

Lavoro agile e rischio psicosociale: indagine sulla percezione dei lavoratori su vantaggi e svantaggi dello smart-working correlati allo stress da lavoro ed individuazione di misure correttive.

Gaia Crepaldi, Tecnico della prevenzione

Ilaria Sottimano, Dipartimento di Psicologia, Università degli Studi di Torino

Enrico Bergamaschi, Dipartimento di Scienze della Sanità Pubblica e Pediatriche, Università degli Studi di Torino

Gabriella Bosco, Tecnico della Prevenzione Asl To4 g.bosco@unito.it

Abstract in italiano

L'emergenza sanitaria del 2020 ha costretto a casa la quasi totalità della popolazione italiana introducendo il lavoro da remoto come misura di contenimento della diffusione di contagi, diversa dallo *smart working*, una modalità di lavoro disciplinata dalla Legge del 22 maggio 2017 n.81 in forte incremento. Scopo del lavoro è valutare quali possano essere le possibili complicazioni di carattere psicosociale derivanti dal passaggio obbligatorio e repentino a questa nuova modalità di lavoro. Con l'ausilio della Direzione delle Professioni Sanitarie e del gruppo di ricerca dell'Associazione Italiana di Psicologia, è stata svolta un'indagine, the

SAPH@W (Safety at Work¹) che ha coinvolto i dipendenti dell'ASL (circa 3000 di cui 137 in *lavoro agile*) ai quali è stato inviato per *e-mail* un questionario ("Lavorare e sentirsi sicuri al lavoro durante e dopo la fase 2"); una parte del questionario, rivolta solo ai lavoratori agili, stima i riscontri positivi o negativi dello *smart working* attraverso *items* focalizzate sul potenziale riscontro di vantaggi e svantaggi. Al questionario hanno risposto circa 400 soggetti di cui 68 in lavoro agile. Dall'analisi dei questionari, è risultato che la percezione dei lavoratori era prevalentemente ottimistica e indirizzata verso l'adozione, anche futura, di questa modalità di lavoro.

¹ Daniela Converso, Andreina Bruno, Vincenza Capone, Lara Colombo, Alessandra Falco, Teresa Galanti, Damiano Girardi, Gloria Guidetti, Sara Viotti and Barbara Loera; Working during a Pandemic between the Risk of Being Infected and/or the Risks Related to Social Distancing: First Validation of the SAPH@W Questionnaire; Academic Editor: Kevin M. Kelly; 2 June 2021.

Consultabile al link <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/11/5986>

Facevano eccezione limitate situazioni considerate critiche dai lavoratori, come la mancanza del rapporto diretto con i colleghi di lavoro e quindi il senso di isolamento dal contesto aziendale.

Tra i fattori limitanti dello studio bisogna considerare che il cosiddetto "*smart working*" praticato durante la pandemia non coincide con la modalità disciplinata dalla legge, ma risulta piuttosto un ibrido tra Telelavoro e "*home working*".

Dall'analisi non sono emerse situazioni preoccupanti, ma appare opportuno non sottovalutare il rischio psico-sociale. Promuovere l'adozione del *co-working* potrebbe essere la soluzione per fronteggiare la percezione di isolamento dal contesto lavorativo. Di uguale importanza risulta un'integrazione nelle linee guida di valutazione del rischio stress lavoro correlato con fattori strettamente legati al contesto di lavoro in modalità *smart working*.

.Abstract in inglese

In 2020, the health emergency forced home most of the Italian population by introducing remote work as a containment measure, different from the "*smart working*", a working mode governed by the Law of 22 May 2017 n.81 which is increasingly adopted.

The purpose of the work is to assess the possible psychosocial complications born out of the compulsory and sudden transition to smart working.

With the support of the Directorate of Health Professions and a research group of the Italian Association of Psychology, a survey was carried out and involved the employees of ASL (about 3000 of which 137 "smart workers").

