 2020 in Italia (submitted)

⁴⁷ Margerison-Zilko C., Goldman-Mellor S., Falconi A., Downing J., *Health impacts of the Great Recession: a critical review*, Curr. Epidemiol. Rep. 2016, 3(1), 81–91; Martin-Carrasco M., Evans-Lacko S., Dom G., Christodoulou N.G., Samochowiec J., González-Fraile E., Bienkowski P., Gómez-Beneyto M., Dos Santos M.J., Wasserman D., *EPA guidance on mental health and economic crises in Europe*. Eur. Arch. Psychiatry Clin. Neurosci. 2016, 266, 89–124; Frاسquilho D., Gaspar Matos M., Salonna F., Guerreiro D., Storti C. C., Gaspar T., Caldas-de-Almeida J.M., *Mental health outcomes in times of economic recession: a systematic literature review*, BMC Public Health 2016, 16, 115.

⁴⁸ Starace F., Mungai F., Sarti E., Addabbo T., *Self-reported unemployment status and recession: an analysis on the Italian population with and without mental health problems*, PLoS One 2017, 12, 7–10.; Odone A., Landriscina T., Amerio A., Costa G., *The impact of the current economic crisis on mental health in Italy: evidence from two representative national surveys*, Eur. J. Public Health., 2018, 28(3), 490–495. doi:10.1093/eurpub/ckx220.

⁴⁹ Al riguardo si vedano: De Vogli R., Marmot M., Stuckler D., *Excess suicides and attempted suicides in Italy attributable to the great recession*, J. Epidemiol. Community Health 2013. 67(4), 378–379; De Vogli R., *Unemployment and suicides during the recession in Italy*, BMJ 2013, 347, f4908; De Vogli R., De Falco R., Mattei G. *Excess suicides due to the global economic crisis in Italy: an update*. Epidemiol. Prev. 2019, 43 (2-3); Mattei G., Ferrari, Pingani L., Rigatelli M., *Short-term effects of the 2008 Great Recession on the health of the Italian population: an ecological study*, Soc. Psychiatry Psychiatr. Epidemiol., 2014, 49, 851–858; Mattei G., De Vogli R., Ferrari S., Pingani L., Rigatelli M., Galeazzi G.M., *Impact of the economic crisis on health-related behaviors in Italy*, Int J Soc Psychiatry. 2017;63(7):649-656; Mattei G., Pistoresi B., De Vogli R., *Impact of the economic crises on suicide in Italy: the moderating role of active labor market programs*, Soc. Psychiatry Psychiatr. Epidemiol. 2018, 54(2), 201–208; Mattei G., Pistoresi B., *Unemployment and suicide in Italy: evidence of a long-run association mitigated by public unemployment spending*, Eur. J. Health Econ. 2019, 20(4), 569-577 Epub 2018 Dec 12; ;63, 649–656; Gallus S, Tramacere I, Pacifici R, Zuccaro P, Colombo P, Ghislandi S, La Vecchia C. *Smoking in Italy 2008-2009: a rise in prevalence related to the economic crisis?* Prev Med. 2011;52(2):182-183.

⁵⁰ Centro Studi Confindustria. Le previsioni per l'Italia. Quali condizioni per la tenuta e il rilancio dell'economia? Luiss open 1 aprile 2020, <https://open.luiss.it/files/2020/04/INTRODUZIONE.pdf>

Texty s.r.l. (2020) è lecito ipotizzare che questa crisi economica avrà conseguenze sulla salute differenti rispetto a quella che ha fatto seguito alla Grande Recessione e che si è protratta nel nostro paese fino all'inizio del 2015. Quest'ultima infatti a livello di popolazione ha determinato un peggioramento degli indicatori di salute mentale ma un miglioramento degli indicatori di salute fisica. Al contrario lo stato di isolamento sociale forzato, accompagnato da una marcata riduzione dell'attività fisica e all'adozione di comportamenti scorretti – aspetti che caratterizzano la crisi economica in atto – potrebbero impattare negativamente sia sulla salute fisica che su quella mentale.

Per quanto riguarda la salute mentale, diversi risultati dello studio citato su un campione di 808 *smart workers* suggeriscono la presenza di sintomatologia a carico dell'umore, di tipo ansioso-depressivo, sottosoglia, tra cui: scarsa cura della propria persona e dell'igiene personale, rapporto problematico con il cibo, alterazioni a carico del sonno, ansia generalizzata e anticipatoria. Questa sintomatologia può essere inquadrata in vari modi: può inquadarsi in una sintomatologia acuta da stress, con prevalente espressione di ansia, oppure in iniziali forme di depressione reattiva. Queste nelle loro forme apparentemente più benigne sarebbero riconducibili alla perdita dello status precedente, in termini di vita lavorativa e privata, configurando sì così come "reazioni", in senso psicopatologico, e avendo le caratteristiche del lutto⁵¹. Non si può escludere tuttavia che alcune persone abbiano una predisposizione a sviluppare forme depressive più gravi ma che fino all'inizio dell'epidemia e in particolare lo sviluppo delle misure di distanziamento sociale (Fase 1) abbiano potuto mantenere una condizione di sostanziale compenso, tale da evitare la comparsa di sintomatologia di rilevanza clinica. queste forme, inquadrabili in depressione endoreattive, vanno attentamente monitorate e riconosciute precocemente, perché a differenza delle reazioni (depressive o meno) poc'anzi descritte rappresentano una serie di problematiche che ha un elevato potenziale di persistenza nel tempo e quindi nella vita della persona anche una volta che l'epidemia e le misure contenitive saranno terminate. Alla luce di ciò, e sulla scorta di quanto avvenuto dopo la Grande Recessione, è possibile prevedere un aumento del carico di lavoro per i servizi di psichiatria territoriali nei prossimi mesi. E pertanto importante che i servizi si preparino a fronteggiare questo carico di lavoro, ma anche che siano messi in grado di fronteggiarlo, stanziando adeguate risorse.

Vogliamo ora presentare i risultati di un'altra indagine che recentemente ha prodotto dati empirici sul tema dello *smart working*; essa è stata condotta nel contesto della Pubblica Amministrazione italiana, in ambito universitario. In questo caso il campione studiato era costituito da studenti del Dipartimento di Economia dell'Università di Modena Reggio Emilia (Russo et al., 2020). La rilevazione on line è stata effettuata il 21 marzo 2020; sono stati raccolti 175 questionari completi (response rate: 62%). Per le finalità della presente trattazione è importante notare che quasi il 30% degli studenti intervistati riferiva di studiare e lavorare al contempo. La maggior parte degli studenti ha indicato di vivere con la famiglia di origine. Il 41% dei rispondenti riferiva di avere una stanza a completa disposizione per accedere a internet e di convivere con altre tre persone. Questi dati riguardanti l'accessibilità alle tecnologie e alla qualità delle tecnologie disponibili sono importanti laddove si intenda indagare lo *smart working*, sia come fenomeno di organizzazione lavorativa che relativamente ai suoi impatti in termini di salute. È evidente che la capillare diffusione di questo metodo di studio o di lavoro è possibile solo a fronte di un'adeguata possibilità di connettersi alla rete con strumenti adeguati; ciò non è scontato alla luce della diffusione di internet nel nostro Paese e dell'accesso alla rete per ragioni lavorative o meno. Implementare modalità di studio o lavoro *smart* senza affrontare adeguatamente il tema della alfabetizzazione digitale e della qualità e diffusione delle connessioni rischia di escludere a priori molte persone dal mondo dell'istruzione e dal mondo del lavoro. In questo senso alle tradizionali categorie di vulnerabili se ne verrebbe ad aggiungere una ulteriore costituita

