

## Alla ricerca degli effetti dello smart working Un'analisi esplorativa nei PIAO delle regioni italiane<sup>1</sup>

Exploring the Effects of Smart Working:  
An Exploratory Analysis in the PIAO of Italian Regions

**Rebecca Levy Orelli**

Università degli Studi di Bologna - Dipartimento di Scienze Aziendali

**Francesca Manes-Rossi\***

Università degli Studi di Napoli Federico II - Dipartimento di Economia, Management, Istituzioni

DOI: 10.30448/AP.2025.4.02

Sommario: 1. Introduzione – 2. Smart working e sistemi di misurazione delle performance: nuove sfide per le pubbliche amministrazioni. – 3. Contesto e metodo di ricerca. – 4. Risultati e discussione – 5. Conclusioni

---

*Lo smart working (SW) ha visto un'ampia adozione nella pubblica amministrazione durante la pandemia da COVID-19. Nonostante l'importanza dello SW nell'innovare i processi e le relazioni all'interno delle istituzioni e all'esterno, in dottrina è stata largamente trascurata la necessità di ripensare i sistemi di misurazione della performance (PMS) in maniera coerente allo SW. L'articolo si propone di colmare questa lacuna attraverso un'analisi esplorativa in quattro regioni italiane per accertare attraverso un'analisi documentale se e come questi enti abbiano introdotto modifiche nei propri PMS. I risultati, raccolti attraverso un'analisi documentale dall'inizio dell'applicazione del Piano Integrato delle Attività e dell'Organizzazione, aprono la discussione sui cambiamenti indotti dal SW, invitando studiosi, manager e decisori politici a maturare ulteriori riflessioni e ad adottare strumenti idonei a ridisegnare i PMS in ottica SW.*

---

*Smart working (SW) was widely adopted in public administration during the COVID-19 pandemic. Despite the importance of SW in innovating processes and relationships within institutions and externally, the need to rethink performance measurement systems (PMS) to adapt to this new mode of work is largely overlooked in academic literature. This article aims to address this gap through an exploratory analysis in four Italian regions to determine – through document analysis – whether and how these entities have introduced changes to their PMS. The findings initiate a discussion on the changes brought about by SW, encouraging scholars, managers, and policymakers to engage in further reflection and develop appropriate tools to redesign PMS in the context of SW.*

---

*Le travail intelligent (SW) a été largement adopté dans l'administration publique pendant le confinement lié à la pandémie de COVID-19. Bien qu'il joue un rôle clé dans l'innovation des processus et des relations institutionnelles, la nécessité d'adapter les systèmes de mesure de la performance (PMS) à ce nouveau mode de travail reste sous-explorée dans la littérature. Cet*

Parole chiave: smart working; sistemi di misurazione della performance, regioni

Keyword: smart working, performance measurement systems, regions

Mots clés: travail intelligent ; systèmes de mesure de la performance, régions

---

<sup>1</sup> La ricerca è finanziata dal Ministero dell'Università e dell'Università MUR PRIN Relevant National Research Project cod. 20229BN5BH inferno, purgatorio o paradiso? istituzionalizzare lo Smart Working IN Governments (SWING).

*article comble cette lacune par une analyse exploratoire dans quatre régions italiennes, visant à déterminer si et comment ces entités ont modifié leurs PMS. Les résultats, obtenus par une analyse documentaire sur trois ans, ouvrent un débat sur les impacts du travail intelligent et appellent les universitaires, gestionnaires et décideurs à réfléchir à l'élaboration d'outils adaptés pour repenser les PMS dans ce contexte.*

\*Autore corrispondente; email: manes@unina.it  
Articolo ricevuto il 31/07/2024– accettato il 3/07/2025

## 1. Introduzione

Lo smart working (SW) (chiamato anche telelavoro, lavoro agile o lavoro flessibile, sebbene le diverse tipologie assumano diverse sfumature in termini operativi Brunetta, Tiraboschi 2021)) è un nuovo modo di lavorare che pone grandi sfide a tutte le organizzazioni. Nato idealmente alla fine degli anni Cinquanta (Caillier, 2013), grazie allo sviluppo delle nuove tecnologie informatiche, ha iniziato ad essere applicato negli Stati Uniti negli anni Novanta (Kemp, 1995), quando in via normativa è stata introdotta una modalità di lavoro flessibile, il cosiddetto "telelavoro". Le caratteristiche principali dello SW includono la flessibilità del luogo, dell'orario e del metodo di lavoro, creando il problema di come le prestazioni dei dipendenti possono essere monitorate e valutate. Fin dall'inizio l'attenzione degli studiosi si è concentrata sulla produttività dei dipendenti, sull'equilibrio tra lavoro e vita privata e sui possibili impatti sulle carriere (Caillier, 2013; de Vries et al., 2019). Indubbiamente, la pandemia da COVID-19 e le relative normative nazionali adottate da quasi tutti i governi del mondo hanno costretto le organizzazioni pubbliche e private a gestire la propria forza lavoro da casa (Williamson et al., 2022a), rendendo lo SW la "nuova normalità" (Williamson et al., 2020). È emersa anche la necessità di identificare come allineare lo SW con i sistemi di misurazione della performance (PMS), poiché i sistemi tradizionali (ad esempio, il tempo trascorso in ufficio) non erano più in grado di valutare le prestazioni in ambiente SW. Difatti, la necessità di introdurre nuovi indicatori idonei a catturare la capacità di rispettare le scadenze dei progetti, la qualità del lavoro, il benessere dei dipendenti, è emersa insieme alla necessità di sviluppare PMS in grado di enfatizzare esiti e risultati (OECD, 2023)

La letteratura che si occupa di SW ha evidenziato le sfide che le pubbliche amministrazioni devono affrontare, così come la necessità di allineare gli obiettivi personali dei lavoratori in SW con quelli dell'organizzazione (Pianese et al. 2022), l'identificazione di nuove modalità di flusso di lavoro, anche attraverso le nuove tecnologie (Ko et al., 2021), e la definizione di nuovi indicatori di performance (Kim et al., 2021).

