

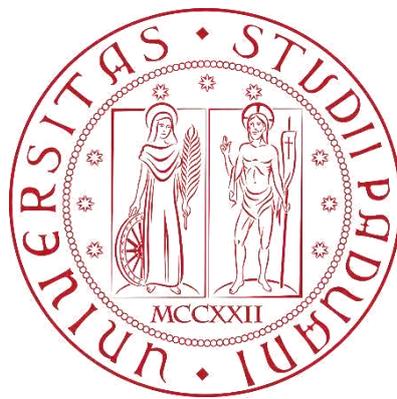
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata

Corso di Laurea in

SCIENZE DELL'EDUCAZIONE E DELLA FORMAZIONE

CURRICOLO FORMAZIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE



Tesi di Laurea Triennale

LO SMART WORKING: EFFETTI ED AMBITI DI INTERVENTO

RELATORE

Prof.ssa Alessandra Falco

LAUREANDA Alice Garbin

Matricola 2012462

Anno Accademico 2022-2023

INDICE

INTRODUZIONE	pg.5
CAPITOLO 1: LO SMART WORKING	pg.7
1.1 Smart working: definizione e storia.	pg.7
1.2 Lo smart working nello scenario italiano.	pg.8
1.3 Smart working nel panorama europeo.	pg.11
CAPITOLO 2: SMART WORKING TRA VANTAGGI E SVANTAGGI: TECNOSTRESS	pg.15
2.1 Vantaggi dello smart working.	pg.15
2.2 Svantaggi dello smart working.	pg.17
2.3 Tecnostress.	pg.19
2.4 Il divario digitale e TecnoStress	pg.22
CAPITOLO 3: AREE DI INTERVENTO E PROSPETTIVE FUTURE	pg.25
3.1 Formazione.	pg.25
3.2 Tecniche del benessere.	pg.27
3.3 Valutazione e gestione del rischio.	pg.28
3.4 Il diritto alla disconnessione.	pg.29
3.5 Prospettive future.	pg.31
CONCLUSIONI	pg.34
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI e SITOGRAFICI	pg.37
RINGRAZIAMENTI	pg.41

INTRODUZIONE

Il seguente elaborato si propone di condurre un'analisi approfondita sul modello organizzativo dello smart working, esaminando attentamente i benefici che questo approccio ha portato sia nella vita privata degli individui che nell'ambiente lavorativo. Attraverso una valutazione dettagliata, si mira a delineare le potenziali criticità e i rischi associati, con un focus particolare sul fenomeno del TecnoStress. L'obiettivo è evidenziare le aree di intervento possibili per mitigare tali rischi e promuovere un ambiente di lavoro sano e produttivo nel contesto dello smart working.

Lo smart working, noto anche come lavoro agile, ha rivoluzionato il paradigma tradizionale del lavoro subordinato, eliminando vincoli temporali e spaziali. Questo modello organizzativo, basato su accordi tra datore di lavoro e dipendente, è emerso come una risposta alle esigenze di flessibilità e autonomia nella gestione delle attività lavorative. Nel corso degli anni, ha subito un'evoluzione significativa, passando da una visione incentrata sul telelavoro a una filosofia manageriale che ridefinisce la concezione stessa del lavoro. L'introduzione del concetto in Italia attraverso la Legge 81/2017, ha fornito un quadro normativo che delinea le caratteristiche fondamentali dello smart working mentre a livello europeo, diverse nazioni hanno adottato regolamentazioni specifiche, riflettendo approcci differenziati nella promozione della flessibilità lavorativa. Nel primo capitolo quindi, si esplorerà la definizione, l'evoluzione storica e l'impatto dello smart working, analizzando anche il contesto italiano ed europeo.

Il secondo capitolo esplora gli aspetti fondamentali dello smart working, evidenziando vantaggi e svantaggi di questa modalità lavorativa, da una prospettiva aziendale, dal punto di vista dei lavoratori, ma anche per quanto riguarda l'ambiente. Tuttavia, si esaminano anche gli aspetti critici del lavoro agile, dati dall'uso intensivo di strumenti digitali. Altri elementi da considerare includono il divario digitale, il TecnoStress e i potenziali impatti sulla salute mentale e fisica, fornendo una visione completa della complessità di questa modalità di lavoro.

Il terzo capitolo si concentra sulle strategie di prevenzione e gestione del TecnoStress nel contesto dello smart working, con un'attenzione particolare alle sette aree di intervento

identificate dal professor Enzo Di Frenna nel suo lavoro del 2022. Queste aree fungono da guida per contrastare e ridurre gli impatti negativi del TecnoStress sul benessere fisico e mentale dei lavoratori impegnati in modalità agile. Il capitolo prosegue con uno sguardo alle prospettive future dello smart working, previste come modalità di lavoro predominante sul mercato entro il 2030. Le nuove competenze richieste, come il pensiero analitico e l'innovazione, sono discusse insieme a nuove figure professionali come il facilitatore di smart working, che gestirà aspetti normativi, logistici e formativi per sostenere una transizione efficace verso questo modello lavorativo avanzato. La necessità di equilibrare flessibilità e connettività globale emerge come elemento chiave nel plasmare il futuro del lavoro digitale.

CAPITOLO 1

LO SMART WORKING

1.1 Smart working: definizione e storia.

Il lavoro agile, noto anche come smart working, rappresenta un approccio al lavoro subordinato in cui i vincoli temporali e spaziali sono assenti. Questo modello organizzativo si basa su accordi tra il dipendente e il datore di lavoro che stabiliscono una struttura basata su fasi, cicli e obiettivi da raggiungere, e il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa (Miur). Il lavoro da casa non è una novità associata all'emergenza causata dalla pandemia di Covid-19 nel marzo 2020, ma piuttosto una forma di lavoro diversificata e a lungo termine, che si è sviluppata tra il Novecento e il nuovo millennio grazie alle innovazioni tecnologiche.

Molte definizioni tentano di chiarire il concetto di smart working, una modalità di lavoro che si discosta dalla tradizionale. Secondo quanto definito da Mariano Corso, responsabile scientifico dell'Osservatorio smart working del Politecnico di Milano:

“Smart working significa ripensare il telelavoro in un'ottica più intelligente, mettere in discussione i tradizionali vincoli legati a luogo e orario lasciando alle persone maggiore autonomia nel definire le modalità di lavoro a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati. Autonomia, ma anche flessibilità, responsabilizzazione, valorizzazione dei talenti e fiducia diventano i principi chiave di questo nuovo approccio” (Crespi, 2022).

Lo smart working rappresenta dunque una evoluzione del telelavoro che va oltre la semplice modalità di lavoro da remoto. Quando si parla di telelavoro (rigidamente disciplinato per i contratti di lavoro subordinato, sia per il settore pubblico con D.P.R. 8 marzo 1999, n. 70, che per quello privato con l'accordo interconfederale del 20 gennaio 2004), si fa riferimento ad una prestazione di lavoro effettuata regolarmente al di fuori della sede di lavoro (ed è fondamentale indicare il luogo dove si svolge l'attività lavorativa) con il supporto di tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Le opportunità di impiego per questa modalità lavorativa erano limitate in termini di mansioni, principalmente a posizioni come centralino e call center, mentre quando si tratta di smart working, si fa riferimento ad una vera e propria filosofia manageriale che

introduce una nuova concezione del tempo e dello spazio di lavoro, che può eventualmente includere il lavoro da remoto, offrendo elevate prospettive professionali (Crespi, 2021).

Questo approccio implica una ridefinizione dei tradizionali vincoli legati a luogo e orario di lavoro, consentendo alle persone di avere un maggiore controllo sulla gestione delle proprie attività. Questo significa che i lavoratori hanno una maggiore autonomia nella scelta di quando e dove lavorare, ma al contempo vengono chiamati a essere più responsabili per i risultati ottenuti. Nel contesto dello smart working, autonomia, flessibilità, responsabilità, valorizzazione delle competenze e fiducia diventano i principi centrali, contribuendo a creare un ambiente di lavoro in cui i lavoratori possono dare il meglio di sé in modi che meglio si adattano alle loro esigenze e capacità.

Negli anni '70, lo scienziato americano Jack Nilles, iniziò a dedicarsi alla questione del lavoro a distanza, partendo dall'osservazione che il traffico congestionato di Los Angeles si riduceva notevolmente se molti dipendenti svolgevano le proprie mansioni da casa o da uffici distanti dalla sede centrale. Nilles, coniò quindi i termini *telecommuting* (tele pendolarismo) e *tele work* (telelavoro) e scrisse nel 1973 il primo volume sul tema (Di Garbo, 2021). C'è da precisare però, che tali termini individuano due attività diverse: il primo è legato a preoccupazioni ambientaliste ed è da intendere come una modalità di lavoro flessibile contraddistinta dal fatto che permette al lavoratore di evitare lunghi spostamenti verso la loro sede di lavoro, mentre il telelavoro ha la stessa modalità ma non legata ad alcun problema di natura ambientale. Il primo tentativo concreto di lavoro a distanza ebbe luogo all'interno dell'Università della California (USC) nel 1972: un gruppo di ricercatori applicò i principi di Nilles in un'azienda assicurativa per un periodo di 9 mesi. Da un punto di vista tecnico, l'esperimento fu un successo, nonostante ciò, si verificarono forti resistenze verso questa nuova metodologia di lavoro.

1.2 Lo smart working nello scenario italiano.

Il concetto di smart working è regolamentato attraverso leggi, decreti o normative specifiche. In Italia venne definito dalla Legge 81/2017 (c.d. "Jobs Act"), in particolare negli articoli 18-23 in cui si introduce il concetto di "lavoro agile".

Nell'articolo 18 si specificano le caratteristiche distintive dello smart working ovvero la possibilità di svolgere il lavoro per fasi, cicli e obiettivi senza vincoli in termini orari e di luogo con la facoltà di utilizzare strumenti tecnologici per l'attività lavorativa, fatta eccezione per i limiti massimi stabiliti dalla legge o dai contratti collettivi.