A questionnaire was sent for e-mail ("Work and feel safe at work during and after phase 2"); a part of the questionnaire, addressed only to agile workers, estimate the positive or negative feedback of smart working through items focused on potential advantages and disadvantages. About 400 respondents, including 68 "smart workers", replied to the questionnaire.

The analysis of the questionnaires showed that the perception of the workers was mainly optimistic and directed towards the adoption, even in the future, of smart working.

Limited situations were considered critical by workers, such as the lack of a direct relationship with work colleagues and therefore the sense of isolation from the business context.

Among the limiting factors of the study it must be considered that the smart working practiced during the pandemic doesn't coincide with the mode governed by law, but rather is a hybrid between telework and "home working".

The analysis shows that there aren't psychosocial concerns, but the risk should not be underestimated.

Promoting the adoption of *co-working* could be the solution to confront the perception of isolation from the working environment.

Moreover, is also important to integrate, in the guidelines for assessing the risk of stress work related, the factors closely related to the working environment in smart working.

Introduzione e obiettivi dello studio

Prima dell'emergenza sanitaria che costrinse numerosi lavoratori ad operare a distanza, il lavoro agile era un fenomeno di nicchia ma con la Legge 22 Maggio 2017 n.81, che disciplina il lavoro agile, gli "smart worker" aumentano di anno in anno.

Nel 2017 nelle grandi imprese (GI) si registra un'adesione al lavoro agile del 36%, nelle pubbliche amministrazioni (PA) del 5% e nelle piccole e medie imprese (PMI) circa il 7%.

Nel 2018 si registra un incremento significativo nelle GI che passano da un 36% ad un 56% di lavoratori agili rispetto alle PA che passano da un 5% ad un 8% e alle PMI che passano dal 7% all'8%. Si registrano in media 480 mila "smart worker".

Nel 2019 sono le PA ad avere una crescita significativa con un raddoppio della percentuale di adesione a progetti *smart working* (da un 8% ad un 16%). Si arriva a 570 mila "smart worker" in Italia, in aumento del 20% rispetto al 2018.

Durante la prima fase dell'emergenza Covid-19 (8 marzo-4 maggio 2020) si registrò un'adesione allo *smart working* del 97% delle GI, del 94% delle PA e del 58% delle PMI².

A fronte di questi numeri, il datore di lavoro, che deve svolgere un'analisi integrale ed *in progress* (che si evolve con l'evolversi della realtà lavorativa) dei fattori di rischio presenti in Azienda, deve annoverare l'organizzazione,

i processi, gli ambienti di lavoro ma anche i fattori psicosociali. Le attuali linee guida partono dall'individuazione dei cosiddetti "eventi sentinella" associabili ad eventi come turnover, infortuni, richiesta di trasferimenti, permessi, certificati di malattia, ...³

Risulta più complicato risalire a tali eventi se il lavoratore non opera in sede, non ha orari e luoghi fissi e si ritrova a sperimentare una nuova modalità di lavoro nel giro di pochi giorni.

I lavoratori agili si trovano di fronte ad una nuova realtà lavorativa e devono adattarsi alle nuove richieste.

In questa fase di adattamento, tuttavia, diversi fattori potrebbero incidere sullo stress lavoro-correlato che si esprime sull'uomo attraverso disturbi a livello comportamentale, psicologico e fisico. Tra i determinanti, la sovrapposizione dello spazio fisico e psicologico tra vita lavorativa e privata è un tema di particolare interesse soprattutto per le donne e le madri nel periodo di emergenza sanitaria: «*per moltissime donne, durante il lockdown il sovraccarico di lavoro è diventato quasi intollerabile a causa dell'impossibilità di separare il lavoro fuori e dentro casa.*»⁴; di stesso interesse risultano la percezione di egualità delle giornate con senso di monotonia, l'isolamento e la mancanza di accesso alla condivisione di informazioni, il cambiamento dei rapporti sociali e personali con colleghi, capi e dirigenti, un carico di lavoro maggiore ed orari extra, perdita di motivazione personale,

² Politecnico di Milano, Osservatorio Smart Working; Smart Working: il futuro del lavoro oltre l'emergenza; Novembre 2020; 1-138.