Il presente studio, di natura esplorativa, si propone di contribuire alla letteratura in ambito SW analizzando le caratteristiche del cambiamento

dei PMS in quattro regioni italiane che hanno implementato tempestivamente ed estensivamente lo SW. In particolare, la presente analisi costituisce il primo passo per osservare se e come le regioni abbiano messo in campo specifiche metriche di misurazione e indicatori di performance per la misurazione delle attività svolte in SW.

L'analisi mostra che i PMS sono eterogenei tra le regioni osservate e sembrano essere collocati all'interno di un percorso di programmazione con un orizzonte temporale breve, spesso annuale. Nasce quindi la necessità di ripensare i PMS per assicurare un miglior allineamento della performance con le strategie e i piani aziendali. I PMS devono essere riprogettati allontanandosi dalle metodologie tradizionali concentrate sul comportamento dei lavoratori sul posto di lavoro, per adottare misure di output e indicatori che catturino i risultati raggiunti a livello organizzativo. Inoltre, le esperienze registrate fino ad oggi non sembrano sfruttare le potenzialità offerte dal possibile coinvolgimento di stakeholder esterni, tra cui gli stessi cittadini, nel processo di valutazione delle performance (per una review degli studi sulla performance nel contesto pubblico italiano si veda Ricci et al., 2024).

Lo studio contribuisce alla letteratura sullo SW, che, sebbene si stia arricchendo di contributi (Giacomini, Palumbo, 2024; Palumbo et al., 2024), non ha affrontato le complesse questioni di misurazione della performance. La ricerca contribuisce alla letteratura sullo SW individuando le condizioni che hanno incentivato o ostacolato l'introduzione e l'utilizzo dei PMS nelle regioni analizzate. I risultati che emergono offrono utili spunti di riflessione sia per condurre studi analoghi in altri tipi di pubbliche amministrazioni, sia per i manager pubblici che affrontano le suddette problematiche di valutazione.

L'articolo si sviluppa come segue. La sezione successiva esamina la letteratura su SW e PMS. La terza sezione descrive il contesto italiano e spiega la metodologia adottata. La quarta sezione presenta e discute i risultati. La quinta sezione conclude il lavoro con alcune riflessioni sui cambiamenti necessari per istituzionalizzare lo SW, riprogettando di conseguenza i PMS.

## **2. Smart working e sistemi di misurazione delle performance: nuove sfide per le pubbliche amministrazioni**

Lo smart working è una modalità di lavoro a distanza che è stata adottata in modo repentino nella pubblica amministrazione durante e dopo la pandemia da COVID-19. Nonostante sia una modalità di lavoro già esistente nelle organizzazioni pubbliche, e l'evidente necessità di ridisegnare le modalità di gestione dei lavoratori da remoto e di valutazione delle loro prestazioni, sono pochi gli studi in questo ambito (Palumbo et al., 2024), in quanto la maggior parte degli studi sono stati sviluppati con riferimento al settore privato. Gli studi che si occupano di SW nelle aziende pubbliche hanno concentrato l'analisi principalmente sulle sfi-

de connesse a questa modalità di lavoro, discutendo le motivazioni, l'equilibrio tra lavoro e vita privata, lo stile di gestione, la riconfigurazione delle attività organizzative, l'equa divisione dei compiti, e anche sostenendo la necessità di analizzare gli impatti sulla cultura aziendale (Palumbo et al., 2024).

Precedenti ricerche riguardanti lo SW nella pubblica amministrazione e i PMS concordano nel sottolineare la fondamentale importanza che assume lo sviluppo di sistemi di misurazione appropriati e i relativi indicatori (Williamson et al. 2022b), con una chiara identificazione delle dimensioni chiave e degli obiettivi da misurare (Callier, 2013; Kim et al., 2021). L'analisi della letteratura sul tema consente di identificare alcuni elementi comuni.

Un primo filone di letteratura si sviluppa per individuare le **condizioni abilitanti per lo SW**. Gli studi pubblicati prima della pandemia hanno già sottolineato la necessità di alcune condizioni abilitanti per avere uno SW di successo. In particolare, sembra necessario un passaggio da misure basate sui risultati a misure basate sugli impatti (Callier, 2013). Workman (2005) sostiene che il team virtuale organizzato secondo accordi SW può essere orientato al risultato o al processo. A tal fine occorre creare *équipe* professionali, piuttosto che «*équipe* parrocchiali», per sfruttare le potenzialità legate al lavoro on-line. Di conseguenza, i cambiamenti nella cultura manageriale sono ritenuti essenziali, richiedendo attenzione alla chiarezza dei ruoli (Giacomini, Palumbo, 2023) così come alla percezione individuale dell'equità nella distribuzione del flusso di lavoro (Kim et al. 2021). Kwon e Jeon (2020) dimostrano che l'impegno della leadership nei confronti dello SW e la cultura orientata alle prestazioni sono importanti per la soddisfazione dei telelavoratori. È necessario disporre di meccanismi relazionali, come il dialogo e la costruzione di relazioni di fiducia, unitamente a strumenti trasparenti di misurazione delle prestazioni (Carbonara et al., 2023). Anche la formazione *ad hoc* del personale così come dei manager, viene considerata una condizione fondamentale per abbandonare la cultura della presenza e del controllo fisico in nome di fiducia e condivisione di obiettivi e procedure (Overmyer et al., 2011; Frigotto et al., 2021). In senso opposto, emerge la resistenza al cambiamento, il disagio dei dipendenti rispetto alla mancanza di supporto tecnologico quando si lavora lontano dall'ufficio così come della socialità dell'ambiente di lavoro (Houghton et al., 2018).