⁵¹ In merito al tema del lutto durante l'epidemia si veda: *Il lutto ai tempi del Coronavirus*, a cura della Dott.ssa Giorgia Gollo, <https://www.ordpsicologier.it/home.php?Item=webinarregistra&Lang=it>

dalle persone che non hanno adeguato accesso alle risorse informatiche, e che costituirebbero in questo modo una nuova classe di poveri, non necessariamente connessa al ceto o al reddito.

Circa il 52% degli studenti ha segnalato difficoltà nello studio. La principale difficoltà riguarderebbe l'organizzazione dello studio. In particolare il 79% dei rispondenti ha dichiarato di non capire come organizzare lo studio. Il 64% ha riferito di non avere alcun problema tra quelli riportati nel questionario e il 21% preferiva non esprimersi. A seguire, venivano indicate le seguenti principali difficoltà: ho problemi economici dovuti all'emergenza COVID-19 (15%), ho problemi dovuti alle condizioni dei famigliari, amici conviventi o non conviventi (12%), non ho una connessione internet adeguata (12%). È importante notare che sommando gli studenti che non hanno una connessione internet adeguata con quelli che non hanno un dispositivo elettronico per studiare in modo adeguato si ottiene una percentuale pari al 19% del campione, cioè quasi un rispondente su cinque. Questo risultato rafforza ulteriormente quanto già affermato in merito all'accessibilità alla rete internet e alle tecnologie, condizione necessaria per un adeguato sviluppo dello *smart working* nel nostro Paese.

Il fatto che uno studente su due abbia dichiarato difficoltà nell'organizzazione dello studio in un contesto di *smart working* o *smart studying* fa ipotizzare che questa modalità richieda una maggiore autonomia individuale, cioè una maggiore capacità di organizzare il proprio tempo lavoro in autonomia. È stato suggerito che lo *smart working* rappresenta di necessità una modalità operativa incentrata sul risultato più di altre tipologie lavorative (in questo senso, le necessarie modifiche al performance management, in modo da incentrarlo maggiormente sui risultati, accomunerebbero *smart working* e *smart studying*). Questo richiede tuttavia elevate capacità di auto-organizzazione volte al raggiungimento di un obiettivo chiaramente definito, come può essere, ad esempio, un esame universitario.

Tra gli aspetti che mancano maggiormente nel periodo di forzata sospensione della didattica in presenza sono stati indicati l'interazione con i colleghi e la routine universitaria, ma anche gli stimoli che vengono dalla lezione.

Le cinque cose più apprezzate dell'impegno dell'Università per far fronte all'emergenza sono risultate in ordine di frequenza: "L'impegno del personale dell'università nel fornire tutto l'aiuto possibile", "la possibilità di mettere in pausa la registrazione per assimilare i concetti con calma", "La prontezza e l'organizzazione di cose Straordinarie come questa", "L'impegno dei docenti nella didattica e nel tenere gli studenti aggiornati", "il fatto che anche altri professori si siano messi a registrare".

Il questionario utilizzato per indagare il campione di studenti universitari conteneva anche risposte aperte, riguardanti i cambiamenti di vita necessari nell'emergenza COVID-19. L'analisi testuale ha consentito di individuare due macrogruppi tematici: il futuro e il presente. Nel primo gruppo, quello del presente, si sono evidenziati due ambiti principali: quello dello studio e del lavoro, da un lato, e quello relazionale e della vita quotidiana, dall'altro; quest'ultimo ha due gruppi di riferimento: amici e famiglia (inclusi i parenti) Nel secondo gruppo, quello del futuro, sono emerse considerazioni riguardanti l'incertezza su laurea, esami, tirocinio/stage, sulle conseguenze e la gestione del proprio tempo e delle scelte.

La terza e ultima indagine che vogliamo ricordare è stata effettuata da Nomisma (2020)⁵² su un campione costituito da 1000 italiani responsabili degli acquisti di età compresa tra 18 e 65 anni. Finalità dell'indagine era quella di analizzare l'impatto del *lockdown* sulle vite dei cittadini. A causa di tali misure, nel corso del mese di marzo 2020 l'abitazione si è trasformata in luogo di lavoro per il 9% degli occupati (che ricomprendono sia lavoratori pubblici che privati). L'aumento del ricorso al lavoro agile e la possibilità di svolgere le proprie attività da remoto portato quasi due milioni di italiani a lavorare da casa. Uno dei dati più

⁵² Nomisma (2020) Osservatorio Lockdown per la ripresa economica: come siamo cambiati e come devono cambiare, di conseguenza, le aziende italiane. <https://www.nomisma.it/osservatorio-lockdown-ripresa-coronavirus/>

rilevanti di questa indagine riguarda l'apprezzamento del ricorso allo *smart working* da parte degli italiani: il 56% di quelli che nel mese di marzo 2020 stavano lavorando da casa riferiva di voler proseguire anche al termine delle misure di *lockdown*, ma a tempo ridotto (qualche giorno al mese). Per quanto riguarda la salute psichica, è degno di nota sottolineare che il 22% degli intervistati ha riportato di esperire quotidianamente situazioni di stress, ansia o irritabilità. Sono risultati più sereni i Millennials (che presenterebbero irrequietezza "solo" nel 13% dei casi) rispetto agli appartenenti alla Generazione X (27%) e ai Baby Boomers (28%)⁵³. In particolare, per quanto riguarda la salute mentale, il 13% degli intervistati ha riferito di sentirsi di buon umore, mentre il 43% riferiva "alti e bassi". Il 52% degli intervistati riportava che la propria condizione psicologica e mentale è peggiorata, mentre per il 51% la forma fisica è peggiorata. In linea con la ricerca di Texty s.r.l. (2020) la salute dei propri cari è risultata la principale preoccupazione, riportata dai 41% degli intervistati, mentre circa la metà, cioè il 22%, si è detta preoccupata per la propria salute.

Anche da questa indagine è emerso che il 77% delle famiglie italiane ha trascorso la Fase 1 in una casa di proprietà fornita di apparecchiatura tecnologica che facilitano il lavoro in *smart working*. Questo aspetto è degno di nota alla luce di quanto segnalato in precedenza in merito all'accessibilità a internet e alle tecnologie. Per quanto questa percentuale sia alta, dall'altro suggerisce che quasi un italiano su quattro non dispone di adeguate attrezzature per connettersi alla rete e potere lavorare in modalità *smart*.