³ Cristina Di Tecco, Monica Ghelli, Sergio Iavicoli, Benedetta Persechino, Matteo Ronchetti; Editor: Emanuela Giuli, Alessandra Luciani, Tiziana Ursicino; La metodologia per la valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato, Manuale ad uso delle aziende in attuazione del d.lgs. 81/2008 e s.m.i.; Tipolitografia Inail - Milano, settembre 2017; Collana Ricerche.

⁴ Sandro Bilocchi; Smart Working; Pwc | Ufficio studi; 2020

sensu di solitudine nell'affrontare i problemi, poca dimestichezza o accesso limitato ai programmi tecnologici e dispositivi elettronici e inadeguatezza degli spazi fisici che si hanno a disposizione. In uno scenario che prevede una continua adesione a progetti di *smart working*, lo studio tenta di fronteggiare il rischio di stress associato all'incremento del numero di lavoratori agili, indagando l'impatto che lo *smart working* esercita sulla salute psicofisica dei lavoratori, per poter prevenire l'insorgere di criticità ma anche consolidare i benefici.

• Risultati

I partecipanti all'indagine sono 403 sul totale di 3000. Coloro che hanno operato in *smart working*, rispondendo alle domande attinenti, sono 68, il 49,6% dei 137 "*smart workers*" totali.

Il campione analizzato è composto da **68** "*smart workers*".

L'**82,4%** dei partecipanti appartiene al sesso femminile e l'età media rientra in un intervallo che va dai 33 anni ai 69 anni.

Per quanto riguarda la mansione, il 44,1% opera nelle Professioni Sanitarie e il 55,9% in Altre Professioni.

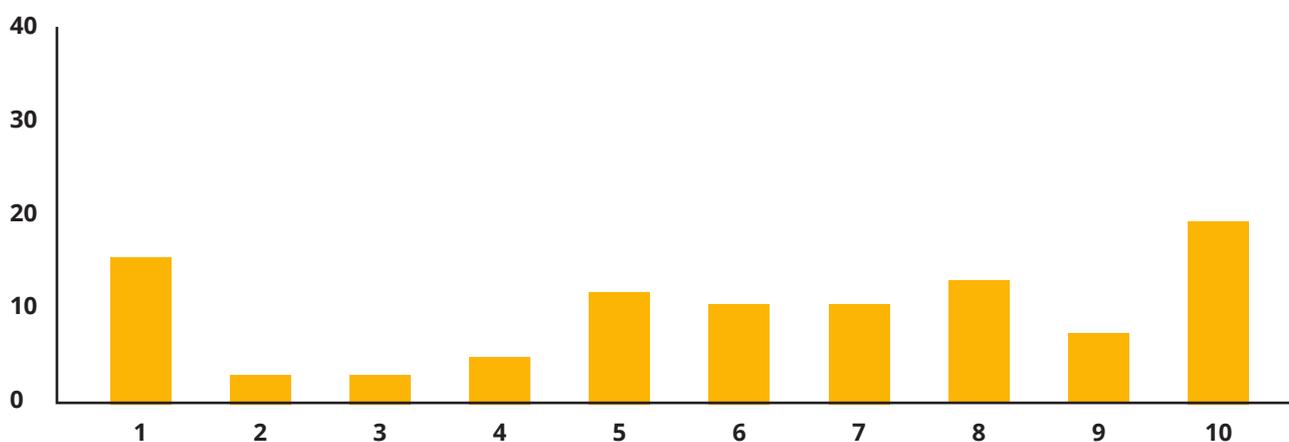
In relazione allo stato civile dei soggetti, il 72,1% dei soggetti risulta coniugato/a o convivente, seguito da chi è separato/a o divorziato/a (13,2%), single (10,3%) e infine vedovo/a (4,4%). I soggetti che hanno figli conviventi sono il 45,6% e il 17,6% convive con persone che necessitano di cura e/o assistenza (es. anziani, disabili, malati cronici).