Un secondo tema emergente guarda ai **rischi nella gestione della performance legati all'ambiente SW**. Una delle preoccupazioni ampiamente discusse negli studi precedenti riguarda l'impossibilità di osservare fisicamente i lavoratori e la conseguente necessità di allontanarsi dal tempo e da altre misure tradizionali per valutare le prestazioni dei lavoratori, fino alla scelta di non adottare lo SW per alcune posizioni (Kwon, Jeon, 2020). Tuttavia, Williamson et al. (2022a), esaminando i supervisor nelle pubbliche amministrazioni australiane, mostrano che

le precedenti preoccupazioni sulla produttività dei dipendenti si sono in gran parte dissipate con l'uso intensivo di SW dopo il COVID e i manager si sono resi conto che il lavoro a distanza può effettivamente essere produttivo. Indubbiamente, i supervisor e i manager dovrebbero essere adeguatamente formati per modificare le proprie logiche nella direzione di essere efficaci nella valutazione delle prestazioni dei propri dipendenti (Kim et al., 2021).

Un ulteriore rischio può essere identificato nella possibile riduzione della flessibilità in un ambiente virtuale, dove l'intensificazione del carico di lavoro, l'aumento del controllo dei dipendenti e la perdita della dimensione sociale possono indurre condizioni di stress e ridurre la capacità di adattarsi ai problemi che si presentano (Adisa et al., 2022).

Un altro filone di analisi si è concentrato sulle sfide nello **sviluppo di sistemi di misurazione della performance in SW**. L'uso esteso dello SW dopo la pandemia di COVID-19 ha sottolineato l'irrelevanza dei sistemi di misurazione delle prestazioni che dipendono solo dalla produttività (Williamson et al., 2022b). Studi precedenti rivelano che tradizionalmente i supervisor erano soddisfatti di indicatori di performance basati sui risultati, riscontrando un alto livello di produttività del personale (Houghton et al., 2018). L'uso estensivo dello SW, al contrario, richiede l'identificazione di misure di performance oggettive e affidabili (Kim et al., 2021). Hartner-Tiefenthaler et al (2021) avvertono che, anche se la tecnologia può essere utilizzata per controllare a distanza le prestazioni dei dipendenti (ad es. controllo delle sequenze di tasti, conteggio del tempo del computer, sorveglianza del sistema di posizionamento globale (GPS) o monitoraggio delle chiamate telefoniche) è possibile ottenere un aumento delle prestazioni dell'attività anche evitando questo tipo di misurazioni. Esiste infatti il rischio di stress percepito dai lavoratori nel conformarsi ai nuovi sistemi di misurazione delle prestazioni (Williamson et al., 2022b).

### 3. Contesto e metodo di ricerca

Il presente studio, di natura esplorativa, si propone di contribuire alla letteratura sullo SW analizzando il cambiamento nei PMS attraverso l'analisi dell'esperienza di quattro governi regionali italiani nei primi tre anni di implementazione del PIAO.

In Italia, in connessione con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), anche a seguito dei processi di semplificazione amministrativa, il d.l. 80/2021 – tra le altre riforme che riguardano le organizzazioni del settore pubblico – impone dal 2022 un nuovo strumento di programmazione per tutte le Pubbliche Amministrazioni italiane, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO). Si tratta di un piano che, da un lato, dovrebbe evitare la duplicazione delle stesse informazioni in diversi documenti di pianificazione e, dall'altro, intende garantire l'integrazione e il corretto coordinamento tra le strategie e i programmi che le ammini-

strazioni intendono mettere in campo nel prossimo triennio (Deidda Gagliardo, Saporito, 2021). Nella progettazione normativa, un aspetto centrale della costruzione di PIAO è quello di evidenziare il valore pubblico creato per la comunità. Inoltre, una sezione specifica è dedicata all'individuazione delle modalità di organizzazione del capitale umano, chiarendo anche le attività che possono essere svolte nell'ambito dello SW.

Sebbene lo SW fosse già stato introdotto come opportunità organizzativa per le amministrazioni pubbliche (a fine anni Novanta come telelavoro e poi più concretamente nel 2017 come 'lavoro agile' con la l. 81 e relativa direttiva n. 3/2017 della Funzione Pubblica; Brunetta, Tiraboschi, 2021), la necessità di un'adozione diffusa è emersa con la pandemia da COVID nel 2020, quando sono stati imposti forti limiti alla circolazione delle persone. L'Italia è stata fortemente colpita dalla pandemia, con uno stop totale per tutte le attività in presenza delle pubbliche amministrazioni per molti mesi in due anni diversi. Pertanto, la situazione italiana offre un contesto unico per valutare le decisioni di politica SW che hanno interessato tutta la pubblica amministrazione italiana nel 2020 e nel 2021 e come questo cambiamento inaspettato abbia offerto una finestra di opportunità per promuovere una politica strutturale di adozione dello SW nelle pubbliche amministrazioni.

I dati relativi all'esperienza italiana possono fornire informazioni rilevanti sul ritmo, la sequenza e la linearità dello SW e sugli schemi interpretativi dei sistemi e delle strutture di misurazione delle prestazioni di SW messe in campo.