Risulta confermata anche la riduzione del tempo dedicato a sport e allenamento (per il 28% degli intervistati) mentre aumenta quello dedicato alle pulizie (36%) e alla cucina (35%). Tra le maggiori preoccupazioni per il futuro è stata indicata l'economia (85% degli intervistati); la sanità pubblica sarebbe invece da ripensare secondo il 70% degli intervistati.

Varie ragioni legano lo sviluppo di sofferenza psichica allo stato di distanziamento sociale e all'adozione obbligata dello *smart working*. Di seguito si tenterà una disamina di esse in un'ottica di psicopatologia sociale⁵⁴.

Una sinossi comparativa dei risultati delle tre indagini considerate nel presente studio è presentata in Tabella 3. Come ben emerso dai dati dell'indagine di Texty s.r.l. (2020), lo *smart working* tende ad aumentare la confusione dei luoghi (spazi) e degli orari (tempi) di lavoro: le barriere tra vita domestica e vita lavorativa si fanno sempre più permeabili, con importanti conseguenze sia in termini positivi⁵⁵ che negativi⁵⁶. Infatti, se, da un lato, lo *smart working* potrebbe portare ad un maggior grado di autonomia e indipendenza del lavoratore, dall'altro, lo rende iper-connesso e potenzialmente raggiungibile in qualsiasi momento, creando nuove forme di subordinazione, sia sul piano organizzativo e gestionale, sia su quello contrattuale, e, potenzialmente, incrementando i livelli di stress lavoro-correlato. Questa confusione tra spazi e tempi privati e lavorativi è una caratteristica del mondo del lavoro contemporaneo che preesiste allo *smart working*, il quale può tuttavia accrescerla.

⁵³ I Millennials, chiamati anche Generation Y, sono costituiti dalla coorte nata nel periodo che va dal 1981 al 1996; essi seguono alla Generazione X (costituita dalle coorti nate tra il 1965 e il 1980). I Baby Boomers sono invece costituiti dalle coorti nate tra il 1946 e il 1964. Serafino J., New Guidelines Redefine Birth Years for Millennials, Gen-X, and 'Post-Millennials' Mental Floss, 1 March 2018 <https://www.mentalfloss.com/article/533632/new-guidelines-redefine-birth-years-millennials-gen-x-and-post-millennials>

⁵⁴ Come già fatto in: Mattei G., Venturi G., Ferrari S., Galeazzi G. M., *Mental health, work and care: the value of multidisciplinary collaboration in psychiatry and occupational medicine*, Journal of Psychopathology, 2018, 24, pp. 230-236.

⁵⁵ Reynolds E., *How flexible working can benefit mental health*, Magazine US <https://www.regus.com/work-us/flexible-working-benefit-mental-health/>

⁵⁶ La rimozione delle barriere fisiche e temporali che separano la sfera lavorativa da quella della vita private risulterebbe in un incremento dei livelli di interferenza lavoro-famiglia in entrambe le direzioni: Higgins C., Duxbury L., Julien M., *The relationship between work arrangements and work-family conflict*, Work 2014, 48(1):69-81.

Tabella 2 – Sinossi riassuntiva dei tre studi analizzati nel presente contributo

Indagine	Campione	Difficoltà a connettersi a internet	Principali preoccupazioni (prime tre)	Principali preoccupazioni lavorative	Aspetti che mancano di più del luogo di lavoro	Svantaggi dello smart working	Produttività	Sintomi a carico dell'umore
Texty s.r.l. (2020)	808 lavoratori in <i>smart working</i> (7% dei quali sono lavoratori della Pubblica Amministrazione)	(non indagate)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Salute dei genitori 2. Salute della popolazione generale (salute dei figli per chi è genitore/genitrice) 3. Salute personale (in primis fisica) o dei propri figli 	<p>A. Liberi professionisti (inclusi lavoratori autonomi e imprenditori): problemi economici (ad esempio, calo degli acquisti) e problemi finanziari</p> <p>B. Lavoratori dipendenti: nessuna preoccupazione; a seguire, perdita del lavoro, chiusura dell'impresa, cassa integrazione.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le chiacchiere e le interazioni fisiche con i colleghi 2. Il non riuscire a distinguere in maniera netta il tempo di lavoro dal tempo libero 3. I viaggi di lavoro, la regolarità e la pausa caffè. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Difficoltà a separare l'attività di lavoro da quella privata (55% dei rispondenti) 2. Nessuno (25% dei rispondenti) 3. La confusione prodotta da familiari e coinquilini, avere più compiti legati alla casa 4. Maggiore frequenza di discussioni con partner familiari o coinquilini. 	Per lo più le performance rispecchiano la quantità di lavoro (chi lavora come al solito ha performance uguali al solito). L'11% del campione riferisce un aumento della performance a fronte di una riduzione del tempo-lavoro (soprattutto lavoratori del settore dei servizi e liberi professionisti).	Scarsa cura della propria persona e dell'igiene personale, rapporto problematico con il cibo, alterazioni a carico del sonno, ansia generalizzata e anticipatoria
UniMoRe (Russo et al., 2020)	175 studenti del DEMB Emilia (studenti-lavoratori: 30%)	19% del campione	(non indagate)	(non indagate)	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'interazione con i colleghi 2. La routine universitaria 3. Gli stimoli che vengono dalla lezione in presenza 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Difficoltà nell'organizzazione dello studio 2. Nessuna difficoltà 3. Problemi economici 	(non indagate)	(non indagate)

						dovuti all'emergenza COVID-19 4. Problemi dovuti alle condizioni di familiari, amici conviventi o non conviventi 5. Mancanze di una connessione internet adeguata		
Nomisma (2020)	1000 italiani responsabili degli acquisti, età compresa tra 18 e 65 anni	23% del campione (vive in una casa che non ha apparecchiature necessarie per lo <i>smart working</i>)	1. Salute dei propri cari 2. Salute personale	1. Economia (85% degli intervistati) 2. La sanità pubblica sarebbe invece da ripensare secondo il 70% degli intervistati	(non indagate)	Il 56% di quelli che nel mese di marzo 2020 stavano lavorando da casa riferiva di voler proseguire anche al termine delle misure di <i>lockdown</i> , ma a tempo ridotto (qualche giorno al mese).	(non indagate)	Quotidiane situazioni di stress, ansia o irritabilità (22%). Buon umore (13%) vs "Alti e bassi" a carico dell'umore (43%). Peggioramento della condizione psicologica e mentale (52%); peggioramento della (51%). Segnalata inoltre riduzione del tempo dedicato a sport e allenamento (28%)

Abbreviazioni: DEMB: Dipartimento di Economia Marco Biagi; UniMoRe: Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