La figura 1 riporta le percentuali di risposte relative alla percezione della condizione di lavoro in *smart working*.

Il quesito che indaga la condizione lavorativa del partecipante (item n.15) prevede il passaggio o meno alle domande relative allo *smart working*. Nessuno ha selezionato la prima opzione ("Lavoro in presenza indifferibile già nella fase 1") e l'ultima ("Non sto lavorando (sospensione dell'attività lavorativa)").

Solo il 7,4% lavora esclusivamente in remoto, il 27,9% lavora parzialmente in remoto e parzialmente in presenza a partire dalla fase 2, mentre le percentuali di chi lavora in presenza dalla fase 2 e chi lavora parzialmente in remoto e parzialmente in presenza già nella fase 1 coincidono e sono il 32,4%.

Figura 1. Percezione della condizione di lavoro in smart working



Al quesito “Se lavora, o ha lavorato da casa, per Lei lo Smart Working è una condizione di lavoro...”

il 15,6% ritiene lo *Smart Working* un'esperienza del tutto negativa mentre il 19,4% la ritiene del tutto positiva con vari valori intermedi direzionati maggiormente verso la valutazione positiva.

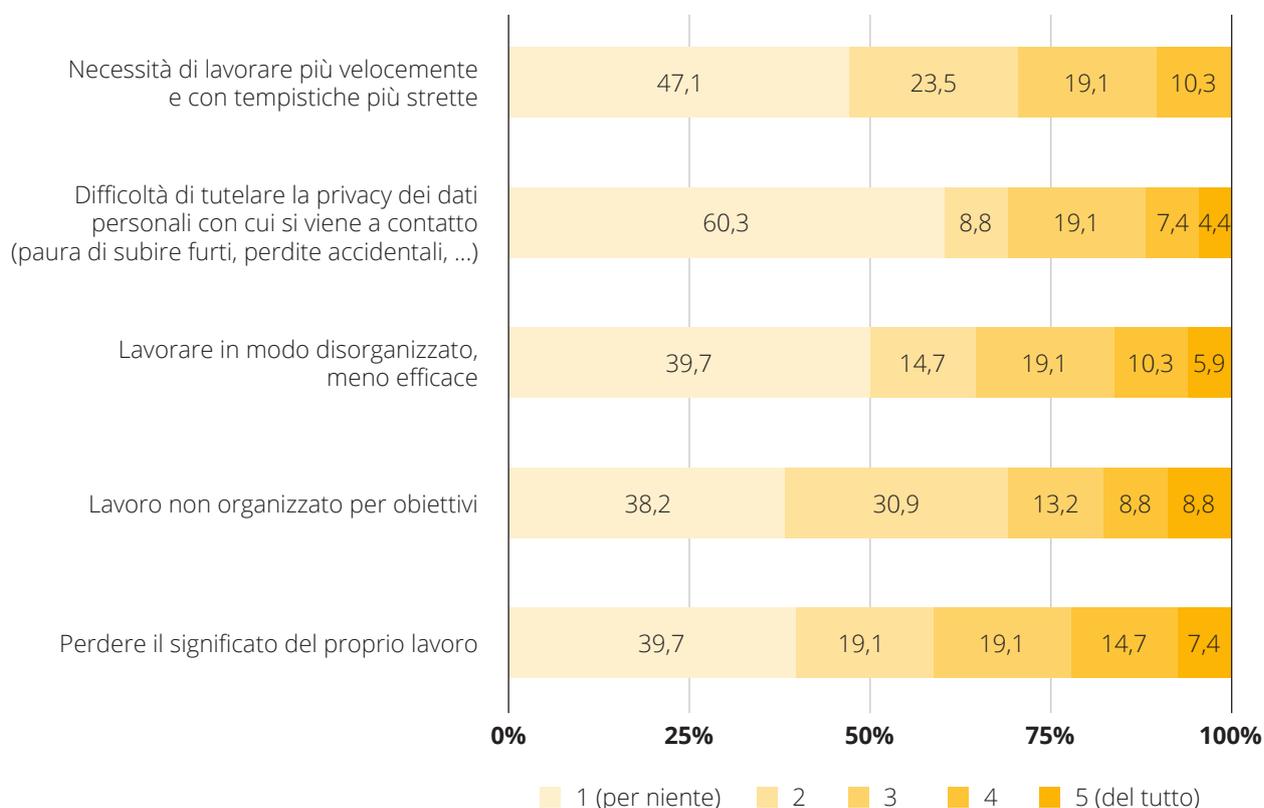
I soggetti intervistati concordavano su tre vantaggi: risparmio di costo e tempo del tragitto casa/lavoro, mantenimento di abitudini personali e tutela della propria salute.