Nell'articolo 19 ne vengono chiariti forma e recesso: è richiesto che le parti coinvolte stipulino un accordo formale scritto, dove si definiscono i vari aspetti relativi al rapporto di lavoro, tra cui il luogo e le modalità di esecuzione delle mansioni al di fuori delle strutture aziendali, le procedure per l'esercizio del controllo, i periodi di riposo e le misure tecniche e organizzative necessarie per garantire al lavoratore il diritto a disconnettersi dai dispositivi tecnologici utilizzati per il lavoro.

All'interno dell'articolo 20 si stabilisce un quadro normativo ed economico equivalente per i lavoratori in smart working rispetto ai lavoratori che svolgono le medesime mansioni all'interno dell'azienda. Si sottolinea inoltre, il diritto all'apprendimento permanente, in modalità formali, non formali o informali e alla periodica certificazione delle relative competenze.

L'articolo 21 tratta del controllo da parte del datore sulla prestazione all'esterno dei locali aziendali, mentre nell'articolo 22, si garantisce la salute e la sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile.

Infine, secondo l'articolo 23, il lavoratore ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa.

Il patto di lavoro individuale di lavoro agile riconosce un'autonomia reciproca sconosciuta fino all'introduzione della legge sopra riportata. Il datore di lavoro acconsente a non avere un controllo diretto sulle attività del lavoratore, concedendo un notevole grado di autonomia in termini di orari e luogo di lavoro, consentendo una conciliazione vita-lavoro ed una programmazione del tempo più indipendente. Questo comporta una parziale rinuncia ai tradizionali poteri di supervisione e direzione, sostituiti invece da un rapporto di fiducia tra le parti coinvolte.

Durante l'emergenza sanitaria Covid-19, l'attenzione a incentivare queste forme di organizzazione del lavoro è stata presente sin dall'inizio nei primi provvedimenti presi

dal governo. A partire dai primi DPCM del 23 febbraio e dell'8 marzo 2020, il governo ha mirato a semplificare la procedura che è richiesta per l'implementazione del lavoro agile per rendere possibile ad un numero sempre maggiore di attività compatibili con queste forme di lavoro di adottarle nel minor tempo possibile.

Figura 1. Numero di lavoratori smart worker 2019-post emergenza.



(Osservatorio smart working, Politecnico di Milano, 3 novembre 2020).

Come mostra il grafico prima dell'inizio della pandemia, in Italia, lo smart working, riguardava circa 600.000 lavoratori. Tuttavia, durante il periodo di lockdown, caratterizzato dalla chiusura totale di aziende, attività commerciali, uffici e trasporti pubblici per contenere la diffusione del virus, il numero di lavoratori in modalità "Smart" è aumentato a circa 6,6 milioni (Osservatorio.net). Si può notare che nuove iniziative vennero soprattutto dalle grandi imprese (58%), mentre restava bassa la percentuale di adozione nelle PMI (12%) e nelle PA (16%).

È importante precisare che il lavoro da remoto per gli smart worker era svolto, in media, un giorno alla settimana e prevalentemente riservato ad attività di lavoro individuale. L'epidemia di Covid-19 ha segnato un importante cambiamento: lo smart working è diventato la scelta prioritaria, spesso addirittura obbligatoria, poiché il lavoro da remoto si è rivelato una soluzione per conciliare le limitazioni dovute all'emergenza sanitaria con la necessità di mantenere in corso le attività aziendali.

Dopo il DPCM del 23 febbraio e dell'8 marzo 2020, il 94% delle PA, il 97% delle grandi imprese e il 58% delle PMI hanno esteso la possibilità di lavorare da remoto ai propri dipendenti e l'impatto è stato davvero significativo: il numero di lavoratori che svolgono le attività da remoto è passato a una cifra molto più elevata. I dati riportati nel grafico, rappresentano dipendenti di diverse tipologie di imprese: circa 1,85 milioni in ambito pubblico, 2,11 milioni nelle grandi imprese, 1,13 milioni nelle PMI e 1,5 milioni nelle micro-imprese.

Secondo le informazioni raccolte dall'Osservatorio del Politecnico di Milano, attualmente ci sono circa 3,6 milioni di lavoratori italiani che svolgono il proprio lavoro in modalità remota, con una diminuzione di quasi 500.000 rispetto all'anno precedente. (Osservatorio del Politecnico di Milano, 2023). Questa riduzione è particolarmente evidente nel settore della Pubblica Amministrazione e nelle piccole e medie imprese, mentre si osserva un aumento nelle grandi aziende.

1.3 Smart working nel panorama europeo.

Secondo quanto riportato all'interno la Rivista Meridiana (Viella, 2022), è necessario considerare che l'arrivo della pandemia in Europa ha avuto un impatto significativo su una società altamente orientata verso il settore dei servizi: l'adozione intensiva del lavoro a distanza non sarebbe stata possibile in un contesto prevalentemente basato sulla produzione, dove la presenza fisica dei lavoratori sul luogo di produzione è essenziale per lo svolgimento delle attività. È importante tener presente che il processo di digitalizzazione era già in corso in molte aree lavorative, con l'utilizzo di strumenti di comunicazione, organizzazione e gestione del lavoro. Infine, l'espansione del lavoro a distanza è connessa a un terzo processo di cambiamento a lungo termine che riguarda le dinamiche dell'impegno lavorativo. Questo comporta la flessibilità nei rapporti spaziotemporali associati a una determinata prestazione, talvolta con una supervisione limitata da parte del datore di lavoro.

Come riportato all'interno dell'articolo 'Dall'Agile Working al Flexible: le forme dello smart working in Europa' di A. Gangai, nell'ambito europeo ciascun paese ha adottato regolamentazioni differenti. Di seguito ne riportiamo alcuni esempi:

Il Flexible Working rappresenta una variante dell'Agile Working ampiamente adottata nel Regno Unito e nei Paesi Bassi. Nel Regno Unito, è stato il primo paese a introdurre una legge specifica in materia, con l'approvazione della Flexible Working Regulation nel 2014: questa normativa stabilisce che i dipendenti con almeno 26 settimane di anzianità di servizio hanno il diritto di richiedere forme di flessibilità lavorativa, che i datori di lavoro possono rifiutare solo per motivi validi. Tali richieste possono riguardare aspetti come il Job sharing (la possibilità di condividere un posto di lavoro tra più persone), il telelavoro, il lavoro a tempo parziale, la settimana lavorativa compressa oppure orari di lavoro flessibili personalizzati.

Nei Paesi Bassi, dal 2016 è in vigore il Flexible Working Act, che segue un modello simile a quello inglese, affermando e regolamentando il diritto dei lavoratori di richiedere flessibilità negli orari e nei luoghi di lavoro.

In Francia, l'obiettivo è stato quello di rendere più flessibile il telelavoro attraverso una serie di decreti, in particolare, facendo riferimento alla legislazione esistente e alle raccomandazioni fatte dal governo e dal presidente Macron. In Francia, infatti, esiste già dal 2017 una legge chiamata "Loi Travail", che ha introdotto la possibilità del telelavoro (in francese télétravail) per tutti, senza alcuna modifica del contratto lavorativo, ma semplicemente tramite una comunicazione orale o scritta tra le parti in causa. Inoltre, si è scelto di creare un manuale per ottimizzare il lavoro in modalità remota.

In Germania, spinti dal piano Industrie 4.0, il Ministero Federale del Lavoro e delle Politiche Sociali ha pubblicato il documento "Arbeiten 4.0" (Lavoro 4.0), il quale promuove l'adozione di modelli di flessibilità per accompagnare la trasformazione digitale del mercato del lavoro. Ad oggi il lavoro a distanza è ormai parte integrante della cultura lavorativa in Germania infatti secondo un sondaggio emesso attraverso comunicato stampa il 3 marzo 2023 dell'Ifo Institute, il 25% dei tedeschi lavora da casa.

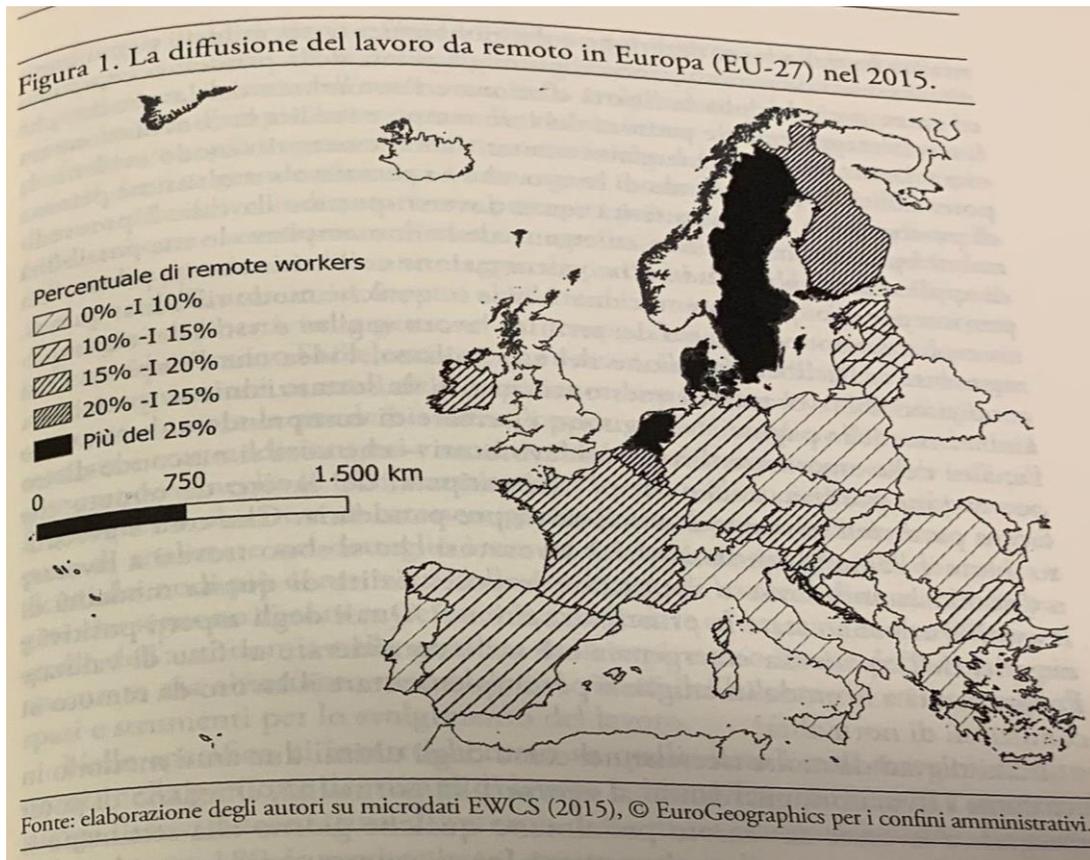
In Belgio, nonostante l'assenza di normative specifiche, è emerso il concetto di "New Ways of Working" o "New World of Working", che si riferisce all'adozione di nuove pratiche lavorative mirate a incrementare la motivazione, la soddisfazione e la produttività dei lavoratori del settore della conoscenza. Questi nuovi approcci considerano vari fattori, tra cui la progettazione degli spazi di lavoro (Bricks), l'impiego

di tecnologie abilitanti (Bytes) e le dinamiche comportamentali delle persone (Behaviours).