Nel mondo del lavoro contemporaneo, la con-fusione tra spazi e tempi privati e lavorativi si connota sempre più per avere caratteristiche di eteronomia e ipernomia. Da un lato, abbiamo lavoratori e lavoratrici che si trovano ad aderire a norme lavorative (nel senso più ampio del termine) fissate da altri, su cui hanno pochissima possibilità di intervenire (si pensi, in merito, alla crisi del sindacato e della rappresentanza⁵⁷), e che sono tendenzialmente costretti ad accettare in quanto tali, pena la perdita del lavoro. Una condizione di eteronomia, questa, che può rintracciarsi nei numerosi dibattiti che hanno riguardato, in anni recenti, le modalità lavorative di società come Ryanair e Amazon. Ma non è tutto; dall'altro lato, infatti, i lavoratori si confrontano con la necessità di iper-aderire a tali norme eteronomiche, estranee al loro *locus of control*, che spesso non condividono ma a cui non possono di fatto opporsi, pena l'esclusione dal mondo del lavoro e, con esso, dal mondo sociale⁵⁸. Il fatto che desincronizzazione, eteronomia e ipernomia caratterizzino il mondo del lavoro odierno (ben prima dell'avvento dello *smart working*), in quella che viene oggi definita la quarta rivoluzione industriale, ovvero la fase più avanzata del Post-fordismo, merita un'ulteriore riflessione, in materia di psicologia e psicopatologia. A quanti operano nel campo della salute mentale non sfuggirà che queste sono infatti caratteristiche fondamentali della psicopatologia della depressione. Tradizionalmente, ipernomia ed eteronomia sono, insieme al rigido perfezionismo e alla tendenza all'ordine, caratteristiche delle personalità pre-morbosa (e inter-morbosa) delle persone che tendono a sviluppare un disturbo depressivo, che un tempo si sarebbe definito "endogeno"⁵⁹, e che nelle fasi più acute di malattia presentano una caratteristica desincronizzazione dei vissuti temporali, principalmente, oltre che, in termini più generali, una desincronizzazione (un distacco, in altri termini) dai ritmi di vita delle altre persone (e dai ritmi biologici, ad es. il ciclo sonno-veglia); e, cosa ancor più importante, dalla comprensibilità degli stessi. Pur con tutte le cautele del caso, si vuole qui ipotizzare che la società contemporanea possieda al suo interno degli aspetti intrinsecamente legati alla psicopatologia della depressione, e che possono agire in qualità di possibili fattori di rischio ambientali, nel contesto di una cornice di riferimento biopsicosociale (Tabella 2).

Tabella 3 - Caratteristiche del lavoro nel 21° Secolo inquadrabili quali potenziali fattori di rischio per depressione (Mattei et al., 2018)

Alcune caratteristiche del mondo del lavoro nel XXI Secolo che sono potenziali fattori di rischio per la depressione	
Caratteristiche principali	
Conseguenze	
1) Desincronizzazione	<p>Con-fusion di spazi (luoghi) e orari di lavoro (tempi); le barriere tra vita privata e vita lavorativa diventano permeabili</p>
	<p>Telelavoro, <i>smart working</i>, alto livello di autonomia e indipendenza VS iperconnessione e rischio di essere potenzialmente raggiungibili in qualsiasi momento, creando cos' nuove forme di subordinazione; rischio di aumento dello stress lavoro-correlato</p>

⁵⁷ Per quanto riguarda, ad es., il Distretto della Ceramica, si veda: Mattei G., Ferrari S., Giubbarelli G., Pingani L., Urraci G.M., Rigatelli M, Galeazzi G. M.: *Occupational health physicians and the impact of the Great Recession on the health of workers: a qualitative study*. Med Lav. 22 novembre 2015;106(6):412–23.

⁵⁸ Al riguardo si veda: De Vogli R. Progress or Collapse. The crises of market greed. Routledge: Milton Park Abingdon; 2013.

⁵⁹ Si veda a riguardo: Stanghellini G., Bertelli M., Raballo A., *Typus melancholicus: personality structure and the characteristics of major unipolar depressive episode*, J Affect Disord. luglio 2006;93(1–3):159–67.

2) Bisogno di “ordine” nelle relazioni	Ridotta tolleranza ai conflitti lavorativi, ad esempio tra datore di lavoro e sindacato	Internalizzazione dei conflitti; il sindacato è sempre meno tollerato nell’ambiente di lavoro
3) Ipernomia	Richiesta di esagerato adattamento a norme (esterne)	Le norme non sono correlate al ‘locus of control’ del lavoratore, anche se questi non può criticarle/rifiutarle
4) Eteronomia	Adattamento a norme esterne, aumentato del controllo esterno	Le norme non sono correlate al ‘locus of control’ del lavoratore, che spesso non le condivide
Altre caratteristiche		Conseguenze
5) Cambiamento delle relazioni nella classe dei lavoratori	Ridotta coesione sociale, indebolimento dei legami sociali	Il contest sociale è meno in grado di assorbire le crisi individuali
6) Aumento della disoccupazione (in particolare giovanile)	Riduzione del reddito, aumentato senso di precarietà	Aumentata esclusione sociale
7) Virtualizzazione delle relazioni favorita dalle nuove tecnologie	Con-fusione di spazi (luoghi) e tempi (orari di lavoro) of spaces (places) and working hours (times); la vita diventa, complessivamente, più permeabile	Aumento paradossale di solitudine e isolamento

In termini generali, le ricerche dimostrano che, accanto a diversi fattori positivi, lo *smart working* potrebbe anche provocare peggioramenti delle condizioni dei dipendenti pubblici: il cosiddetto “diritto alla disconnessione” rischia di risultare affievolito, in particolare in situazioni di emergenza come quella attuale. La conseguente impossibilità di disconnettersi completamente dal lavoro, infatti, potrebbe causare situazioni di stress, *burnout* e *workaholism*, con conseguente aumento del rischio di malattie ad esse correlate⁶⁰.

Con specifico riferimento ai fattori di rischio per la depressione, inoltre, alcune delle caratteristiche proprie del lavoro nel ventunesimo secolo sono insite nello *smart working*, e sono pertanto da tenere in considerazione con attenzione: si pensi, ad esempio, alla “desincronizzazione temporale”, attraverso la confusione di spazi e momenti tra vita privata e lavorativa, o alla virtualizzazione delle relazioni incentivata dalle nuove tecnologie⁶¹.

È importante ricordare che le riflessioni qui presentate relativamente all'impatto dello *smart working* sulla salute dei lavoratori sono scaturite dall'analisi di tre indagini che hanno approfondito i cambiamenti di vita

⁶⁰ Marchioni A., Cappello M., Pillo F., *Impatto delle trasformazioni nel mondo del lavoro e del lavoro atipico sull'identità dei lavoratori: ripercussioni sulla rappresentanza collettiva, implicazioni giuridiche e psicopatologiche*, Rivista sperimentale di Freniatria, N. 2(2019), p. 58.