Si riportano in seguito le altre risposte:

- Il 20,6% afferma di riuscire a passare decisamente più tempo con la propria famiglia, il 10,3% ritiene il contrario.
- Il 13,2% afferma di poter dedicare più tempo alla casa, il 23,5% si trova totalmente contrario.

- Il 27,9% ritiene di possedere totale flessibilità nello svolgimento del proprio lavoro, un 7,4% non gode di nessuna flessibilità.
- Il 20,6% percepisce maggiore autonomia lavorativa, l'11,8% no.
- Il 30,9% ritiene che lo *smart working* migliori del tutto la produttività e la qualità del lavoro svolto, il 14,7% non percepisce il miglioramento.
- Il 20,6% riscontra un rafforzamento della fiducia e responsabilità fra collaboratore e diretto superiore, il 17,6% ritiene non sia cambiato nulla.
- Il 17,6% pensa che la motivazione e la soddisfazione lavorativa siano incrementate, il 22,1% ritiene di no.

Figura 2. Concordanza fra risposte fornite dai soggetti intervistati relativamente alle situazioni vantaggiose/svantaggiose connesse allo svolgimento dello smart working



Le risposte agli altri items hanno fornito le seguenti stime:

- a.** Il 39,7% non percepisce per niente il conflitto lavoro - vita privata, il 10,3% percepisce del tutto questa problematica.
- b.** Il 36,6% non percepisce per niente la coincidenza tra spazio abitativo e di lavoro, il 10,3% la percepisce completamente.
- c.** Il 22,1% ritiene che la propria vita non sia per niente più sedentaria dell'ordinario, il 26,5% al contrario afferma di avere una vita del tutto più sedentaria.
- d.** Il 26,5% afferma che l'orario di lavoro non è prolungato e/o senza ritmi chiari, l'11,8% conferma di riscontare del tutto questo aspetto.
- e.** Il 7,4% afferma di non avvertire per niente la mancanza del rapporto diretto con i colleghi, il 23,5% la avverte del tutto.
- f.** Il 20,6% ritiene che la dotazione informatica per lo *smart working* sia del tutto adeguata, il 16,2% no.
- g.** Il 35,3% non avverte nessun disturbo psico-fisico da quando ha iniziato l'esperienza lavorativa in *smart working*, il 4,4% lo avverte del tutto.

.Discussione

L'autonomia, come la flessibilità dell'orario di lavoro, è un caposaldo che costituisce le fondamenta dello *smart working* ma diventa reale solo se si instaura un rapporto di fiducia tra datore di lavoro e dipendente.

Si è perciò indagato sulla percezione del rafforzamento di fiducia e responsabilità tra collaboratore e diretto superiore:

il 53% del campione che avverte questo rafforzamento ed è composto dai medesimi soggetti che percepiscono una maggiore autonomia lavorativa, non riscontrata solo dal 25% del campione.

In quanto ad adeguatezza o meno della dotazione informatica, il campione esprime giudizi discordanti e il passaggio repentino allo *smart working* potrebbe essere una delle cause: l'utilizzo di dotazione informatica personale, l'efficienza e la velocità della rete internet o l'usabilità dei software aziendali, potrebbero essere elementi in fase di adattamento verso le nuove esigenze; coloro che per carenze dimestichezza o che non possono permettersi l'acquisto di dotazioni prestanti potrebbero riscontrare maggior difficoltà nell'utilizzo degli strumenti.