In Spagna, la crisi è stata l'opportunità per introdurre una nuova legislazione sul lavoro da remoto, che precedentemente era regolato unicamente dall'articolo 13 dello Statuto dei Lavoratori spagnolo. L'entrata in vigore del nuovo decreto-legge, datato 22 settembre e operativo dal 13 ottobre, ha segnato un cambiamento di grande portata in un paese che, condivide una tendenza soprattutto nel settore pubblico, alla diffidenza verso la libertà dei lavoratori e all'accentuazione del controllo. Come dimostrato dal rapporto economico pubblicato dalla Banca di Spagna, il telelavoro è cresciuto solo del 2,4% negli ultimi 10 anni.

Secondo i dati dell'European Working Condition Survey del 2000, solo il 4,2% degli occupati in Europa era coinvolto nel telelavoro. Cinque anni dopo, questa percentuale era cresciuta di soli 2,8 punti percentuali, anche se vi erano differenze significative tra i vari paesi dell'eurozona. Nel 2015, sempre secondo i dati dello stesso studio, si è osservato che prima della pandemia, la diffusione del lavoro da remoto nell'Europa era ancora limitata, coinvolgendo solo il 15,1% dei lavoratori come mostra l'immagine.

Figura 2. La diffusione del lavoro da remoto in Europa nel 2015.



(Viella, 2022, pagina 77).

È possibile inoltre fare un confronto fra Italia e altri paesi europei. Osservando la figura soprastante emerge che: nel 2015, ad esempio, in Danimarca, Norvegia e Svezia oltre il 26% dei lavoratori svolgeva il lavoro da remoto. Al contrario, l'Italia aveva una percentuale molto più bassa, con meno del 7,9% dei lavoratori coinvolti in questa forma di lavoro, rendendola uno dei paesi europei in cui lo smart working era meno diffuso. Si può dedurre quindi la difficoltà italiana nell'integrare questa nuova filosofia di lavoro all'interno del proprio sistema economico, non dimenticando che la digitalizzazione è ancora parziale per molte imprese italiane, soprattutto di piccole e piccolissime dimensioni che potrebbero risultare escluse da tendenze di trasformazione (Viella, 2022).

Nel 2023 Eurostat ha condotto uno studio sul lavoro agile in Europa, rilevando, come già osservato nei precedenti anni, una maggiore diffusione nei paesi settentrionali come Svezia, Finlandia e Danimarca. A livello europeo, si è riscontrato che quasi il 60% delle aziende ha implementato il lavoro a distanza, consentendo ai propri dipendenti di accedere in remoto a posta elettronica, documenti e applicazioni aziendali.

CAPITOLO 2

SMART WORKING TRA VANTAGGI E SVANTAGGI: TECNOSTRESS

2.1 Vantaggi dello smart working.

Praticare lo smart working non si limita a lavorare da casa, ma rappresenta un cambiamento sostanziale nel modello manageriale e nella cultura organizzativa dell'azienda. È un'innovazione radicale nella concezione stessa del lavoro e del rapporto con l'organizzazione. Si passa da un approccio manageriale basato sulla presenza e sul controllo a uno basato sulla fiducia, sulla collaborazione, sulla flessibilità e sulla delega. (Politecnico di Milano).

Secondo quanto evidenziato nello studio dell'Osservatorio Smart Working, per le aziende, l'implementazione del lavoro agile si traduce in vantaggi misurabili attraverso:

- il miglioramento della produttività. L'aver dipendenti più soddisfatti e produttivi è un aspetto da non sottovalutare in quanto il lavoratore soddisfatto sarà più propenso a conservare il proprio impiego in azienda, collaborando in maniera proficua e guardando alla possibilità di crescere e incrementare le proprie competenze digitali. Si può stimare l'incremento di produttività per un lavoratore derivante dall'adozione di un modello "maturo" di smart working dal 15 al 20%.
- la riduzione dell'assenteismo. Evitando infatti, di doversi recare presso la sede aziendale il lavoratore può abbattere ad esempio lo stress del viaggio ed evitare inoltre sprechi di tempo e costi per raggiungere il luogo imposto che spesso sono causa di assenteismo.
- la diminuzione dei costi legati agli spazi fisici. Riorganizzando gli spazi, l'azienda risparmierà infatti, sui costi relativi alla luce, al riscaldamento, al condizionamento, alle pulizie, ai materiali di consumo e molto altro.

Lo smart working inoltre, presenta una serie di vantaggi significativi anche per i lavoratori, come:

- la riduzione dei tempi e costi di trasferimento. Eliminando il bisogno di spostarsi fisicamente verso il luogo di lavoro, si riducono significativamente sia il tempo impiegato negli spostamenti sia le spese a esso connesse. L'efficienza complessiva

del lavoro beneficia della riduzione degli spostamenti poiché si eliminano le complicazioni frequenti legate al tragitto, come traffico congestionato, possibili incidenti stradali e disagi dovuti a scioperi o altri eventi avversi. Inoltre, si traduce in una maggiore dedizione al lavoro, ottimizzando il tempo impiegato per svolgere le proprie mansioni e riducendo i costi di trasporto solitamente sostenuti per raggiungere il luogo di lavoro.

- il miglioramento del work-life balance. Con il termine work life balance, di origine inglese, si intende letteralmente l'equilibrio tra la vita privata e il lavoro. Kalliath e Brought nel 2008 lo definiscono come: “la percezione individuale che le attività lavorative e non lavorative siano compatibili e promuovano la crescita in conformità con le attuali priorità di vita dell’individuo”. Si tratta, dunque, della capacità di far convivere in maniera pacifica la sfera professionale e quella personale e privata della vita dell’individuo. Raggiungere un sano equilibrio tra lavoro e vita personale implica la gestione efficiente del tempo e l'istituzione di confini distinti tra l'ambiente lavorativo e il personale.

Il concetto di flessibilità degli orari e degli spazi offre ai lavoratori una maggiore libertà nel bilanciare i propri impegni lavorativi con le responsabilità legate alle cure familiari e alle mansioni domestiche e personali. Inoltre, può contribuire all'acquisizione di competenze trasversali, considerate essenziali per mantenersi competitivi nel mercato del lavoro. Secondo quanto riportato nel rapporto sul futuro del lavoro del World Economic Forum, le abilità sempre più richieste includono la creatività, il pensiero critico e l'intelligenza emotiva. Queste competenze sono chiaramente trasversali e possono essere sviluppate non solo in contesti formativi formali o professionali, ma anche nelle attività di tempo libero, come lo sport, il volontariato, il teatro e la musica, e molto altro.

- l'aumento della motivazione e della soddisfazione. Diversi studi affermano che i dipendenti più autonomi sono anche più motivati nel loro lavoro perché l'autonomia percepita si associa a sentimenti di autoefficacia, fiducia e dedizione verso l'azienda (Palumbo, 2021). Essi si sentono più responsabilizzati, e questo comporta un miglioramento delle performance e dei risultati raggiunti che a cascata si ripercuote in un aumento della motivazione e della soddisfazione dei dipendenti nei confronti del proprio lavoro.

Secondo quanto riportato dall'Osservatorio dello Smart working, l'adozione del lavoro agile consente di generare benefici misurabili anche per l'ambiente. In particolare, questi benefici si riscontrano soprattutto in termini di:

- riduzione delle emissioni di CO₂. Si stima che lavorando da remoto anche solo per due giorni a settimana si potrebbe ottenere un risparmio in termini di emissioni per persona pari a 450 kg CO₂ all'anno che corrispondono ad un -40% (ENEA, 2023). L'analisi ha evidenziato una riduzione anche di ossidi di azoto, di monossido di carbonio e particolato (PM10).
- riduzione del traffico. Con un numero crescente di persone che svolgono le proprie mansioni da casa o in luoghi diversi dall'ufficio tradizionale, vi è una radicale diminuzione delle persone che si spostano per raggiungere il posto di lavoro, riducendo così il traffico veicolare. Questo comporta inoltre, un risparmio anche a livello di carburante (260 litri di benzina o 237 litri di gasolio).
- migliore utilizzo dei trasporti pubblici. Da diversi studi, è emerso inoltre, che per gli spostamenti si opta sempre più per modalità più sostenibili (mezzi pubblici, a piedi o in bicicletta), scelti principalmente in un'ottica di risparmio denaro o in caso di mancanza di parcheggi (ENEA, 2023).

2.2 Svantaggi dello smart working.

Sebbene il lavoro a distanza offra, come spiegato, numerosi vantaggi sia per il singolo individuo che per l'azienda, è essenziale prenderne in considerazione anche i suoi aspetti negativi così da avere una visione più completa della sua complessità.