⁶¹ Mattei G., Venturi G., Ferrari S., Galeazzi G. M., *Mental health, work and care: the value of multidisciplinary collaboration in psychiatry and occupational medicine*, Journal of Psychopathology, 2018, 24, pp. 230-236.

degli italiani in seguito alle misure di *lockdown* dovute all'epidemia di SARS-CoV-2, tra cui anche il ricorso lo *smart working*. Pertanto le opinioni relative a quest'ultimo possono essere influenzate dal particolare contesto in cui le indagini sono state svolte. Inoltre, dal momento che non è possibile valutare a fondo la rappresentatività dei campioni, è necessario adottare una particolare cautela prima di estendere i risultati all'intera popolazione italiana. Sono pertanto necessari ulteriori studi caratterizzati da campioni rigorosamente rappresentativi e condizioni di vita meno eccezionali per approfondire ulteriormente l'impatto dello *smart working* sulla salute.

Con specifico riferimento allo *smart working* per i dipendenti delle Pubbliche Amministrazioni, il periodo relativamente breve di osservazione di tale modalità di lavoro da parte del pubblico impiego consente oggi di trarre conclusioni provvisorie. In particolare, dalle ricerche sopra descritte è possibile trarre alcune indicazioni.

Innanzitutto, occorre considerare che non tutti i dipendenti possono lavorare in questa modalità: con specifico riferimento al settore pubblico, infatti, vi sono mansioni che richiedono il rientro in ufficio con determinate scadenze o turnazioni; in aggiunta, sono facilmente individuabili settori ed attività che richiedono di lavorare in presenza (si pensi ad esempio alle forze dell'ordine, agli operatori sanitari, ecc.). Vi possono pertanto essere implicazioni di salute mentale su chi rimane "sul fronte" ed in particolare "da solo".⁶²

Relativamente ai fattori di contesto che contraddistinguono le prestazioni lavorative svolte in modalità agile, risulta evidente lo stretto collegamento con necessarie esigenze di flessibilità, per consentire, da un lato, lo svolgimento della prestazione lavorativa in un ambiente "diverso", e dall'altro, il mantenimento di buone condizioni di salute mentale per il lavoratore, già sottoposto a *stress* e con diverse preoccupazioni in questo periodo. Ciò significa, nel contesto della Pubblica Amministrazione, lavorare ancora di più sui sistemi di gestione della *performance* per obiettivi, responsabilizzando il più possibile i lavoratori in remoto; al tempo stesso, sarà opportuno differenziare gli obiettivi assegnati in base alle caratteristiche del singolo dipendente, avendo rilevato sopra come non tutti i lavoratori siano in grado di destreggiarsi con efficacia in un contesto di minore guida e di maggiore flessibilità.

Con riferimento al tema dell'identità del cittadino/lavoratore ed ai necessari "riti" simbolici, si accennava al possibile impatto negativo per la sospensione di quelli civili e religiosi, ma al tempo stesso di quelli lavorativi. Il cartellino da timbrare, lo stare in ufficio con i colleghi, il rapportarsi con i cittadini sono esempi di ritualità che con lo *smart working* non si possono esprimere allo stesso modo, e probabilmente in futuro, anche con il rientro in ufficio, saranno da ripensare e da rivedere, almeno per qualche tempo.

Nel particolare contesto nel quale ci troviamo, inoltre, il collegamento tra economia e *smart working* presenta un risvolto differente con riferimento alla Pubblica Amministrazione: occorrono infatti servizi pubblici operativi, in grado di funzionare correttamente al servizio di imprese, cittadini e lavoratori, per consentire il funzionamento dell'economia in questa fase ancora più delicata; si pensi, ad esempio, all'erogazione degli incentivi, alla gestione dei pagamenti ai fornitori, alle operazioni doganali. Tutte attività per le quali il consentire di lavorare anche e soprattutto in remoto permette di garantire il funzionamento dei servizi, evitando l'aggravarsi della crisi economica, e delle relative conseguenze in termini di salute mentale.

Infine, un tema centrale risulta essere quello delle nuove tecnologie. Esse possono risultare un fattore abilitante, un ostacolo qualora manchino o non siano conosciute, o ancora un fattore che contribuisce all'isolamento indotto dallo *smart working*. In questo senso, sono apprezzabili le iniziative di alfabetizzazione e divulgazione digitale che andranno proseguite e rafforzate, così come la grande capacità e di innovazione

⁶² Cfr. Torales J., O'Higgins M., Castaldelli-Maia J. M., Ventriglio A. (2020). The outbreak of COVID-19 coronavirus and its impact on global mental health. *International Journal of Social Psychiatry*. <https://doi.org/10.1177/0020764020915212>

dimostrata da alcune amministrazioni (nelle ricerche si faceva l'esempio degli atenei in grado di trasformare la didattica *online*).

3. Conclusioni e spunti di ricerca e di policy

Arrivando a trarre alcune conclusioni, si può rilevare come una importante diffusione dello *smart working* anche nella Pubblica Amministrazione in questo momento fosse inevitabile; al tempo stesso, l'implementazione può avere effetti controversi, in particolare in questa modalità fortemente emergenziale che impatta su una situazione molto eterogenea tra le diverse amministrazioni e i diversi uffici, considerando anche che la convivenza con tale situazione probabilmente durerà ancora per un periodo non breve. Nonostante l'imposizione per legge, risulta importante in ogni caso che l'applicazione dello stesso non si fermi all'adempimento, al mero rispetto formale della norma che ne vanificherebbe buona parte degli effetti positivi; del resto, in letteratura vi sono forti sostenitori dell'opportunità, o della necessità, di cambiamento delle amministrazioni attraverso le crisi⁶³.

Si può infatti ipotizzare che l'aumentata diffusione del lavoro agile dovuta alle contingenze possa essere un fattore in grado di favorire una più rapida ripresa del tessuto sociale ed economico duramente provato dal virus e dalle conseguenti misure restrittive⁶⁴, sia con riferimento alla motivazione e all'organizzazione del pubblico impiego, che con riferimento agli effetti sull'intera comunità di riferimento dell'erogazione ininterrotta dei servizi pubblici.

Del resto, negli ultimi decenni è avvenuto un profondo cambiamento dell'identità della Pubblica Amministrazione⁶⁵. Si pensi a cosa si intende per Pubblica Amministrazione, ed alle relative trasformazioni verticali, tra decentramento ed accentramento, ed orizzontali, con l'incerto ampliamento del perimetro del settore pubblico; ai soggetti coinvolti all'interno della stessa, con una relazione tra politica ed amministrazione definita ma incerta, ed al conseguente ruolo dei cittadini; alle modalità con le quali tali soggetti operano, con la riduzione del ruolo autoritativo e il nebuloso confine tra azione e comunicazione. Tutto questo ha generato ulteriore incertezza nella fissazione, misurazione e valutazione dei risultati del pubblico; e l'emergenza epidemiologica relativa al COVID-19 rischia di complicare ulteriormente il quadro. Allora in questo momento specifico di emergenza, ripartire dal concetto di "valore pubblico"⁶⁶ può essere d'aiuto: per valore pubblico si intende quello che è generato dal sistema pubblico verso la cittadinanza ed i destinatari dei servizi, in maniera simile al valore generato dalle aziende private nei confronti degli azionisti. Risulta quindi un concetto multidimensionale che ricomprende ciò che ha valore per il pubblico, e ciò che aggiunge valore alla sfera pubblica. In particolar modo in questo specifico momento di emergenza, la consapevolezza di proseguire l'erogazione di valore pubblico può contribuire a definire l'identità del sistema pubblico e al tempo stesso a consentire di valutarne i risultati⁶⁷, mantenendo altresì elevati livelli di capitale sociale, con evidenti effetti positivi per la comunità di riferimento, in questo momento di crisi⁶⁸. Non sono inoltre da escludere altre esternalità positive, quali un miglioramento (seppure temporaneo) della qualità

⁶³ Crozier M., *Il fenomeno burocratico*, Etas Kompass Ed., Milano, 1969.