Uno degli aspetti contestuali che risulta influire negativamente sul lavoratore è la mancanza del rapporto diretto con i colleghi, scompenso avvertito del tutto o molto sia chi svolge mansioni amministrative, sia i professionisti sanitari.

Uno studio condotto da LinkedIn afferma che «il 46% dei professionisti in tutto il mondo crede che gli amici di lavoro siano importanti per la loro felicità generale» specificando che la condivisione degli spazi comuni, ma anche delle questioni personali, possa agevolare la sensazione di serenità e tranquillità nel luogo di lavoro.⁵

Lavorare in *smart working* non dovrebbe impedire il mantenimento di una relazione con i colleghi in quanto il lavoratore può eleggere il luogo e l'orario ma anche la compagnia nel proprio ambiente di lavoro.

⁵ LinkedIn; Relationship @Work; 2014

Gli item che indagano l'assetto della prestazione lavorativa mostrano una situazione ottimistica: il lavoro è organizzato per obiettivi e non vi è un calo dell'efficacia; tuttavia, un'esigua percentuale del campione è discordante.

Ogni struttura facente parte dell'A.S.L. TO4 disporrà di un'organizzazione interna differente ed eventuali discordanze potrebbero essere legate all'appartenenza all'una o all'altra struttura.

La perdita del significato del proprio lavoro è percepita solamente da una piccola percentuale del campione e vi è una proporzionalità diretta con la percezione di disorganizzazione/inefficacia del lavoro.

Il confronto tra i risultati rivela che una migliore produttività e qualità del lavoro svolto agisce positivamente sull'incremento della soddisfazione lavorativa.

Analogamente, anche la percezione dell'aumento dell'autonomia lavorativa è proporzionale alla motivazione, la soddisfazione, la produttività e la qualità del lavoro.

Tradotto in altri termini, per poter giungere ad un livello di soddisfazione integrale, bisogna elevare la percezione positiva su tutte le variabili, considerando che una influenzerà l'altra.

Un altro vantaggio riscontrato dalla maggioranza è il risparmio, in termini di costo e tempo, del tragitto casa/lavoro; gli "smart worker", operanti in una realtà rappresentata da un'emergenza sanitaria, svolgeranno le proprie mansioni costretti presso la propria abitazione rendendo lo spostamento nullo.

Si sottolinea che in circostanze tradizionali, lungi dalla situazione pandemica, il lavoratore è libero di poter collocare la propria postazione

di lavoro in un luogo scelto da lui e che può essere diverso ogni giorno.

La vastità del territorio ricoperto dall'Asl coinvolta e la disponibilità dei mezzi pubblici di trasporto è una variabile che determina la risposta.

L'Asl in questione è composta da cinque distretti collocati in comuni più, o meno, distanti tra loro e caratterizzati da una variabilità geografica evidente che rende difficile, e talvolta inesistente, un'efficace rete di trasporti pubblici che renda possibili spostamenti puntuali. Il soggetto sarà quindi costretto ad affidarsi ad un mezzo di trasporto personale per potersi muovere all'interno del territorio.

Per quanto riguarda chi afferma di poter tutelare la propria salute restando a casa bisogna evidenziare che lavorare in *smart working* ti offre l'opportunità, e non la costrizione, di lavorare da casa; svolgere il proprio lavoro da casa limita l'esposizione al rischio di contagio da Covid-19 e a qualsiasi potenziale rischio per la salute derivato dalle interazioni sociali.

Per quanto concerne il mantenimento delle abitudini personali, tra cui l'alimentazione e gli stili di vita, il questionario pone questo fattore tra i possibili vantaggi che offre lo *smart working* e infatti la maggioranza dei soggetti concorda a riguardo. Si rivela però una discordanza: il 60% dichiara infatti di riuscire a mantenere le abitudini personali ed un 43% del campione ritiene comunque di svolgere una vita più sedentaria.

Ci si poteva aspettare un quadro dove chi percepisce molto o del tutto una vita più sedentaria percepisce in simil misura una variazione delle proprie abitudini.