In Italia, le regioni dispongono del potere legislativo concorrente per cui possono emanare norme a valenza regionale. I governi locali seguono le leggi dell'amministrazione centrale e le norme e/o le pratiche aggiuntive regionali. Nella prospettiva dell'effetto dello SW, la comprensione delle scelte del governo regionale consente di interpretare anche le azioni dei governi locali.

In particolare, nella selezione delle regioni sono state ricercate esperienze di implementazione effettiva ed estesa dello SW ed una propensione all'innovazione su questi temi presente già prima della pandemia. Infatti l'obiettivo è ricercare traiettorie di regioni che siano state pioniere in tale introduzione. Per la selezione delle regioni abbiamo usato i seguenti criteri: a. regioni con un numero consistente di dipendenti (maggiore di 2.500) che avessero utilizzato estensivamente lo smart working (Ministero della Funzione Pubblica 2020); b. regioni che si fossero distinte per aver avuto un approccio innovativo e quindi anticipato rispetto alla pandemia circa utilizzo dello smart working (ISTAT 2021); c. almeno una regione che appartenesse a ciascuna macro area sovra-regionale Nord, Centro e Sud e isole. All'intersezione dei primi due parametri si trovano tre regioni Emilia Romagna, Lazio e Toscana. La quarta regione è stata selezionata attraverso il parametro a. e quello c. e si tratta della Sardegna. Le quattro regioni italiane sono quindi Emilia-Romagna (ER),

Lazio (L), Sardegna (S), e Toscana (T). Grazie a tale selezione è possibile condurre uno studio comparativo sugli effetti dell'adozione del SW e dei relativi impatti sui PMS nelle regioni che per prime ed estensivamente lo hanno applicato.

Dal punto di vista metodologico, la selezione dei documenti da analizzare si è basata sulla loro rilevanza rispetto al tema del progetto di ricerca: misurazione e gestione delle performance, indicatori, smart working e cambiamento delle politiche pubbliche (Gioia et al., 2013). La strategia metodologica attuata si concentra sull'analisi documentale per motivi specifici: in primo luogo, lo SW si focalizza sulla ridefinizione del perimetro delle azioni dei lavoratori. I contratti e le norme definiscono le possibili azioni nel settore pubblico e poiché la materia è altamente regolamentata, il cambiamento di politica richiede documenti per argomentare e definire un nuovo perimetro di azione. In secondo luogo, i dati utilizzati sono disponibili al pubblico e altamente comparabili, così come realizzati dalle Regioni nell'ambito del quadro generale definito dai governi centrali italiani. Si tratta di un elemento centrale da considerare poiché la disponibilità e la comparabilità dei dati è cruciale per il successo di qualsiasi ricerca (Gioia et al., 2013).

Infine, nel campo dell'*accounting*, l'uso dell'analisi documentale come metodo di ricerca è stato piuttosto trascurato (Loughran, Mc Donald, 2016), e pochi studi hanno utilizzato tale metodo di ricerca per analizzare i problemi del cambiamento in una prospettiva interdisciplinare (Broadbent et al., 2010; Das, 2018; Mutiganda et al., 2021). Per superare la critica secondo cui l'analisi dei documenti non riesce a fornire dati sufficienti o robusti per un caso di studio (Ahrens, Chapman, 2006), abbiamo combinato i dati provenienti da diverse fonti e confrontato diverse esperienze regionali, analizzando possibili contrasti e complementarità dell'approccio adottato (Gioia et al., 2013; Miles et al., 2018; Yin, 2018).

L'analisi documentale può essere condotta per identificare gli elementi adatti alla misurazione delle prestazioni per catturare l'entità e la direzione del cambiamento nel tempo (Bowen, 2009).

Questo articolo mira ad adottare un approccio qualitativo, che è particolarmente utile quando un fenomeno è nelle prime fasi di analisi ed esplorazione (Lune, Berg 2017).

Le fonti documentali analizzate attraverso un'attenta lettura degli autori tesa a rintracciare gli elementi relativi tanto allo SW quanto ai PMS, sono state le seguenti per tutte le regioni: PIAO 2022-2024, 2023-2025 e 2024-2026, ossia tutti quelli disponibili alla data dell'analisi, i Documenti Economico Finanziari delle regioni (DEFER), le Relazioni sulla misurazione della performance, il Regolamento sui sistemi di misurazione della performance (SVMP) per tenere conto della coerenza tra le strategie e le implementazioni a livello regionale per il periodo 2022-2024, nonché i contratti collettivi di lavoro firmati dai sindacati a livello regionale.

Per aumentare l'affidabilità dell'analisi delle fonti documentali, sono

stati esclusi dall'analisi i documenti non ufficiali e i documenti derivanti dai social media e dalle pubblicità pubblicamente disponibili che non sono soggetti a un processo di revisione neutrale (Gioia et al., 2013).

#### 4. Risultati e discussione

L'analisi proposta si è concentrata su due principali aree di indagine in considerazione del funzionamento delle pubbliche amministrazioni italiane, un momento ex ante programmatico delle azioni da intraprendere e un momento seguente di verifica di quanto attuato. Da un lato si intende osservare in che misura le regioni si stiano avvalendo di specifiche metriche di misurazione e indicatori di performance per la valutazione delle attività svolte dal personale in SW. Dall'altro, si vuole verificare se gli indicatori siano in grado di indirizzare il comportamento del personale verso il perseguimento di obiettivi di SW che possano contribuire sia al raggiungimento di una adeguata performance della PA quanto all'indirizzamento di tale performance verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali complessivi. A tal fine, i risultati sono presentati considerando i due momenti principali in cui le regioni possono decidere circa l'utilizzo di metriche di misurazione, ossia la programmabilità delle attività e dei compiti da gestire in SW e il controllo di gestione delle attività e dei compiti assegnati.