⁶⁴ Si veda ad esempio: Baldwin R., Weder di Mauro B., *Economics in the time of COVID-19*. CEPR, London, 2020.

⁶⁵ Tripi S., *Le linee di tendenza dell'identità pubblica. Amministrazione, cittadini e valore pubblico*, Rivista Sperimentale di Freniatria, n. 2/2019, pp. 113-129.

⁶⁶ Si vedano, tra gli altri: Moore M., *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Cambridge: Harvard University Press; 1995; O'Flynn J., *From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications*, Australian Journal of Public Administration; Vol. 66, n. 3; 2007.

⁶⁷ Si veda, tra gli altri: Deidda Gagliardo E., *Fallimento e rinascita della valutazione delle performance nella prospettiva del valore pubblico: l'orizzonte della riforma Madia*, Economia e società regionale; n. 1/2016; 2016.

⁶⁸ In questo senso: Economou M, Madianos M, Peppou LE, Souliotis K, Patelakis A, Stefanis C., *Cognitive social capital and mental illness during economic crisis: A nationwide population-based study in Greece*, Social Science & Medicine; Vol. 100; 2014.

dell'aria dovuto alle misure adottate al contenimento del Coronavirus e alla conseguente riduzione degli spostamenti⁶⁹, o una rinnovata attenzione allo *smart working* e alla trasformazione digitale. Per fare tutto questo, tuttavia, nel breve-medio periodo l'amministrazione dovrà passare da una logica prettamente emergenziale a quella di una ricostruzione economica e sociale⁷⁰, che possa continuare ad impiegare lo *smart working* come opportunità.

D'altra parte, vi sono importanti implicazioni manageriali e di salute mentale di cui si è detto; le stesse, se non considerate con attenzione, possono incrinare il processo. In generale, dalle ricerche è emerso che lo *smart working* rappresenta una modalità di lavoro apprezzata; tuttavia questa dovrebbe costituire una opzione disponibile al lavoratore, ossia una scelta del lavoratore, e non una imposizione. Inoltre è importante che le modalità di *smart working* siano alternate a modalità di lavoro tradizionale, ove possibile: ciò consente di mantenere contatti umani reali e non solo virtuali. In questa modalità lo *smart working* rappresenta una risorsa utile sia i datori di lavoro che ai lavoratori. Ancor più, rappresenta una modalità di lavoro in grado di ridurre l'impatto dell'umanità sull'ambiente. Infine, quello che può apparire particolarmente interessante per datori di lavoro e utenti potrebbe non essere altrettanto per il lavoratore. Da un lato ci aspettiamo una semplificazione per l'utente/cliente, quindi potenzialmente la migliore qualità del servizio che viene erogato, dall'altro un maggiore *stress* lavoro-correlato per il lavoratore. Occorre quindi governare con attenzione le diverse variabili coinvolte, con particolare riferimento allo specifico contesto del pubblico impiego.

Infine, con riferimento a possibili ipotesi di ricerca, potrebbe risultare di particolare interesse indagare in maniera maggiormente approfondita il tema, anche con metodi quantitativi, confrontando le situazioni e le percezioni del pubblico impiego rispetto allo *smart working* prima, durante e dopo l'emergenza Coronavirus. Come possibili spunti di *policy*, in futuro ci si potrà ragionevolmente attendere un aumento degli spazi per il lavoro agile nella Pubblica Amministrazione, ragionevolmente aumentando il 10% del target "sperimentale" fissato inizialmente, analizzando però nel dettaglio le funzioni da svolgere; allo stesso tempo, potrebbe risultare utile rafforzare la consapevolezza in merito alle modalità di misurazione e valutazione delle prestazioni dei dipendenti pubblici oltre la semplice rilevazione della presenza in servizio (sulla quale si sono concentrate le narrazioni e le proposte normative degli ultimi anni in materia di Pubblica Amministrazione⁷¹), e rivedendo al tempo stesso modalità ed integrazione dello *smart working* con il ciclo della *performance*.

In questo senso, risulta centrale il *performance management*, che nello *smart working* sembra ritrovare una propria centralità, già in questa particolare situazione emergenziale; si tratta di un tema che potrebbe ricollegare da un lato ricerca e pratica, e dall'altro migliorare le caratteristiche del lavoro pubblico, nel quale ne sono ben note le criticità nell'implementazione⁷², e privato, nel quale tali sistemi risultano ancora in corso di diffusione⁷³.

⁶⁹ Comunicato stampa Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale del 23 marzo 2020, <http://www.isprambiente.gov.it/files2020/area-stampa/comunicati-stampa/comunicatoNO2PianuraPadana.pdf>.

⁷⁰ Torchia L., *Dall'amministrazione dell'emergenza all'amministrazione della ricostruzione: responsabilità, controlli e tempestività*, Astrid, 2020.

⁷¹ Vecchi G., *Progettare il passato? I disegni di riforma amministrativa in Italia negli ultimi decenni: dalle idee di modernizzazione all'incrementalismo senza strategia*, Rivista Italiana di Politiche Pubbliche, n. 3/2019, pp. 383-410; D'Alterio E., *La funzione di controllo e l'equilibrio tra i poteri pubblici: «dove nascono i problemi»*, Rivista Trimestrale di diritto pubblico, n. 3, 2019, pp. 681-705.

⁷² Carapella B. (a cura di), *Oltre la casa di vetro: Dal Performance Management alla democrazia del dare conto*, Franco Angeli, 2019.

⁷³ Isfol, *IV Indagine sulla qualità del lavoro in Italia, 2015*; Fondazione Marco Biagi, *Performance management report 2018*, <https://www.fmb.unimore.it/repository-on-line/>.

Tabella 4 - Alcune conclusioni

Impatto <i>Smart working</i> su	<ul style="list-style-type: none"> • ripresa economica e sociale • valore pubblico
Attenzione a	<ul style="list-style-type: none"> • implicazioni manageriali • implicazioni di salute mentale
Spunti	<ul style="list-style-type: none"> • di ricerca: confronti prima/dopo <i>smart working</i> ed emergenza • di <i>policy</i>: target quantitativi e qualitativi lavoro agile, consapevolezza ed integrazione performance • <i>performance management</i> per collegare ricerca e <i>policy</i>

Bibliografia

Baldwin R., Weder di Mauro B., Economics in the time of COVID-19. CEPR, London, 2020

Bortolussi G (2012) L'economia dei suicidi. Piccoli imprenditori in crisi. Marcianum Press, Venezia (in Italian)

Carapella B. (a cura di), Oltre la casa di vetro: Dal Performance Management alla democrazia del dare conto, Franco Angeli, 2019.