Per quanto riguarda la gestione del conflitto lavoro - vita privata, il campione non risulta essere coinvolto da questa eventualità; tuttavia, rileviamo che il 26% di chi riscontra la collisione tra lavoro e vita privata è caratterizzato dall'80% di soggetti conviventi/congiunti e dal 61% aventi figli conviventi: elementi pregiudicanti che possono sfavorire la salvaguardia della dicotomia tra vita privata e vita lavorativa. Solamente il 45% del campione in analisi ha figli conviventi e di questo solo il 38% ha figli di 14 anni o meno. In base a queste caratteristiche potrebbe essere prevedibile che la maggioranza non avverta il conflitto lavoro - vita privata poiché non vi sono situazioni famigliari che includono bisogni come, ad esempio, la cura dei figli in età infantile.

La simultaneità tra spazio abitativo e spazio di lavoro è percepita pregiudicante da pochi partecipanti e tra essi la quasi totalità coincide con chi risente della conflittualità tra vita privata e vita lavorativa e che condividono la medesima dimora con una o più persone.

Riservare un'area dedicata alle attività lavorative e dislocarla dagli spazi di convivenza familiare risulta difficile in assenza di spazi, oltre all'eventuale necessità di doverli condividere con i conviventi. In presenza di questa problematica, è fondamentale riconoscere e sfruttare l'opportunità di poter operare al di fuori del contesto domiciliare, vantaggio al quale l'emergenza sanitaria non dà adito.

Per rendere coerenti le considerazioni precedentemente discusse, bisogna riconoscere i diversi limiti dello studio.

Il campione non è stato estratto con metodi probabilistici, secondo alcune variabili ed al fine di ricavarne una popolazione rappresentativa. Inoltre, è da tenere in considerazione la scarsa partecipazione dei soggetti (solo il 50% dei

lavoratori in *smart working* ha compilato il questionario).

La distribuzione per classi di età non è omogenea: vi è un picco tra i 55 e i 60 anni e pochi soggetti di età inferiore ai 40 anni, vi è meno probabilità di riscontrare contesti famigliari con presenza di bambini in età infantile o adolescenziale.

Il campione è rappresentato esclusivamente dalla PA; analizzare dipendenti pubblici risulta caratteristico nell'ottica demarcativa di una specifica realtà lavorativa ma allo stesso tempo limitante poiché non rappresenta la realtà globale.

Il contesto sociale in cui si colloca lo studio è caratterizzato da restrizioni impartite per fronteggiare il rischio di contagio dal virus Covid-19 e obbligano il lavoratore a svolgere *smart working* escludendo l'accordo tra lavoratore e datore di lavoro previsto dalla normativa; si presuppone che molte delle risposte possano essere influenzate dal contesto descritto.

Conclusioni

L'indagine, fondata sulle percezioni espresse dai lavoratori, apporta un valore aggiunto allo *smart working* che, in generale, non risulta percepito come possibile aggravante dell'insorgere e dell'aumento di fattori di rischio psicosociale alla base dello stress lavoro-correlato ma, al contrario, è accolto come una modalità di lavoro colma di vantaggi che migliorano l'organizzazione e il benessere della vita personale, oltre a rappresentare uno strumento di miglioramento per la qualità del lavoro.

L'incidenza dei determinanti pregiudicanti in senso negativo è minore rispetto alla percezione dei benefici, ma non del tutto assente.

Si pone in rilievo l'aspetto legato alla mancanza del rapporto diretto con i colleghi di lavoro, svantaggio percepito dalla maggioranza del campione, oltre all'aumento della sedentarietà della vita, condizione che a lungo termine potrebbe avere ripercussioni negative sul *Work Life Balance* dell'individuo.

Anche l'incremento del carico di lavoro è un aspetto percepito da una percentuale di soggetti.