In primo luogo, occorre considerare gli effetti che la mancanza di rapporti interpersonali può avere sugli individui. È emerso che l'assenza di relazioni informali e amichevoli con i colleghi, insieme alla privazione di una comunicazione diretta e alla supervisione immediata dei superiori, insieme all'incapacità di bilanciare la giornata tra lavoro e vita personale, può influenzare negativamente il lavoratore. Infatti il lavoro da remoto, per alcuni, potrebbe portare ad uno stato di isolamento. Secondo alcune ricerche, il senso di isolamento provato da un individuo che precedentemente era abituato ad un contesto lavorativo di gruppo in ufficio, potrebbe incidere sulla sua produttività e sulla

motivazione. Senza le relazioni tipiche del lavoro in presenza, entrambi questi aspetti potrebbero quindi, subire un calo significativo.

Come già spiegato, gli smart worker si trovano ad utilizzare nuovi strumenti di comunicazione e lavoro come app di messaggistica, chiamate o videochiamate, piattaforme social, ecc., originariamente adoperati solo per scopi personali, e ora impiegati per l'attività lavorativa. Questo spesso conduce questi lavoratori a sentirsi obbligati ad essere costantemente disponibili durante l'intera giornata, evidenziando uno stato così di iperconnessione. Con questo termine si fa riferimento al bisogno o la necessità di rimanere costantemente connessi ad internet che, nel caso dello smart working, si traduce nel sentire il bisogno di essere sempre connessi per poter continuare a svolgere la propria attività lavorativa. Per questo fra i rischi maggiori legati a questa modalità di lavoro c'è quello di non scindere lavoro e vita privata.

La mancanza di un confine netto fra quest'ultime può portare i lavoratori oltre ad uno stato di iperconnessione anche uno di iperproduttività, di fatto sottraendo tempo alle altre attività ricreative. In passato, i luoghi di lavoro erano considerati esclusivamente come spazi dedicati all'attività lavorativa, con una distinzione netta sia in termini temporali che concettuali tra il lavoro e la sfera personale. Oggi, questa prospettiva è cambiata radicalmente. Il lavoro è diventato più "liquido", per citare l'espressione del filosofo polacco Zygmunt Bauman, sia per le modalità di erogazione (sia in presenza che da remoto), sia per i diversi luoghi in cui viene svolto (ufficio, casa, spazi di coworking, e altri), così come per i contenuti stessi del lavoro (Catarozzo, 2023). Inoltre, i luoghi di lavoro e le mansioni lavorative stanno sempre più diventando una parte integrante della vita di una persona, piuttosto che un'entità separata e distinta nella vita quotidiana. La riduzione del tempo da dedicare a sé, oltre a causare un incremento dello stress, può avere effetti negativi sullo sviluppo di tutte quelle competenze trasversali citate precedentemente, che definiscono la personalità dell'individuo.

Un altro elemento da considerare riguardo ai potenziali impatti dello smart working è il divario digitale. Secondo quanto riportato all'interno dell'articolo "From Digital Divide to Technostress during the COVID-19 Pandemic: A Scoping Review" di A. Seberini, M.Nour, M.Tokovska, lo smart working ha generato un forte cambiamento nell'ambiente lavorativo, con particolare attenzione all'impatto sulle persone di età

avanzata. Si esaminano infatti, le trasformazioni digitale delle attività lavorative e gli sforzi delle persone più anziane che si sono trovate di fronte all'uso, talvolta esclusivo, della tecnologia nell'ambiente lavorativo. Questo divario può manifestarsi attraverso differenti elementi come: la disponibilità di dispositivi (che essendo costosi non sempre sono accessibili a tutte le categorie), connessioni a Internet e infrastrutture necessarie per accedere alla tecnologia, oltre alle conoscenze e alle capacità di utilizzare la tecnologia in modo efficace, e l'essere in possesso di competenze necessarie per navigare su internet, utilizzare software specifici o valutare in modo critico le informazioni digitali. Il divario digitale può avere impatti significativi sulla partecipazione economica, sociale e culturale delle persone, poiché coloro che ne soffrono potrebbero avere difficoltà ad accedere alle opportunità, ai servizi e alle risorse disponibili attraverso le tecnologie digitali. Ciò ha contribuito allo stress tecnologico, poiché alcuni individui, specialmente coloro che non erano abituati all'uso intensivo della tecnologia, hanno sperimentato frustrazione, isolamento e difficoltà nel navigare e adattarsi a queste nuove modalità digitali.

2.3 Tecnostress

Nel 1988, lo psicologo americano Craig Broad, autore di "Technostress: The Human Cost of Computer Revolution" e colui che coniò il concetto di TecnoStress, identificò il rischio associato alla rabbia e alla tensione psicofisica provocata dai vecchi computer procuravano ad alcune categorie di lavoratori (ad esempio i bibliotecari) quando si inceppavano. A quel tempo, l'hardware dei computer e delle stampanti era primitivo e spesso subiva arresti improvvisi. Negli anni successivi, l'hardware tecnologico si è notevolmente migliorato, raggiungendo performance considerevoli, perciò a quel punto il TecnoStress derivava piuttosto dalla crescente complessità dei software e dal loro essere costantemente aggiornabili. Successivamente anche i software sono migliorati e l'utilizzo si è semplificato, pertanto il TecnoStress ha cambiato ancora una volta la "fonte di origine", che è diventata il sovraccarico informativo. Con l'avvento dello Smart & Mobile Working, si è verificato un ulteriore cambiamento per cui non si può più parlare di TecnoStress soltanto in ambiente aziendale, ma in tutti gli ambienti, sia all'interno e all'esterno dell'azienda che all'interno e all'esterno della casa. Di fatto quindi, il sovraccarico informativo è diventato un'enorme sfida che ci circonda ovunque lavoriamo collegati a Internet (Di Frenna, 2022).

A fornire un'altra definizione di tecnostress sono Michelle Weil e Larry Rosen le cui tesi lo descrivono come "Ogni conseguenza negativa che abbia effetto su attitudini, pensieri, comportamenti o psiche, causata direttamente o indirettamente dalla tecnologia". Ciò ne suggerisce dunque che qualsiasi effetto negativo sulla mentalità, il comportamento e/o lo stato emotivo che derivi dall'utilizzo della tecnologia può essere considerato come una conseguenza negativa del suo impiego.

Ma che cosa favorisce oggi l'insorgere del TecnoStress?

All'interno del libro "Lo smart working aumenta il tecnostress" di Enazo di Frenna, troviamo un elenco di 18 motivi che sostengono e giustificano in forma scientifica il titolo sopracitato. Di seguito ne riportiamo alcuni.

Una delle prime cause citate è l'aumento del sovraccarico informativo cerebrale. In altre parole, il passaggio continuo tra la gestione delle informazioni personali e quelle aziendali nel contesto dello smart working può causare un sovraccarico di informazioni che il nostro sistema celebrale deve gestire. Maggiore è questo sovraccarico (information overload), maggiore è il rischio di sviluppare il TecnoStress, con possibili conseguenze negative sulla salute. Il concetto di sovraccarico informativo è stato introdotto da Saul Wurman, un ricercatore americano, nel 2005, che scriveva: " L'eccesso informativo può generare una nuova forma di stress, che acutizza la confusione mentale e l'assenza di certezze".

Lo psichiatra americano Edward Hallowell, direttore di numerosi centri diagnostici per il deficit ADHD (disturbo da deficit di attenzione e iperattività) ritiene che il lavoro digitale è intrinsecamente strutturato per facilitare il multitasking, cioè l'uso simultaneo di dispositivi tecnologici e canali informativi, che riduce i livelli di attenzione e aumenta il TecnoStress. Il lavoratore che utilizza da casa o in mobilità gli strumenti digitali connessi a Internet sarà sottoposto più facilmente a continue distrazioni, e ad una conseguente frammentazione dell'attenzione che favorisce stress mentale. Lo smart working, a causa della sua natura di lavoro remoto e dell'uso costante della tecnologia, può portare ad una sensazione di difficoltà nel separare il tempo lavorativo da quello personale, causando una sensazione di "non stacco" dall'ambiente lavorativo. Questo senso di continuità tra lavoro e vita personale può generare una pressione costante e

un'inesauribile sensazione di dover essere sempre disponibili per il lavoro, aumentando notevolmente la stanchezza psicofisica.

Oltre ad alcuni rischi legati alla sfera mentale, ci sono rischi anche di natura fisica come l'aumento delle tensioni neuromuscolari, date principalmente da una postura scorretta, da microapnee e da tensione mentale, aumento dei disturbi alimentari che conseguentemente portano ad un'irritabilità dell'intestino.

Come spiega il dottor Massimo Spattini, il TecnoStress nello smart working può aumentare la produzione di cortisolo e favorire l'insorgere del ipercortisolismo che può causare disturbi cognitivi e di demenza, inoltre recettori del cortisolo sono presenti anche nell'amigdala, la struttura cerebrale responsabile dell'elaborazione della paura e dell'ansia. A tal proposito, è stata svolta una ricerca che ha coinvolto un campione di 20.720 partecipanti con l'obiettivo di valutare la presenza di sintomi ansioso-depressivi, ossessivo-compulsivi e post traumatici da stress. I risultati hanno evidenziato che durante il lockdown sono aumentati i livelli di ansia, infatti il 49% degli smart worker (in questo caso milanesi) soffre di ansia con diversi sintomi (Glickon, 2021), fra cui depressione e tutti gli altri sintomi correlati allo stress.

Un ulteriore aspetto rilevante è l'aumento del rischio IAD (Internet Addiction Disorder). Il concetto identifica l'eccessiva dipendenza dalla connessione alla rete come una condizione patologica, ovvero un disturbo ossessivo/compulsivo. Questo porta una persona a utilizzare in maniera eccessiva questa tecnologia e comprende una vasta gamma di comportamenti problematici legati al controllo degli impulsi, che, casi più gravi possono portare anche alla follia.

Da una recente ricerca del 2021 si evidenzia inoltre che, nello Smart working, le donne sono particolarmente vulnerabili al rischio di Tecno-Stress. Numerose lavoratrici hanno segnalato che combinare il lavoro da casa con il mantenimento dei ruoli di mogli, madri e casalinghe, tra le altre responsabilità domestiche come pulizie e cucina, genera un livello di tensione rilevante. Tra diversi studi, l'ultimo è quello del Ministero per le Pari Opportunità e la Famiglia, frutto di un'indagine voluta dalla ministra Elena Bonetti e condotta fra 50 aziende rappresentative di tutti i settori, che afferma:

‘Lo smart working ha mostrato opportunità, ma anche il rischio di amplificare il divario di genere nel mondo del lavoro se non si introducono principi paritari e strumenti per valorizzare pienamente i talenti delle donne’. (Elena Bonetti, 2022).