##### *Programmabilità delle attività e dei compiti*

Nel 2020, quando la pandemia ha costretto tutti i dipendenti della pubblica amministrazione a lavorare da casa, non tutte le amministrazioni locali hanno affrontato la stessa situazione per quanto riguarda il livello di programmabilità e gli elementi di rischio dei vari servizi principali offerti. La distinzione tra servizi altamente programmabili e servizi a bassa programmabilità si basa sulla possibilità di definire chiaramente i rischi associati a ciascuna attività e sulla capacità di dividerli tra il lavoratore e i cittadini o altri destinatari del servizio.

Nelle regioni ER e L lo SW era utilizzato anche prima della pandemia da Covid 19 e i direttori generali delle due regioni avevano già condiviso le pratiche di benchmarking in tema SW in un evento pubblico nel 2019.

*“L'introduzione dello Smart Working ha aumentato la necessità per la Pubblica Amministrazione di lavorare sulla gestione dei processi di cambiamento e di Performance Management. La definizione degli obiettivi e la pianificazione delle attività sono alcuni degli elementi essenziali per avviare e sostenere il cambiamento organizzativo verso il lavoro agile.”*

*(ER 2019; [www.smartworkingvela.it/notizie/benchmarking-sulle-strategie-e-prospettive-dello-smart-working-nella-pa](http://www.smartworkingvela.it/notizie/benchmarking-sulle-strategie-e-prospettive-dello-smart-working-nella-pa))*

La presenza di iniziative in cui le regioni si confrontano sulle loro esperienze legate allo SW anche prima del 2020, indica la presenza di una

cultura aziendale orientata allo SW e costituisce una delle condizioni abilitanti per uno SW di successo (Kwon, Jeon, 2020). Le regioni ER e L mostrano anche una leadership nei confronti dello SW in quanto i due direttori generali delle regioni ER e L sono i soli che hanno preso parte all'iniziativa come relatori per documentare le strategie già in atto e le prospettive dello SW nelle loro regioni. Anche la presenza di una leadership che possa guidare i meccanismi relazionali e l'introduzione e utilizzo di strumenti trasparenti di misurazione delle prestazioni (Carbonara et al., 2023, Braga et al.2024) è considerata una condizione abilitante per lo SW.

La formazione è certamente un fattore abilitante dello SW (Frigotto et al. 2021, Overmyer 2011) e tutte le regioni analizzate hanno investito su tale attività, anche se con tempistiche differenti.

Nella regione L, a seguito dell'emergenza sanitaria da COVID-19, sono state ridisegnate tutte le attività di formazione in *smart learning* ed è stata implementata una piattaforma specifica con una serie di percorsi formativi destinati a tutto il personale regionale che svolge attività di SW come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa; a partire da marzo 2020 sono stati organizzati webinar settimanali su diversi argomenti sia di natura informativa che formativa (L, Piao 2022-24, p. 47).

La Regione T ha avviato la sua azione nel 2021 dopo l'emergenza da COVID 19, quando è stato stilato un elenco delle attività *smartabili* ed è stata fornita una prima mappa delle stesse (Figura 1).

Figura 1 – Attività smartabili nella regione T

Macro-tipologie di Attività	Quota percentuale di remotizzabilità										Numero di attività per macro-tipologia
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	
Progettazione (es. in ambito trasporto pubblico, viabilità)					1						1
Direzione lavori (es. in ambito trasporto pubblico, viabilità)		1	2								3
Ispesioni, sopralluoghi e verifiche (es. cantieri, aree protette, ambito sismico)	5	1	3	2	4	3	3			1	25
Protezione civile	2				1	1				1	5
Coordinamento e supporto produzione legislativa, regolamentare e amministrativa	2			1	1	1	2	7	3	2	19
Call center (es. numero verde, salute mentale, salute in carcere)								1			1
Concessione autorizzazioni/certificazioni				1	3	1	2	2	1	1	11
Gestione ammortizzatori in deroga e unità di crisi aziendale						1					1
Centro funzionale regionale									1		1
Gestione fondi e finanziamenti	2			1	1	1	1	1	2	2	11
Gestione contratti	1		1		5		2	2	2		13
Sanzioni amministrative						1		1		2	4

Fonte: T, estratto dal Piao 2022-2024, p.131.

La regione S ha seguito un percorso simile a quello della regione T in termini di formazione in *smart learning*, e con lo stesso ritardo temporale di avvio, come si legge nell'obiettivo di Piao 2022 (S, Piao 2022-2024, p. 353).

A seguito di una fase di test positiva svolta in precedenza, nel 2019 la regione ER ha approvato un primo regolamento di SW che ha permesso a circa 450 dipendenti regionali di lavorare senza vincoli di luogo e di orario e, soprattutto, di organizzare il proprio lavoro secondo obiettivi predefiniti e in modo autonomo e responsabile. Anche in questo caso, come già evidenziato in letteratura (Frigotto, et al. 2021, Overmyer, 2011), la formazione aveva giocato un ruolo chiave per portare la cultura aziendale a conoscere e poi praticare lo SW ben prima del 2019. Da allora – passando per le fasi di emergenza COVID in cui lo SW è stato cruciale per salvaguardare la funzionalità dei servizi e la salute delle persone – lo SW è diventato il metodo organizzativo di lavoro nella regione ER, e al 1° gennaio 2023 oltre l'84% dei dipendenti regionali che si occupavano di attività realizzabili in SW risultavano essere lavoratori agili.