Centro Studi Confindustria. Le previsioni per l'Italia. Quali condizioni per la tenuta e il rilancio dell'economia? Luiss open 1 aprile 2020 <https://open.luiss.it/files/2020/04/INTRODUZIONE.pdf>

Commissione Europea, La Relazione nazionale per il 2019 relativa all'Italia dell'Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI)

Crozier M., Il fenomeno burocratico, Etas Kompass Ed., Milano, 1969

Curzi Y, Pistoresi B., Fabbri T., Understanding the stressful implications of remote e-working: Evidence from Europe, DEMB Working Paper Series, n. 165, 2020

Corte dei Conti, Lo stato di attuazione del "piano per l'utilizzo del telelavoro" nell'ambito delle amministrazioni statali, Deliberazione 31 maggio 2019, n. 7/2019/G

D'Alterio E., La funzione di controllo e l'equilibrio tra i poteri pubblici: «dove nascono i problemi», Rivista Trimestrale di diritto pubblico, n. 3, 2019, pp. 681-705.

De Vogli R., Marmot M., Stuckler D., Excess suicides and attempted suicides in Italy attributable to the great recession, J. Epidemiol. Community Health 2013. 67(4), 378–379. doi:10.1136/jech-2012-201607

De Vogli R., Unemployment and suicides during the recession in Italy, BMJ 2013, 347, f4908

De Vogli R. Progress or Collapse. The crises of market greed. Routledge: Milton Park Abingdon; 2013.

De Vogli R., De Falco R., Mattei G. Excess suicides due to the global economic crisis in Italy: an update. Epidemiol. Prev. 2019, 43 (2-3)

Deidda Gagliardo E., Fallimento e rinascita della valutazione delle performance nella prospettiva del Valore Pubblico: l'orizzonte della Riforma Madia, Economia e società regionale, XXXIV(1) 2016, pp. 37-60

Economou M, Madianos M, Peppou LE, Souliotis K, Patelakis A, Stefanis C., Cognitive social capital and mental illness during economic crisis: A nationwide population-based study in Greece, *Social Science & Medicine*; Vol. 100; 2014

Frasquilho D., Gaspar Matos M., Salonna F., Guerreiro D., Storti C. C., Gaspar T., Caldas-de-Almeida J.M., Mental health outcomes in times of economic recession: a systematic literature review, *BMC Public Health* 2016, 16, 115 doi:10.1186/s12889-016-2720-y.

Gallus S, Tramacere I, Pacifici R, Zuccaro P, Colombo P, Ghislandi S, La Vecchia C. Smoking in Italy 2008-2009: a rise in prevalence related to the economic crisis? *Prev Med.* 2011;52(2):182-183. doi:10.1016/j.ypmed.2010.11.016.

Gaglione C., Purificato I., Rymkevich O.P., COVID-19 and Labour Law: Italy, *Italian Labour Law e-Journal Special Issue 1*, Vol. 13 (2020).

Gardner H. K., Matviak I., Coronavirus Could Force Teams to Work Remotely, *Harvard Business Review*, 5 marzo 2020

Goleman D., *Essere leader*, 2012, BUR, Milano

Herzberg, F., One more time: how do you motivate employees?, *Harvard Business Review*, 1968, vol. 46, no. 1, pp. 53-62

Jacobson W.S., Telework in government, in Riccucci N. M. (ed.), *Public personnel management: current concerns, future challenges*, 6th edition, 2017, Routledge

Kreitner R., Kinicki A., *Comportamento organizzativo*, 2015, Maggioli, Rimini

Larson B. Z., Vroman S. R., Makarius E.E., A guide to managing your (newly) remote workers, *Harvard Business Review*, 18 marzo 2020

Reynolds E., How flexible working can benefit mental health, *Magazine US* <https://www.regus.com/work-us/flexible-working-benefit-mental-health/>

Higgins C., Duxbury L., Julien M., The relationship between work arrangements and work-family conflict, *Work* 2014, 48(1):69-81. doi:10.3233/WOR-141859

Huang Y., Zhao N., *Mental health burden for the public affected by the COVID-19 outbreak in China: Who will be the high-risk group?* [published online ahead of print, 2020 Apr 14], *Psychol Health Med.* 2020;1-12. doi:10.1080/13548506.2020.1754438

Lai J., Ma S., Wang Y., Cai Z., Hu J., Wei N., Wu J., Du H., Chen T., Li R., Tan H., Kang L., Yao L., Huang M., Wang H., Wang G., Liu Z., Hu S., *Factors Associated With Mental Health Outcomes Among Health Care Workers Exposed to Coronavirus Disease 2019*, *JAMA Netw Open* 2020, 3(3):e203976. Published 2020 Mar 2. doi:10.1001/jamanetworkopen.2020.3976

Maher A., El Bedawy R., Core practices for managing virtual employees in public organizations, *Journal of Business and Economics*, January 2015, Volume 6, No. 1, pp. 113-120

Maresca A., *Il diritto del lavoro ai tempi del COVID-19*, *federalismi.it*, n. 8/2020

Marchioni A., Cappello M., Pillo F., *Impatto delle trasformazioni nel mondo del lavoro e del lavoro atipico sull'identità dei lavoratori: ripercussioni sulla rappresentanza collettiva, implicazioni giuridiche e psicopatologiche*, *Rivista sperimentale di Freniatria*,. N. 2(2019), p. 47