Questa constatazione è confermata da Renata Taddei, psicologa e psicoterapeuta specializzata nelle dipendenze da sostanze stupefacenti e legate ai media, che ha registrato un aumento delle pazienti che si sono rivolte a lei nel gestire ansia e stress da lavoro digitale effettuato a casa o in mobilità. Ne emerge chiaramente che per loro è percepito come un doppio lavoro, che non si limita solo al carico di lavoro ma coinvolge anche la sfera emotiva e psicologica, poiché molte donne potrebbero sentirsi sopraffatte dalla necessità di gestire entrambi gli aspetti della vita lavorativa e familiare senza un adeguato supporto o riconoscimento.

Esaminare e valutare il rischio di TecnoStress nel contesto del lavoro digitale e dello smart working costituisce una responsabilità chiave del datore di lavoro. Questo adempimento è fondamentale e va integrato nel Documento di Valutazione dei Rischi (DVR) come prescritto dalle normative vigenti. Il Decreto legislativo 81 del 2008 e il Decreto 106 del 2009 sottolineano esplicitamente l'obbligo per le aziende di valutare ogni forma di rischio, compresi quelli potenziali, pertanto lo stress e il TecnoStress rientrano in questo elenco. In Italia, le prime analisi e valutazioni relative al TecnoStress sono state eseguite da Netdipendenza in diverse aziende nazionali, ed il primo caso si verificò nel 2015 presso la Sediin S.p.a., una società di informatica con oltre cento dipendenti e varie sedi dislocate su tutto il territorio nazionale. Al termine dell'analisi emerse la presenza del TecnoStress tra i lavoratori, e conseguentemente furono adottate diverse misure correttive.

2.4 Il divario digitale e TecnoStress

Il divario digitale e il TecnoStress, con particolare riferimento alla vulnerabilità legata allo smart working nelle diverse fasce d'età dei lavoratori, sono ampiamente esplorati nell'articolo intitolato "From Digital Divide to Technostress during the COVID-19 Pandemic: A Scoping Review" di A. Seberini, M. Nour, M. Tokovska.

Lo studio si propone di comprendere le sfide affrontate dai lavoratori anziani durante la crisi da COVID-19, con l'obiettivo di sviluppare strategie atte a ridurre il divario digitale

e il TecnoStress. Gli anziani infatti, sperimentano il tecnostress in quanto avvertono la pressione di apprendere e utilizzare la tecnologia. Per delineare meglio il contesto della ricerca, sono state formulate due domande fondamentali: "Quali tipi di strategie possono contribuire a ridurre il divario digitale e il TecnoStress tra i dipendenti anziani?" e "In che modo i datori di lavoro possono favorire l'inclusione e il mantenimento dei dipendenti anziani nel mercato del lavoro durante la pandemia da COVID-19?"

La metodologia della ricerca è stata condotta secondo il protocollo PRISMA, che stabilisce criteri minimi per revisioni sistematiche di pubblicazioni scientifiche di alta qualità. Le riviste scientifiche considerate sono state selezionate in base ai contenuti, focalizzandosi su termini chiave come "older adults" e limitando la ricerca al periodo tra gennaio 2020 e marzo 2021. Inoltre, lo studio è stato strutturato seguendo le cinque fasi proposte da Arksey, O'Malley (2005) e Tricco et al. (2016), che includono la formulazione della domanda di ricerca, l'individuazione degli studi rilevanti, la selezione dei medesimi, l'organizzazione dei dati raccolti e la sintesi e presentazione dei risultati finali.

Dai risultati emersi, si evidenzia l'importanza cruciale dell'HR manager nel creare un ambiente di lavoro inclusivo, nel quale gli anziani non siano sottoposti alla pressione del TecnoStress, ma abbiano accesso a programmi di educazione professionale adeguati (Nimrod, 2020). Gli HR manager devono considerare diversi aspetti, come il livello di istruzione dei lavoratori e la loro collocazione geografica (rurale o urbana) (Lee et al., 2021). Sono state messe in luce inoltre, tre tipi di risorse fondamentali per ridurre il TecnoStress e il divario digitale: risorse digitali (contenuti online), risorse umane (specialmente alfabetizzazione e istruzione) e risorse sociali (comunitarie, istituzionali e strutturali a livello sociale che agevolano l'accesso alle tecnologie dell'informazione) (Choudrie et al., 2021).

All'interno dell'articolo si esaminano, le trasformazioni digitali delle attività lavorative e gli sforzi delle persone più anziane che si sono trovate di fronte all'uso, talvolta esclusivo, della tecnologia nell'ambiente lavorativo. Questo divario può manifestarsi attraverso differenti elementi come: la disponibilità di dispositivi (che essendo costosi non sempre sono accessibili a tutte le categorie), connessioni a Internet e infrastrutture necessarie per accedere alla tecnologia, oltre alle conoscenze e alle capacità di utilizzare la tecnologia

in modo efficace, e l'essere in possesso di competenze necessarie per navigare su internet, utilizzare software specifici o valutare in modo critico le informazioni digitali. Il divario digitale può avere impatti significativi sulla partecipazione economica, sociale e culturale delle persone, poiché coloro che ne soffrono potrebbero avere difficoltà ad accedere alle opportunità, ai servizi e alle risorse disponibili attraverso le tecnologie digitali. Ciò ha contribuito allo stress tecnologico, poiché alcuni individui, specialmente coloro che non erano abituati all'uso intensivo della tecnologia, hanno sperimentato frustrazione, isolamento e difficoltà nel navigare e adattarsi a queste nuove modalità digitali.

In conclusione, la mitigazione del divario digitale e del TecnoStress è possibile attraverso diverse strategie, tra cui l'istruzione sulle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, il dialogo sociale, la creazione di ambienti di lavoro inclusivi e l'attuazione di politiche pubbliche che promuovano un invecchiamento attivo. La rapida evoluzione delle tecnologie richiede adattamenti in tutte le fasce d'età, implicando anche cambiamenti nella gestione delle risorse umane durante le crisi. Pertanto, diventa cruciale l'impegno e l'atteggiamento dei responsabili delle risorse umane per ridurre il divario digitale e il TecnoStress tra i dipendenti anziani, insieme allo sviluppo continuo delle ICT e all'implementazione di politiche per favorire la partecipazione della generazione più anziana.

CAPITOLO 3

AREE DI INTERVENTO E PROSPETTIVE FUTURE

Il professor Enzo di Di Frenna nel suo lavoro “Lo smart working aumenta il TecnoStress” del 2022, ha identificato 7 Aree di Prevenzione come soluzioni per contrastare e ridurre il TecnoStress, nel contesto dello Smart Working. Ogni area comprende metodologie e tecniche che, nel corso degli anni, ha sperimentato e che, portano benefici tangibili, sollievo e miglioramento del benessere fisico e mentale. È essenziale comprendere che il TecnoStress agisce principalmente sul cervello, specificamente sul sovraccarico informativo che stressa la centrale cerebrale responsabile del pensiero e dell'azione. Il cervello, un sofisticato hardware, genera campi elettrici e magnetici, rilevabili attraverso apparecchiature di neuroimaging. Quando si gestiscono per troppe ore le informazioni digitali, l'elettricità delle sinapsi sperimenta un sovraccarico, e le strutture neuronali iniziano a mostrare segni di affaticamento, perdendo energia. Di conseguenza, il cervello perde potenza, concentrazione e attenzione. Di seguito si analizzano le differenti aree di intervento delineate dall'autore.

3.1 Formazione

Inizialmente, è fondamentale acquisire conoscenze sul rischio di TecnoStress e comprendere a fondo la natura del problema. Ecco perché il primo punto delineato dall'autore, per prevenire il rischio di TecnoStress è la Formazione. I tre decreti legislativi che disciplinano la tutela della salute e sicurezza nei contesti lavorativi impongono al datore di lavoro l'obbligo di attuare tutte le necessarie misure preventive per garantire la sicurezza dei lavoratori e di adottare le azioni formative per informare in merito ai rischi presenti. In altre parole, si sottolinea l'importanza della formazione come strumento chiave per la gestione dei rischi sul luogo di lavoro.

È necessario creare corsi di formazione online e video informativi dal linguaggio semplice e chiaro, al fine di fornire a tutti i lavoratori conoscenze di base sulla valutazione del rischio lavorativo e sulle buone pratiche ergonomiche nell'ambito professionale, compreso l'utilizzo di PC e altri dispositivi digitali. Nella gestione del lavoro agile, ogni iniziativa dovrebbe concentrarsi sulla creazione di una base che permetta a chi lavora in

modalità smart di assumersi diverse responsabilità per la tutela della propria salute durante l'attività lavorativa (Rossi, 2021).

L'articolo 13 del Protocollo del lavoro agile stabilisce che per assicurare uguaglianza di opportunità nell'utilizzo degli strumenti di lavoro e nell'arricchimento professionale nel contesto dello smart working, è necessario istituire percorsi formativi finalizzati a potenziare competenze tecniche, organizzative e digitali. Questi percorsi mirano a garantire un uso efficace e sicuro degli strumenti di lavoro forniti, coinvolgendo anche i responsabili aziendali a tutti i livelli per migliorare le loro competenze nella gestione dei gruppi in smart working. Data la rapida evoluzione tecnologica, le Parti sociali (in questo caso composte da sindacati datoriali e dei lavoratori che hanno sottoscritto il Protocollo Nazionale sul lavoro in modalità agile, il 7 dicembre 2021) ritengono fondamentale mantenere i lavoratori in modalità agile inclusi nei percorsi di formazione e sviluppo previsti per tutti i dipendenti, come indicato dall'art. 20, comma 2, della legge n. 81/2017. Inoltre, sottolineano l'importanza di favorire la formazione continua con eventuali incentivi, considerando che l'aggiornamento professionale è cruciale per affrontare le veloci innovazioni tecnologiche (Menduto, 2022).