La regolamentazione dello SW in ER è stata resa possibile grazie all'attuazione di un processo che – coerentemente all'ottica di integrare nel PIAO i diversi aspetti di programmazione che riguardano le risorse umane (Deidda Gagliardo, Saporito 2021) – ha visto prima l'attuazione della formazione, poi la regolamentazione regionale dello SW e poi la sua attuazione diffusa a tutti i dipendenti regionali.

Da gennaio 2023, con l'entrata in vigore della nuova disciplina in materia di flessibilità, orario di lavoro e lavoro agile sulla base di quanto previsto dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro Funzioni Locali 2019/2021, tutte le amministrazioni regionali hanno avuto la possibilità di fissare nuovi obiettivi di SW in un percorso unitario di cambiamento organizzativo.

Clausole contrattuali chiare e complete sono essenziali per delineare i confini del controllo e per garantire che entrambe le parti rispettasse i loro diritti e obblighi. Per questo motivo la regione ER individua nel 2022 DEFR la necessità di effettuare una revisione del contratto collettivo generale per i dipendenti del settore pubblico ogni anno fino al 2024 (ER, DEFR 2024, p. 105).

Le Regioni S e T sono state meno veloci nella pianificazione del passaggio allo SW. In S il primo anno di percorso concreto verso SW è il 2024 e la contrattazione collettiva è avvenuta solo in tempi più recenti (S, PIAO 2024-2026, p. 70).

La nuova normativa nazionale sullo SW, e la tempestività della revisione dei vari contratti regionali, rappresentano provvedimenti necessari, in linea da un lato con la necessità di monitorare le prestazioni e dall'altro di ridurre i rischi legati alla possibile intensificazione dei carichi di lavoro, all'aumento dei controlli sui dipendenti e alla perdita della dimensione sociale che, a loro volta, possono ridurre la capacità di adattamento ai problemi che si presentano (Adisa et al., 2022).

Naturalmente le regioni agiscono autonomamente nel definire gli obiettivi legati allo SM ed alle condizioni da realizzare al fine di raggiungere tali obiettivi. Ad es. nel DEFR 2024-2026, ER scrive:

*“Per sostenere il rinnovamento dell’organizzazione regionale e la trasformazione digitale del pubblico impiego nel triennio 2023/2025 sono previsti i seguenti interventi:  
- lo sviluppo dello smart working e del PIAO e consolidare l’utilizzo dello smart working diffuso come leva per accompagnare il cambiamento della cultura dell’organizzazione del lavoro coniugando maggiore efficienza, conciliazione, riduzione degli impatti sulla mobilità e ottimizzazione degli usi dei beni pubblici” e  
“- supportare la revisione, la semplificazione e la digitalizzazione dei processi in tutte le strutture regionali, accompagnando il management ad adottare stili di leadership attenti alle performance e alle semplificazioni di ogni processo e servizio con un approccio digital first e data driven”. (ER DEFR 2024-26, p. 104.)*

Dopo aver identificato le traiettorie di sviluppo dello SW le regioni devono preparare il PIAO, in maniera coerente con la logica di integrazione che dovrebbe caratterizzare il documento (Deidda Gagliardo, Saporito, 2021), Il primo PIAO 2022-24, anno di introduzione del documento, introduce per la prima volta target e indicatori per le attività pianificate di SW. I successivi Piao 2023-25 e 2024-26 consolidano i piani regionali in termini di dipendenti coinvolti in SW. Nel PIAO 2023-25 la regione ER afferma che

*“Alla base della strategia ER sullo SW c’è la mappatura delle attività che possono essere svolte in SW, l’analisi dei processi e la produzione di linee guida per la trasformazione digitale che impone una revisione di tutti i sistemi amministrativi e di gestione delle risorse umane che devono evolversi secondo un approccio data driven.” (ER Piao 2023-2025, p. 152.)*

Nel 2022 la Regione T per lo svolgimento dei processi di prestazione lavorativa, gestione e verifica su SW definisce i seguenti elementi nel PIAO: *identificazione dell’attività lavorativa* che non prevede la presenza del dipendente presso la sede; *delle apparecchiature tecnologiche* idonee allo svolgimento del lavoro da remoto; *dei sistemi di monitoraggio amministrativo* idonei a valutare le performance dei dipendenti, e dei lavoratori autonomi che abbiano le competenze per svolgere le prestazioni dirette al raggiungimento degli obiettivi assegnati (T, Piao 2022-2024, p. 133).

Le regioni possono prevedere di fornire un supporto diretto agli enti locali nella diffusione della cultura e delle metodologie organizzative a supporto della trasformazione digitale, attività che è stata avviata da ER

sia per lo smart working che per le metodologie per lo sviluppo del *Digital people management* (ER DEFR, p. 106). Tuttavia la spinta verso lo sviluppo di SW e PIAO nelle regioni mostra una tempistica di realizzazione disomogenea, benché siano sempre coinvolte diverse amministrazioni, tra cui i governi locali. L'obiettivo in ER dovrebbe essere sviluppato a seguito di una trasformazione del comportamento organizzativo e dei dipendenti (misurata in percentuale di dipendenti SW) che si prevede diventi l'80% del totale dei lavoratori regionali entro il 2024 (la fine del mandato regionale di governance) (ER DEFR 2024-26, p. 105).

Il coinvolgimento di soggetti appartenenti a diverse amministrazioni, oltre ad allineare gli obiettivi di misurazione della performance nello SW fra le diverse organizzazioni, consente anche di creare team professionali virtuali che possono meglio sfruttare le potenzialità legate allo SW (Workman, 2005).