- Margerison-Zilko, C., Goldman-Mellor, S., Falconi, A., Downing, J., 2016. Health impacts of the Great Recession: a critical review. *Curr. Epidemiol. Rep.* 3(1), 81–91. doi:10.1007/s40471-016-0068-6
- Martin-Carrasco, M., Evans-Lacko, S., Dom, G., Christodoulou, N.G., Samochowiec, J., González-Fraile, E., Bienkowski, P., Gómez-Beneyto, M., Dos Santos, M.J., Wasserman, D., 2016. EPA guidance on mental health and economic crises in Europe. *Eur. Arch. Psychiatry Clin. Neurosci.* 266, 89–124. doi:10.1007/s0040 6016-0681-x.
- Moore M., *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Cambridge: Harvard University Press; 1995
- Mattei G., Ferrari, Pingani L., Rigatelli M., Short-term effects of the 2008 Great Recession on the health of the Italian population: an ecological study, *Soc. Psychiatry Psychiatr. Epidemiol*, 2014, 49, 851–858
- Mattei G., Ferrari S., Giubbarelli G., Pingani L., Urraci G.M., Rigatelli M, Galeazzi G. M.: Occupational health physicians and the impact of the Great Recession on the health of workers: a qualitative study. *Med Lav.* 22 novembre 2015;106(6):412–23
- Mattei G., De Vogli R., Ferrari S., Pingani L., Rigatelli M., Galeazzi G.M., Impact of the economic crisis on health-related behaviors in Italy, *Int J Soc Psychiatry.* 2017;63(7):649-656. doi:10.1177/0020764017726097
- Mattei G., Venturi G., Ferrari S., Galeazzi G.M., Mental health, work and care: the value of multidisciplinary collaboration in psychiatry and occupational medicine. *J. of Psychopathol* 2018, 24:230-6.
- Mattei G., Pistoresi B., De Vogli R., Impact of the economic crises on suicide in Italy: the moderating role of active labor market programs, *Soc. Psychiatry Psychiatr. Epidemiol.* 2019, 54(2), 201–208. doi:10.1007/s00127-018-1625-8;
- Mattei G., Pistoresi B., Unemployment and suicide in Italy: evidence of a long-run association mitigated by public unemployment spending, *Eur. J. Health Econ.* 2019, 20(4), 569-577. doi: 10.1007/s10198-018-1018-7. Epub 2018 Dec 12; ,63, 649–656
- Mattei G., Fashion industry as a source of inspiration for the ‘Mental Health Department 4.0’: an overview, *J. of Psychopathol.* 25, 183-189.
- Mattei G., Pistoresi B., Galeazzi G.M. (2020), La relazione tra credito e comportamento suicidario in Italia, *DEMB Working Paper Series N.* 161.
- Moscara M., Mattei G., Galeazzi G.M. (2020). Trauma collettivo ed esperienza di incertezza: un confronto tra il terremoto del 2012 e la pandemia del 2020 in Italia (submitted)
- Mutti A., Occupational Medicine in the time of COVID-19, *Med Lav* 2020, 111, 2: 83-86 DOI: 10.23749/mdl.v111i2.9546
- Neeley T., 15 Questions About Remote Work, Answered, *Harvard Business Review*, 16 marzo 2020
- Nomisma (2020) Osservatorio Lockdown per la ripresa economica: come siamo cambiati e come devono cambiare, di conseguenza, le aziende italiane. <https://www.nomisma.it/osservatorio-lockdown-ripresa-coronavirus/>
- O'Flynn J., From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications, *Australian Journal of Public Administration*; Vol. 66, n. 3; 2007
- Odone A., Landriscina T., Amerio A., Costa G., The impact of the current economic crisis on mental health in Italy: evidence from two representative national surveys, *Eur. J. Public Health.*, 2018, 28(3), 490–495. doi:10.1093/eurpub/ckx220.

Osservatori Digital Innovation Politecnico di Milano, Osservatorio Smart Working 2019, https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/comunicati-stampa/crescita-smart-working-engagement-italia-2019

Pattaro A.F., Tripi S., (Re) building a smart city. The role of local ICT-based services in emergency response and recovery. The case of earthquakes in Emilia-Romagna region, in: *PSG I Inf. Commun. Technol. PUBLIC Adm.*, Edinburgh, 2013, pp. 1–17

Perry, J.L., Engbers, T.A. and Jun, S.Y., Back to the Future? Performance-Related Pay, Empirical Research, and the Perils of Persistence. *Public Administration Review*, 2009, 69: 39-5

Ritz A., Brewer G.A., Neumann O., Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook, *Public Administration Review*, vol. 76, n. 3, 2016, pp. 414-426

Russo M., Colombini S., Pavone P., Alboni F., Sartori L., Piscitelli G., Di Santo E. CAPPaper n. 169 | marzo 2020. Dipartimento di Economia Marco Biagi (2020). Gli studenti EIDI al tempo del coronavirus. Risultati della rilevazione online del 21 marzo 2020.

Serafino J., New Guidelines Redefine Birth Years for Millennials, Gen-X, and 'Post-Millennials' Mental Floss, 1 March 2018 <https://www.mentalfloss.com/article/533632/new-guidelines-redefine-birth-years-millennials-gen-x-and-post-millennials>

Stanghellini G., Bertelli M., Raballo A., Typus melancholicus: personality structure and the characteristics of major unipolar depressive episode, *J Affect Disord.* luglio 2006;93(1–3):159–67.

Starace F., Mungai F., Sarti E., Addabbo T., Self-reported unemployment status and recession: an analysis on the Italian population with and without mental health problems, *PLoS One* 2017, 12, 7–10.

Texty s.r.l. – get value from text (2020) “Smart(er) work or Hard(er) work per i knowledge workers?” https://github.com/FilippoChiarello/smart_working_results/blob/master/report_questionario.pdf?fbclid=IwAR3teTsZ8bRyElc9nM9pXrwyJieoSBTGzBVnTyRD4DUXqdNzSixaKlzAUUpQ

Torales, J., O’Higgins, M., Castaldelli-Maia, J. M., & Ventriglio, A. (2020). The outbreak of COVID-19 coronavirus and its impact on global mental health. *Int. J. Soc. Psychiatry.* <https://doi.org/10.1177/0020764020915212>

Torchia L., Dall’amministrazione dell’emergenza all’amministrazione della ricostruzione: responsabilità, controlli e tempestività, Astrid, 2020.

Torre T., Smart working: soluzione ad ogni emergenza? Prospettive oltre l’emergenza, *Impresa Progetto Electronic Journal of Management*, n. 1, 2020

Tripi S., Le linee di tendenza dell’identità pubblica. Amministrazione, cittadini e valore pubblico, *Rivista sperimentale di freniatria*, n. 2/2019, pp. 113-129

Valotti G., Barbieri M., Bellè N., Cantarelli P., Progetto di Ricerca “La Public Service Motivation nella PA Centrale”, Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione (ora Scuola Nazionale dell’Amministrazione), 2010

Van der Meulen N., Does remote working really work?, *RSM Discovery*, n. 29, 2017, pp. 20-22

Vecchi G., Progettare il passato? I disegni di riforma amministrativa in Italia negli ultimi decenni: dalle idee di modernizzazione all’incrementalismo senza strategia, *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche*, n. 3/2019, pp. 383-410

Xiang YT, Yang Y, Li W, et al., Timely mental health care for the 2019 novel coronavirus outbreak is urgently needed, *Lancet Psychiatry*, doi:10.1016/S2215-0366(20)30046-8

World Health Organization, *Coronavirus disease (COVID-19) outbreak webpage* <https://experience.arcgis.com/experience/685d0ace521648f8a5beeeee1b9125cd14>

World Health Organization, *Pneumonia of Unknown Cause – China*. <https://www.who.int/csr/don/05-january-2020-pneumonia-ofunkown-cause-china/en/>;

World Health Organization, *Statement Regarding Cluster of Pneumonia Cases in Wuhan, China*. <https://www.who.int/china/news/detail/09-01-2020-who-statement-regarding-cluster-of-pneumonia-cases-in-wuhan-china>;