Seberini, Nour, e Tokovska, (2022) affermano inoltre, che il dialogo sociale costituisce un mezzo essenziale per raggiungere un ottimale equilibrio socio-economico, offrendo un efficace veicolo per identificare sfide e necessità specifiche. Questo include corsi di formazione educativa ICT, come piattaforme di e-learning, tutorial sulla sicurezza sul posto di lavoro e opportunità di formazione professionale, contribuendo a ridurre la frattura digitale e mitigare il tecno-stress. Inoltre, il dialogo sociale tra datore di lavoro e dipendenti può fungere da fonte di soluzioni innovative e creative per la risoluzione dei problemi legati al TecnoStress, fra queste programmi di formazione tra pari o supporto personalizzato. La collaborazione attiva con i dipendenti più anziani, comprendendo le loro esigenze e desideri, è inoltre fondamentale per facilitare lo sviluppo delle competenze attraverso la formazione educativa. Occorre poi considerare che l'esperienza del lockdown durante la pandemia ha evidenziato ulteriormente l'importanza degli obiettivi di sviluppo sostenibile. Questa situazione impone una doppia necessità: in primo luogo, bilanciare gli investimenti in competenze e tecnologia per creare e mantenere posti di lavoro, promuovendo nel contempo una digitalizzazione più umana e inclusiva; in

secondo luogo, impegnarsi a livello globale per favorire una forza lavoro inclusiva e diversificata, implementando politiche focalizzate sull'invecchiamento attivo.

3.2 Tecniche del benessere

Tornando allo studio condotto da Di Frenna (2022), la seconda area di intervento riguarda l'adozione di tecniche volte a prevenire e ridurre il TecnoStress, e ad incrementare il benessere sia fisico che mentale. L'allenamento fisico infatti è necessario per allentare e scaricare le tensioni psicofisiche, in questo caso causate dal troppo tempo seduti davanti ad un computer, ma anche per aumentare il ricambio di ossigeno, e riattivare il metabolismo basale ovvero la capacità del corpo di convertire in energia le sostanze nutritive. L'adozione regolare della pratica dello yoga ad esempio, implica una gestione più efficace della stanchezza mentale, del sovraccarico informativo, del TecnoStress e delle tensioni muscolari, infatti le posizioni yoga, conosciute come asana, favoriscono il corretto flusso dell'energia vitale, innescando così diversi processi positivi sia per la mente che per il corpo. Questa disciplina si dimostra particolarmente benefica nel mitigare gli stati di ansia e agitazione associati al lavoro digitale, caratterizzato da ritmi sempre veloci e serrati. Un'altra pratica per prevenire e ridurre il TecnoStress è la meditazione. La dottoressa Mae Wan Ho, fondatrice e direttrice dell'Institute of Science in Society di Londra, ha condotto numerosi studi che evidenziano gli effetti positivi della meditazione e dello yoga sulla gestione dello stress ambientale. La meditazione infatti porta ad una riduzione degli stati infiammatori e ad un impatto benefico sull'espressione genetica delle cellule immunitarie presenti nel sangue.

Anche una sana alimentazione, come ricorda Di Frenna (2022), è fondamentale per un buon funzionamento cerebrale. Le vitamine del Gruppo B, ad esempio, rivestono un ruolo fondamentale nella salute del cervello e nel corretto svolgimento delle funzioni mentali. La vitamina B1 contribuisce alla produzione di energia necessaria per le normali attività quotidiane ed è essenziale per mantenere la salute muscolare mentre la vitamina B3, supporta il corretto funzionamento del sistema nervoso, promuove la respirazione cellulare, favorisce la circolazione sanguigna, protegge la pelle e facilita la digestione degli alimenti.

La quinta area delineata dall'autore Di Frenna (2022), è il digiuno digitale, inteso come un distacco dalla tecnologia. Con ciò non si intende fare totalmente a meno della tecnologia, sarebbe impossibile, ma concedersi dei momenti di digiuno, ovvero distacco attraverso pause di disintossicazione benefiche che possono essere giornaliere, settimanali, ma anche prolungate, meglio se trascorse a contatto con la natura. A tal proposito, dal 2007, l'associazione no-profit Netdipendenza promuove escursioni immerse nella natura come strategia preventiva contro la videodipendenza e il TecnoStress. Questi fenomeni possono essere associati a una serie di disturbi, tra cui insonnia, ansia, ipertensione, mal di testa cronico, attacchi di panico, problemi cardiaci, depressione e alterazioni comportamentali.

3.3 Valutazione e gestione del rischio

L'analisi del TecnoStress rappresenta un aspetto fondamentale per le aziende, non solo per il loro obbligo legale ma anche per un impegno morale. La normativa sottolinea l'obbligatorietà di questa valutazione, richiedendo che i risultati siano inclusi nel Documento di Valutazione dei Rischi, come indicato dal decreto legislativo 81 del 2008. Occorre quindi prendere in considerazione molti parametri per una corretta analisi e valutazione del rischio, attraverso la quale è possibile determinare l'esistenza del rischio e, di conseguenza, adottare misure atte a ridurlo.

Il primo indice TecnoStress è stato formulato nel 1996 dal professore universitario Richard A. Hudinburg che aveva assegnato dei valori alle attività 'più fastidiose' in cui un bibliotecario s'imbatteva quando utilizzava la tecnologia dell'epoca. Da allora sono cambiate molte cose, la tecnologia si è evoluta in maniera radicale, così nel 2014 Enzo Di Frenna presenta "l'indice TecnoStress" all'interno del libro "TecnoStress in azienda e sicurezza sul lavoro" in cui riporta una tabella composta da una serie di indicatori da prendere in considerazione per misurare il rapporto tra TecnoStress e nuove tecnologie digitali. Tuttavia, vista l'evoluzione costante della tecnologia, la complessità dell'ambiente digitale e l'ampio spettro di fattori che contribuiscono allo stress legato alla tecnologia, è essenziale rivedere e aggiornare regolarmente i parametri utilizzati per valutare il TecnoStress. Questa azione consente di tener conto dei cambiamenti nel panorama tecnologico e dei nuovi fattori che possono influenzare il livello di stress derivante dall'uso della tecnologia.

In generale quindi, per una valutazione di rischio TecnoStress, è opportuno tenere in considerazione “un indice di TecnoStress” che permette di esaminare il carico informativo sul cervello e l’esposizione al flusso di informazioni online, insieme alla quantità di tempo trascorso utilizzando dispositivi digitali.

Un altro elemento cruciale nella prevenzione è la gestione del TecnoStress. La prima azione da intraprendere consiste nella revisione dell'organizzazione del lavoro, con una redistribuzione del carico informativo nelle aree aziendali in cui risulta eccessivo. L'analisi del carico informativo lavorativo richiede competenze specifiche, comprendenti una profonda conoscenza della tecnologia digitale e dei software comunemente utilizzati in azienda. È fondamentale fornire una formazione che abiliti il lavoratore a gestire le proprie risorse psichiche e fisiche, contribuendo allo sviluppo di una solida consapevolezza dei potenziali rischi per la propria salute.

Inoltre, l'Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro (EU-OSHA) ha messo a disposizione una serie di consigli pratici su come rendere la propria postazione di lavoro domestica il più salutare, sicura ed efficiente possibile. Ad esempio, per migliorare la concentrazione e stabilire una distinzione più chiara tra vita professionale e personale, può essere benefico, quando possibile, creare uno spazio dedicato all'ufficio dove ci si limita a svolgere esclusivamente le attività lavorative, oppure in caso di difficoltà nell'organizzazione del lavoro, può essere vantaggioso concentrarsi sulla definizione di obiettivi e risultati da raggiungere, anziché focalizzarsi esclusivamente sulle ore lavorative e il tempo trascorso di fronte al computer.

3.4 Il diritto alla disconnessione

Nel nuovo contesto lavorativo orientato al "working anytime, anywhere", il concetto di "diritto alla disconnessione" rappresenta un aspetto cruciale per la tutela della salute e della sicurezza nel contesto dello smart working. L'obiettivo è prevenire i rischi per la salute fisica e mentale dei lavoratori derivanti da un eccesso di lavoro e favorire una distinzione chiara tra la sfera privata e quella professionale, al fine di bilanciare i tempi tra la vita lavorativa e quella privata (work-life balance).

Il "diritto alla disconnessione" può essere definito come il diritto del lavoratore di non essere costantemente reperibile o contattabile, evitando di rispondere al telefono o alle

email (disconnessione tecnica). Inoltre, include il diritto di concentrare l'attenzione su attività diverse dal lavoro, consentendo al lavoratore di rigenerare le proprie energie fisiche e mentali (disconnessione intellettuale).

Questo diritto rappresenta il controcanto di un "dovere di disconnessione" che ricade sul datore di lavoro. È compito del datore di lavoro infatti, disciplinare l'organizzazione del lavoro in modo da definire fasi, cicli e obiettivi nel contesto del lavoro agile. Questo aspetto contribuisce a creare un ambiente lavorativo più sano e a mitigare gli effetti negativi derivanti da un costante collegamento tecnologico, consentendo ai dipendenti di gestire in modo più equilibrato il tempo dedicato al lavoro e quello dedicato alla sfera personale (Gentilini & Filosa, 2020).

A livello europeo, nel gennaio 2021, il Parlamento europeo ha adottato una risoluzione sul diritto alla disconnessione (Parlamento europeo, 2021). A livello nazionale, alcuni paesi come Belgio, Spagna, Francia e Italia hanno introdotto legislazioni sul diritto alla disconnessione per prevenire il burnout e promuovere l'equilibrio tra lavoro e vita privata. Queste normative prevedono generalmente che le parti sociali a livello settoriale o aziendale raggiungano accordi su come implementare questo diritto alla disconnessione. In Italia, la particolarità è che il legislatore ha assegnato la responsabilità di tali accordi ai singoli datori di lavoro e dipendenti, comportando un diverso equilibrio di potere tra le parti. In Francia, il diritto alla disconnessione deve essere implementato attraverso accordi tra datori di lavoro e sindacati in aziende con più di 50 dipendenti. In Spagna, la legislazione lascia l'attuazione del diritto alla disconnessione alle parti della contrattazione collettiva a livello settoriale o aziendale. Alla metà del 2019 (sei mesi dopo l'approvazione della legge), il diritto alla disconnessione era stato incorporato solo negli accordi collettivi settoriali nel settore manifatturiero e in alcuni accordi collettivi aziendali (European Agency for Safety and Health at Work, 2021).