Nell'ultimo PIAO 2024-2026 disponibile tutte e quattro le regioni hanno identificato le quattro condizioni abilitanti lo SW, la *smartability dei processi*, la *diffusione/interesse verso strumenti e metodologie organizzative intelligenti*, le *competenze professionali* in tema SW e la *fornitura di strumenti informatici abilitanti lo SW*. L'identificazione di quelle che vengono definite condizioni abilitanti dello SW da parte delle quattro regioni analizzate e il loro perseguimento è un prerequisito all'adeguamento dei sistemi di misurazione delle performance (Williamson et al., 2022a). In particolare, le condizioni abilitanti consentono l'identificazione prima e poi la misurazione e il controllo di indicatori basati sui risultati, essenziali allo sviluppo dei sistemi di misurazione dello SW (Kim et al., 2021). Allo stesso modo è centrale l'individuazione, da parte delle regioni, dei supporti tecnologici adeguati allo SW (smartabilità dei processi e strumentazione informatica) che possono consentire un aumento delle performance delle attività svolte in SW (Hartner-Tiefenthaler et al., 2021).

#### *Controllabilità delle attività e dei compiti*

Il controllo di gestione e le misure di performance sono elementi centrali per monitorare e migliorare gli effetti delle scelte di SW. In termini di controllo di gestione, dovrebbe essere previsto che le quattro condizioni abilitanti per lo SW siano monitorate costantemente dalle regioni. In termini di *smartability dei processi*, la regione ER ha realizzato un'analisi completa come indicato nei documenti di programmazione.

*“La regione ER, al fine di soddisfare le esigenze informative in termini di monitoraggio degli obiettivi e di bilanciamento delle attività assegnate con carichi di lavoro, dalla misurazione delle singole prestazioni a quelle di servizio e dell'intera amministrazione regionale, nel 2022 ha progettato e implementato un cruscotto denominato *Analitics Tasks* che è stato testato da alcune strutture regionali nel corso del 2023.” (ER Piao 2023-2025, p. 152.)*

Allo stesso tempo la Regione ER, così come la regione T, mostra una forte ricerca per la diffusione di strumenti e metodi organizzativi intelligenti e la dashboard di *Analytics Tasks* che è stata implementata nel 2022 è un chiaro segnale in tal senso.

Le aree che devono essere monitorate dalle regioni in termini di SW sono chiaramente identificate in termini narrativi in tutte le regioni indagate. La Regione S individua gli ambiti monitorati per agevolare e incentivare il più ampio utilizzo dello SW "intervenendo con mezzi e strumenti che risolvano eventuali criticità e attuino progressivamente tale metodo organizzativo" (Piao 2023-2025, p. 117). Le aree, che prevalentemente coincidono con quanto evidenziato dagli studiosi, sono quelle di *relazioni* tra manager e collaboratore in termini di semplicità/difficoltà di comunicazione, chiarezza degli obiettivi, necessità di condivisione tra smart worker e tra questi e colleghi lavoratori non smart (Kwon, Jeon 202; Carbonara et al. 2023); *impatti* sulle singole attività, sulla gestione del personale, sull'efficacia delle modalità di pianificazione e controllo delle attività, sulla conciliazione vita-lavoro, sull'organizzazione e sul clima del lavoro, sulle competenze digitali, sui livelli di collaborazione e sulle modalità di relazione in rete, sull'utilizzo degli strumenti e delle modalità operative in materia di segnalazione di disconnessione e temporanea indisponibilità (Palumbo et al. 2024); *differenze* tra quanto previsto nei singoli accordi e la realtà riguardante le giornate di SW dei singoli dipendenti. In sostanza, rispetto a quanto riferito in letteratura, possono emergere alcuni aspetti di criticità nel coordinamento tra le norme e le necessità operative scaturenti dall'utilizzo dello SW.

Le aree di performance da monitorare sono identificate chiaramente dalle regioni in termini di ambiti di attività e azioni da porre in essere, benché si assista ad una certa variabilità temporale in tale identificazione. Tale analisi costituisce il primo passo verso la misurazione delle performance dello SW (Kim et al., 2021) ed è pertanto da considerarsi con favore. Tuttavia la misurazione deve spingersi alla identificazione di indicatori idonei a misurare le prestazioni rese in SW (Williamson et al., 2022b).

In tal senso l'analisi mostra la difficoltà nel rinvenire *degli indicatori in uso* nelle regioni per monitorare gli aspetti appena enucleati. A questo proposito è importante considerare che il PIAO riporta gli obiettivi e gli indicatori da raggiungere su base triennale, anche se non ci sono obblighi per rendicontare i risultati raggiunti dai piani trascorsi. Ciononostante, l'analisi longitudinale condotta sui PIAO consente di verificare lo stato di attuazione delle previsioni inserite nei PIAO precedenti in modo chiaro.

A ciò si aggiunga che dal 2019 le regioni ER e L hanno aderito ad un progetto denominato VeLA volto a monitorare l'andamento dello SW e l'impatto dello stesso sull'organizzazione e l'efficacia del lavoro, anche attraverso l'utilizzo di specifici KPI (Key Performance Indicators). Il progetto, concluso nel 2020, è stato alla base degli strumenti diffusi dal-

le regioni all'interno della propria amministrazione e ad altri soggetti localizzati sul territorio, in particolare le amministrazioni locali.

La conoscenza e la condivisione dei risultati e dell'andamento del progetto sono molto rilevanti sia per sostenere il pieno impegno interno dell'organizzazione per l'avanzamento del progetto, sia per attivare strategie di comunicazione esterna.