Il campione analizzato comprende lavoratori dell'ASL: si potrebbe imputare l'emergenza sanitaria come responsabile del prolungamento e della mancanza di un orario di lavoro definito, e si può presupporre che l'incremento del carico di lavoro sia legato all'aumento della richiesta di prestazioni sanitarie, fenomeno che ricade su tutti i dipendenti che prestano servizio nell'ambito della sanità.

Bisogna comunque tener presente che la modalità di lavoro in remoto svolta dai lavoratori durante l'emergenza sanitaria non può essere definita propriamente *smart working*, quanto piuttosto una sua forma ibrida caratterizzata da elementi caratteristici del telelavoro o dell'*home working* (lavoro da casa).

Risulterebbe interessante elaborare una indagine simile ma fuori dal contesto pandemico per poter confermare, o capovolgere, i risultati in base alle percezioni dei lavoratori che sperimenteranno lo *smart working* vero e proprio.

Tra le possibili misure di prevenzione per conservare la sfera dei rapporti sociali vi è il "*Co-working*" ovvero una modalità di lavoro che prevede la condivisione di spazi, e talvolta di idee, tra diversi professionisti che si ritrovano a svolgere il proprio lavoro in un ambiente comune. «I *coworking* in Italia sono ormai un'affermata alternativa all'ufficio tradizionale e al lavoro da casa» gli spazi di *coworking* presenti in Italia ammontano a quasi 800 postazioni, in aumento negli anni. Milano è la città che adotta maggiormente l'utilizzo di spazi *coworking*, seguita da Roma e Torino. Bisognerebbe espandere l'informazione e la conoscenza sull'esistenza di tali spazi ed incentivarne l'assetto.

Nonostante possa sembrare la risoluzione ottimale per poter prevenire l'isolamento del lavoratore e la mancanza di rapporto coi colleghi, non pare una soluzione facilmente applicabile né in una condizione sanitaria emergenziale né nella realtà presa in esame in quanto il personale risulta per lo più disperso nel territorio; è sicuramente una misura che risulterebbe più applicabile in un contesto urbano con necessità di elementi correttivi come la tutela della privacy. In secondo luogo, si considera la valutazione vera e propria del rischio da stress lavoro-correlato: si potrebbe ideare una metodologia ex novo per la stima del rischio o un aggiornamento delle linee guida fornite da Inail. I fattori di contesto che l'Inail individua non annoverano indici strettamente legati allo *smart working*: non si accenna al "diritto alla disconnessione" e non sono presenti riferimenti sul possibile conflitto tra vita privata e vita lavorativa.

⁶ Italian coworking survey; I numeri del coworking in Italia 2020; anno 2021. <https://www.italiancoworking.it/i-numeri-del-coworking-in-italia/>

Riferimenti bibliografici

1. Daniela Converso, Andreina Bruno, Vincenza Capone, Lara Colombo, Alessandra Falco, Teresa Galanti, Damiano Girardi, Gloria Guidetti, Sara Viotti and Barbara Loera; Working during a Pandemic between the Risk of Being Infected and/or the Risks Related to Social Distancing: First Validation of the SAPH@W Questionnaire; Academic Editor: Kevin M. Kelly; 2 June 2021.
Consultabile al link <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/11/5986>
2. **Politecnico di Milano, Osservatorio Smart Working; Smart Working: il futuro del lavoro oltre l'emergenza; Novembre 2020; 1-138.**
3. Cristina Di Tecco, Monica Ghelli, Sergio Iavicoli, Benedetta Persechino, Matteo Ronchetti; Editor: Emanuela Giuli, Alessandra Luciani, Tiziana Ursicino; La metodologia per la valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato, Manuale ad uso delle aziende in attuazione del d.lgs. 81/2008 e s.m.i.; Tipolitografia Inail - Milano, settembre 2017; Collana Ricerche.
4. **Sandro Bicocchi; Smart Working;** Pwc | Ufficio studi; 2020.
5. LinkedIn; Relationship @Work; 2014.
6. Italian coworking survey; I numeri del coworking in Italia 2020; anno 2021.
<https://www.italiancoworking.it/i-numeri-del-coworking-in-italia/>