Ancor prima dell'entrata in vigore della legge n. 81/2017, alcune aziende e istituzioni hanno incluso all'interno dei loro accordi contrattuali un riferimento alla disconnessione. Ad esempio, nell'Università degli Studi dell'Insubria, secondo il decreto emanato del direttore generale n. 289/2017, hanno sancito un vero e proprio diritto alla disconnessione inteso come diritto di non rispondere a telefonate, e-mail e messaggi d'ufficio e il dovere di non telefonare, di non inviare e-mail e messaggi di qualsiasi tipo al di fuori dell'orario

di lavoro. Il decreto ha ulteriormente istituito il "Giorno dell'indipendenza dalle e-mail", riservato a tutto il personale amministrativo quattro volte all'anno. Quest'iniziativa, volta a rafforzare il dialogo e il rispetto reciproco, impone un divieto di inviare e-mail, incoraggiando invece l'uso di riunioni brevi come mezzo di comunicazione (Macchione, n.d.).

3.5 Prospettive future

Nel contesto delle prospettive avanzate da Klaus Schwab (2016), fondatore e direttore del World Economic Forum, entro il 2030, lo smart working sarà la modalità predominante di svolgere attività lavorative a livello globale. Le sue visioni, presentate nel libro "La Quarta Rivoluzione industriale", pubblicato in Italia da Franco Angeli, delineano un futuro in cui molteplici cambiamenti che rivoluzioneranno il modo in cui concepiamo il lavoro e l'interazione umana. Schwab anticipa che l'intelligenza artificiale prenderà il posto di molte professioni, mentre macchine e robot saranno protagonisti nelle principali funzioni industriali. Aggiunge una prospettiva sorprendente: il DNA umano sarà trattato come un software attraverso le tecnologie di modifica genetica (genetic editing). Parallelamente, la modalità di lavoro sarà caratterizzata dallo Smart Working, consentendo alle persone di svolgere le proprie attività professionali da remoto.

Questi cambiamenti non solo impatteranno sul mondo del lavoro, ma avranno profonde implicazioni sulla struttura stessa della società. L'integrazione sempre più avanzata di tecnologie emergenti cambierà radicalmente la nostra percezione del lavoro e della vita quotidiana, delineando un futuro in cui la flessibilità e la connettività globale saranno elementi chiave della nostra esistenza. (Di Frenna, 2022).

Il volume "Smart working e salute" di P. Rossi (2021) espone, come spiegato al suo interno, che nel luglio 2020 la piattaforma di ricerca del lavoro DirectlyApply ha delineato una visione prospettica del futuro dello smart worker. Questa proiezione, presentata sulla base di ricerche e analisi, uno sguardo avanzato sulla possibile evoluzione del concetto di lavoro intelligente proiettandoci 25 anni avanti nel tempo. Per dare vita a questa rappresentazione, gli autori hanno collaborato con un team di psicologi clinici ed esperti di fitness, esplorando gli impatti del lavoro a distanza sulla salute fisica e mentale. Il risultato di questa ricerca è incarnato in "Susan", una figura estremizzata che serve

come provocazione per sensibilizzare sulle conseguenze di uno stile di vita sedentario e isolato, andando oltre le consuete precauzioni preventive. La rappresentazione di Susan su DirectlyApply ritrae uno smart worker con caratteristiche fisiche estreme: obesità, occhi arrossati e infiammati, collo iperesteso, spalle curve e una gobba, accompagnate da segni evidenti di stress come perdita di capelli, occhiaie e rughe accentuate. Gli autori riconoscono che il lavoro da casa può offrire maggiore libertà e indipendenza, ma mettono in luce gli impatti negativi della sedentarietà e della riduzione delle interazioni sociali legate al lavoro, delineando un morfotipo tutto fuorché attraente e soprattutto in salute. L'assenza di movimento può infatti causare problemi posturali, come la curvatura della schiena e l'allungamento eccessivo del collo. Inoltre, la costante esposizione al computer può portare alla "sindrome del tech neck" con ricorrenti problemi cervicali e doppio mento, mentre lo sguardo fisso sullo schermo può causare irritazioni agli occhi e, nel lungo periodo, danni alla vista. Le attività ripetitive come la digitazione possono causare dolori al polso e alle mani, e la mancanza di esposizione al sole può contribuire alla carenza di vitamina D e alla perdita di capelli. Inoltre, l'obesità e lo stress cronico sono correlati all'esteso lavoro smart, così come la limitata vita sociale delle persone che lavorano da casa può contribuire al malessere psicofisico. Nonostante la provocatoria immagine di Susan, gli autori sottolineano che questa rappresentazione serve come una potente leva per promuovere l'adozione di pratiche preventive e procedure atte a preservare la salute e il benessere dei lavoratori del futuro.

Nell'era digitale, i lavoratori sono chiamati a sviluppare nuove competenze per affrontare le sfide e avere accesso alle opportunità del mondo del lavoro in continua evoluzione. Alcune delle competenze chiave riportate all'interno del Jobs Economic Forum, richieste nel lavoro entro il 2025 includono ad esempio il pensiero analitico e l'innovazione, la capacità di problem solving anche nei casi più complessi, la capacità di analisi ed ovviamente l'uso di tecnologie. Potremmo dire che compariranno anche nuove professioni come l'XR Immersion Counselor, ossia l'esperto di realtà aumentata, che potrà collaborare con le aziende che vogliono utilizzare questo tipo di tecnologia, per esempio per migliorare i processi di formazione oppure, il designer di smart home, capace di ideare e collegare in un sistema fruibile tutte le innovazioni e i sistemi di controllo a distanza della casa.

Si prospetta che le imprese saranno tenute ad avere un facilitatore di smart working, ovvero una figura in grado di gestire in modo completo le politiche di lavoro da remoto. Questo ruolo comprenderà la gestione degli aspetti normativi, la logistica, la formazione durante l'onboarding e la progettazione delle attività lavorative. L'obiettivo sarà favorire il mantenimento dell'engagement dei dipendenti e contrastare fenomeni come la solitudine e la sensazione di isolamento derivanti dal lavoro remoto, e cause principali del TecnoStress.

CONCLUSIONI

In conclusione, il futuro del lavoro, con l'ampia diffusione dello smart working e la crescente digitalizzazione, presenta scenari entusiasmanti e sfide significative. Considerandone gli aspetti positivi, la flessibilità offerta dal lavoro intelligente apre porte a nuove opportunità di bilanciare vita professionale e personale, superando le limitazioni geografiche e facilitando la collaborazione internazionale. Abbiamo inoltre osservato come, la possibilità di adottare ambienti di lavoro personalizzati possa contribuire a un aumento della soddisfazione e, allo stesso tempo, della produttività dei dipendenti. Tuttavia, è cruciale affrontare le sfide emergenti poste da questa nuova modalità lavorativa, prime fra tutte la gestione del TecnoStress che diventa essenziale per garantire il benessere psicofisico dell'individuo, richiedendo un impegno congiunto di aziende, istituzioni e lavoratori stessi. Sviluppare competenze digitali, insieme a una solida consapevolezza del benessere mentale, diventa una priorità in un contesto in cui la connettività costante può portare a una sempre maggiore frammentazione tra vita lavorativa e privata.

È emerso inoltre come il diritto alla disconnessione, sebbene rappresenti un passo avanti importante, necessita di un'implementazione accurata per garantire un equilibrio reale tra la produttività aziendale e il benessere individuale. Inoltre, la creazione di un ambiente lavorativo inclusivo, che tenga conto delle esigenze di tutti i dipendenti, è cruciale per evitare disuguaglianze e garantire che lo Smart working sia accessibile a tutti.

Prendendo in considerazione la ricerca riportata "From Digital Divide to Technostress during the COVID-19 Pandemic: A Scoping Review" di A. Seberini, M. Nour, M. Tokovska, si potrebbero fare alcune considerazioni rispetto a una ricerca futura. In questo caso, nell'articolo esaminato, la ricerca è stata eseguita prendendo in considerazione solo parole chiave puramente in lingua inglese, precludendo articoli, ricerche, scoperte scritte in diverse lingue locali. In futuro ci si potrebbe concentrare anche sulle minoranze, sui diversi gruppi culturali con etnie e realtà completamente differenti.

Lo studioso Lee (2021) infatti, si propone di considerare gli anziani come una risorsa preziosa e suggerisce che, attraverso un'adeguata istruzione, è possibile preservare

e persino aumentare la loro produttività, evitando il declino delle loro capacità e contribuendo positivamente alla società ed in questo caso nell'ambito lavorativo. L'uso del termine "istruzione" in questo contesto implica che fornire ai lavoratori più anziani opportunità di apprendimento continuo e formazione può essere un mezzo efficace per mantenere e migliorare le loro abilità, competenze e conoscenze. Ciò potrebbe includere l'apprendimento di nuove tecnologie, la partecipazione a corsi di formazione professionale o l'accesso a programmi educativi mirati.

Inoltre, sarebbe opportuno delineare in modo più specifico e concreto i vari ambiti di intervento, identificando possibili argomenti che non si limitino alla spiegazione dell'uso della tecnologia, ma che ne spieghino anche i rischi apportati, i possibili danni, e le strategie di prevenzione.

Guardando al futuro, la formazione continua diventa un pilastro fondamentale per consentire ai lavoratori di adattarsi alle evoluzioni tecnologiche e alle nuove richieste del mercato del lavoro. Le organizzazioni dovrebbero investire nella creazione di programmi di formazione flessibili e accessibili, garantendo ai dipendenti l'acquisizione di competenze rilevanti per un ambiente di lavoro sempre più digitalizzato, ma allo stesso tempo sano.

In definitiva, la trasformazione verso uno smart working diffuso richiede un approccio equilibrato, integrando innovazione tecnologica, sostenibilità e attenzione al benessere delle persone. Solo attraverso un impegno collettivo, con una visione olistica e proattiva, possiamo plasmare un futuro del lavoro che sia non solo efficiente ed efficace, ma anche sostenibile e centrato sull'essere umano.

Personalmente spero in futuro in cui ci sia una maggiore attenzione e regolamentazione che protegga dai rischi legati all'uso delle tecnologie che caratterizzeranno sempre più la nostra vita privata ma anche quella lavorativa, e di cui oggi troppo spesso non siamo ancora pienamente consapevoli. L'implementazione di politiche e normative mirate potrebbe contribuire a mitigare i rischi e a garantire un ambiente digitale sicuro e sostenibile, creando un equilibrio tra innovazione e salvaguardia dei diritti e della salute dei cittadini, così da godere appieno dei vantaggi portati da questo nuovo sistema lavorativo.

BIBLIOGRAFIA e SITOGRAFIA

MIUR, Ministero dell'Istruzione e del Merito. Lavoro agile. <https://miur.gov.it/lavoro-agile>

Camera dei Deputati, Servizio Studi (22 settembre 2022). Lavoro agile. <https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1213936.pdf?1657371286641>

Fiorella Crespi (30 dicembre 2022). Smart Working: cosa significa e perché è così importante? Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano. https://blog.osservatori.net/it_it/cos%C3%A8-lo-smart-working

Di Garbo, G. (1 marzo 2021). Smart working – un po' di storia 25 anni dopo. Il Sole 24 ore. <https://ntplusdiritto.ilsole24ore.com/art/smart-working-po-storia-25-anni-dopo-ADTpI1MB>

Fiorella Crespi (1 dicembre 2022). Telelavoro e Smart Working a confronto: come funzionano e quali sono le differenze. Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano. https://blog.osservatori.net/it_it/telelavoro-smart-working-definizione-differenze

Presidenza del Consiglio dei Ministri. Piano Organizzativo del Lavoro Agile- Programmazione del lavoro agile e delle sue modalità di attuazione e sviluppo. https://presidenza.governo.it/AmministrazioneTrasparente/Performance/PianiOrganizzativiLavoroAgile/DSG_202010331_txt.pdf

Pallotta, Riccardo (2020). Explico - smart working. Wolters Kluwer.

L.Beretta, B. Calafiori, G.Rossi, S.Vianello, Smart Working- le regole applicative. Commissione del lavoro ODCEC Milano. https://www.odcec.mi.it/docs/default-source/quaderni/n.76---smart-working---le-regole-applicative.pdf?sfvrsn=55ca187f_6

Alberto Stocco, Smart Working-Lavoro Agile e Telelavoro, le discipline. La nuova concezione di subordinazione nel contratto di lavoro. Consulenti del lavoro, consiglio provinciale di Milano. <https://consulentidellavoro.mi.it/estratti-rivista/smart-working-lavoro-agile-e-telelavoro-le-discipline-la-nuova-concezione-di-subordinazione-nel-contratto-di-lavoro>

Stefano Cairoli (14 gennaio 2021). Lavoro agile alle dipendenze della pubblica amministrazione entro ed oltre i confini dell'emergenza epidemiologica.

<https://www.lavorodirittieuropa.it/dottrina/lavori-atipici/631-lavoro-agile-alle-dipendenze-della-pubblica-amministrazione-entro-ed-oltre-i-confini-dell-emergenza-epidemiologica>

Viella (2022). Smart working. Meridiana: rivista di storia e scienze sociali. Edizione 104.

Del Re, Andrea (2021). Smart working: problemi e soluzioni applicative. Pacini giuridica.

Ifo Istitute (2 marzo 2023). Three in Four IT Employees in Germany Take Advantage of Working from Home. <https://www.ifo.de/en/press-release/2023-03-02/three-four-it-employees-germany-take-advantage-working-home>

Gangai, A. (23 gennaio, 2019). Dall'Agile Working al Flexible: le forme dello Smart Working in Europa. Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano. https://blog.osservatori.net/it_it/agile-working-smart-working-europa

L'Ufficio del futuro (3 luglio 2023), IPSOA. A che punto è il lavoro agile tre anni dopo la pandemia. <https://www.ipsoa.it/magazine/lavoro-agile-tre-anni-dopo-pandemia>

Patrizio Rossi (luglio 2021). Smart working e salute.

Mario Alberto Catarozzo. IPSOA. Work-life balance: la sostenibilità in azienda alla prova del nove <https://www.ipsoa.it/magazine/work-life-balance-sostenibilita-in-azienda-prova-del-nove>

Randstad (14 luglio 2023). Work life balance: cos'è e come favorire l'equilibrio vita lavoro. <https://www.randstad.it/blog-e-news/news-lavoro/work-life-balance/>

Rocco Palumbo (12 agosto 2021). Districare le implicazioni del telelavoro sull'equilibrio tra lavoro e vita privata: un'analisi della mediazione seriale attraverso motivazione e soddisfazione. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOEPP-08-2020-0156/full/html>

ENEA (23 febbraio 2023). Ambiente: smart working, studio ENEA in quattro città dimostra la riduzione delle emissioni. <https://www.media.enea.it/comunicati-e>

[news/archivio-anni/anno-2023/ambiente-smart-working-studio-enea-in-quattro-citta-dimostra-la-riduzione-delle-emissioni.html](https://www.enea.it/news/archivio-anni/anno-2023/ambiente-smart-working-studio-enea-in-quattro-citta-dimostra-la-riduzione-delle-emissioni.html)

Tiziano Menduto (22 luglio 2022). I rischi psicosociali nello smart working: tecnostress e solitudine. <https://www.puntosicuro.it/smart-working-telelavoro-C-139/i-rischi-psicosociali-nello-smart-working-tecnostress-solitudine-AR-21929/>

Progetto Salute. Covid e smart working - Vantaggi e svantaggi. <http://www.prosalute.net/benessere-organizzativo/approfondimenti/covid-e-smart-working-vantaggi-e-svantaggi>

Enzo di Frenna (2022). Lo smart working aumenta il tecnostress.

D. Scaramozzino, M. Rabuffi (6 dicembre 2014). DSM 5 – dipendenze da non sostanze: L’Internet Addiction Disorder. <https://www.istitutopsicoterapie.com/dsm-5-dipendenze-da-non-sostanze-linternet-addiction-disorder/>

Francesca Salicetia (2015). Procedia - Social and Behavioral Sciences: Internet Addiction Disorder (IAD). <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815025525>

Serenella Mattera (2022), La Repubblica. Smart working, per le donne molti rischi: così il lavoro agile diventa una trappola. https://www.repubblica.it/economia/2022/02/22/news/donne_e_smart_working_quando_il_lavoro_agile_diventa_una_trappola-338837934/

A.Seberini, M.M.Nour, M.Tokovska (2 maggio 2022). From Digital Divide to Technostress during the COVID-19 Pandemic: A Scoping Review.

World Economic Forum (30 aprile 2023). The Future of Jobs Report 2023. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/digest/>

D. Gentilini, G. Filosa. Inapp- La tutela della salute e sicurezza del lavoro nello smart working: Inquadramento giuridico e sfide formative. <https://moodle.adaptland.it/mod/resource/view.php?id=24349>

Patrizio Rossi (luglio 2021). Smart working e salute.

Tiziano Menduto (17 gennaio 2021). Protocollo lavoro agile: attrezzature, sicurezza sul lavoro e formazione. <https://www.puntosicuro.it/smart-working-telelavoro-C-139/protocollo-lavoro-agile-attrezzature-sicurezza-sul-lavoro-formazione-AR-21907/>

European Agency for Safety and Health at Work (2021). Teleworking during the COVID-19 pandemic: risks and prevention strategies. https://osha.europa.eu/sites/default/files/202112/TW_during_pandemic_risks_prevention.pdf

Carole Macchione. Il Diritto alla disconnessione. <https://www.wikilabour.it/dizionario/orario/diritto-alla-disconnessione/>

World Economic Forum: (18 maggio 2021). Top 10 Jobs of the Future - For 2030 And Beyond. <https://www.weforum.org/agenda/2021/05/jobs-of-the-future-year-2030/>

RINGRAZIAMENTI

Alla fine di questo elaborato, mi sembra doveroso dedicare uno spazio per ringraziare tutte le persone che, con il loro supporto, mi hanno aiutato in questo percorso di approfondimento delle conoscenze acquisite durante gli anni universitari.

Esprimo la mia profonda gratitudine alla Professoressa Alessandra Falco, relatrice del mio elaborato, per l'aiuto e la sua disponibilità nonostante i tempi molto ristretti. Ho acquisito consapevolezza sull'importanza della verifica delle fonti, cosa che si rivelerà di grande utilità per il prosieguo della mia vita.

Ringrazio i miei parenti, ma in particolare i miei genitori che hanno investito nel mio percorso di studi e che mi hanno sempre sostenuta; senza il vostro prezioso insegnamento, la vostra comprensione e il costante sostegno, non avrei mai potuto raggiungere questo traguardo. Anche mio fratello, Davide, il quale con la sua contagiosa leggerezza nel prendere le diverse situazioni, ha contribuito ad alleggerire i momenti più complessi.

Un grazie alle mie amiche di sempre, Anna e Beatrice, fin da piccole mie fedeli compagne di avventure e di vita, a Tobia, che mi ha aiutata in diversi momenti ed è sempre pronto a farmi sorridere, a Simone, da poco entrato nella mia vita, che mi è sempre stato accanto e mi ha sempre supportata, ed alle mie colleghe di corso, che, considerando la mia sbadataggine, sono state sempre premurose nel tenermi informata.

Un ultimo ringraziamento lo vorrei fare al mio cagnolino Pepe, che mi ha sempre fatto compagnia, sia nei momenti di studio che nelle pause passeggiata, con la sua inspiegabile energia e costante felicità.