L'output del progetto è stato uno strumento che ha offerto un cruscotto di riferimento contenente criteri quantitativi e qualitativi per il monitoraggio e la valutazione della sperimentazione dello SW, questionari da effettuare per monitorare l'andamento nelle diverse fasi del percorso progettuale, un metodo di calcolo dei KPI e materiali che consentono a ciascuna amministrazione di elaborare più facilmente gli indicatori di sintesi dell'andamento del progetto in base al sistema di monitoraggio predisposto.

I risultati non sono omogenei fra le diverse regioni analizzate. Solo le regioni ER e L appaiono in linea con quanto emerso in letteratura sulla rilevanza di PMS rivisti in considerazione dello SW (Willimason et al. 2022b) richiedendo la valutazione di elementi che devono essere identificati in modo oggettivo ed affidabile (Kim et al. 2021). ER e L hanno identificato gli indicatori con un processo condiviso e trasparente e per questo percepito come affidabile dagli utilizzatori. Si rileva tuttavia che anche le regioni ER e L che paiono essere le più avanzate in tal senso, non mostrano di aver attuato il passaggio da misure basate sui risultati a misure basate sugli impatti, aspetto invece considerato critico in letteratura (Callier 2023).

Dal punto di vista della velocità di azione, le Regioni S e T sono state meno veloci nell'implementazione del SW. In S il primo anno di percorso concreto verso SW è il 2024 e la contrattazione collettiva è avvenuta solo in tempi più recenti (S, PIAO 2024-2026 p. 70).

Il punto di maggior rilevanza ai fini dell'integrazione tra le diverse politiche dell'organizzazione regionale è, in particolare, lo SW per i team di lavoro – peculiarità delle regioni ER e L. I piani per lo SW e il raggiungimento degli obiettivi di ER e L nel 2022 ripartono dai risultati del progetto VeLA, anche nelle modalità di coinvolgimento e partecipazione. Il team, infatti, funge da leva per facilitare i cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, consentendo il raggiungimento degli obiettivi individuati, il miglioramento delle prestazioni dell'intera organizzazione e la conciliazione dei tempi di lavoro e di vita attraverso un diverso rapporto con gli spazi di lavoro (ER, Piao 2024-26, p. 139).

Restano alcuni rischi concreti nella gestione delle attività in SW a causa della riduzione di flessibilità che si ha quando si lavora in un ambiente virtuale e si perde la dimensione sociale e quindi anche la capacità di adattarsi ai cambiamenti e la capacità di mitigare o eliminare tali rischi è parte delle condizioni abilitanti dello SW (Workman, 2005, Willimason et al., 2022a).

## 5. Conclusioni

Lo smart working, così come altre modalità di lavoro che si avvalgono del lavoro e delle tecnologie da remoto, sono emersi da tempo nelle pubbliche amministrazioni. Tuttavia, prima della pandemia da COVID c'era una notevole resistenza, soprattutto da parte dei dirigenti, a consentire l'uso di queste forme di lavoro a distanza. La cultura organizzativa prevalente, basata - almeno fino all'avvento della pandemia - sul presenzialismo, ha ostacolato l'accessibilità allo SW. L'esperienza acquisita durante la pandemia spinge (e talvolta impone) la pubblica amministrazione ad adottare lo SW, creando la necessità di una revisione del proprio PMS.

Lo studio, di natura esplorativa e basato sul confronto tra i casi-studio di quattro regioni selezionate in considerazione della implementazione effettiva ed estesa dello SW, evidenzia che, nonostante la gestione di questa modalità di lavoro a distanza offra diverse opportunità, ha creato anche diverse sfide sul piano della misurazione della performance, sia a livello organizzativo sia individuale, che sono state affrontate nei quattro casi in modo diverso.

Due regioni sono nettamente più avanzate, forse anche grazie all'adozione precoce di piattaforme specifiche per la gestione dei dipendenti in SW, a cui è stata affiancata una formazione specifica per rendere i dipendenti in grado di interagire a distanza sia con gli stakeholder interni che con quelli esterni. Guardando alla *smartabilità dei processi*, presupposto normativo indispensabile ad avviare lo SW, le esperienze analizzate mostrano gradi di maturità diversa con una sorta di resistenza nei processi di ri-progettazione, e una tendenza a mantenere gli archetipi istituzionalizzati.

Allo stesso modo, mentre in tutte e quattro le regioni sono state individuate le *aree da monitorare*, manca l'uso di indicatori adeguati, definiti considerando le caratteristiche interne dello SW. Infine, ma non meno importante, emerge che l'introduzione di modalità di lavoro innovative nell'ambito di un progetto specifico può supportare la condivisione delle conoscenze e la tendenza a mettere in discussione comportamenti e procedure tradizionali. Infatti, la Regione ER e L sono state in grado - anche per il progetto VeLA - di implementare lo SW più rapidamente rispetto alle altre due regioni.

La ricerca presenta alcuni limiti: essendo basata su un'analisi documentale, non permette di cogliere se e come siano cambiati i valori e le convinzioni dei manager e dei dipendenti nelle quattro regioni. La ricerca futura potrebbe integrare l'analisi con interviste e focus group per affrontare questo problema.

Ciononostante, i risultati e le relative sfide che emergono dall'analisi dei quattro casi di studio aprono la strada a ricerche innovative, nonché a riflessioni da parte dei decisori politici.

In primo luogo, è necessario indagare le distinzioni tra gli smart worker, considerando quelli che abbiano già avuto esperienza di lavoro a di-

stanza o meno, i vari modi di lavorare (Ko et al., 2021), nonché la motivazione per impegnarsi nello SW e il modo in cui queste condizioni creano differenze nelle loro prestazioni.

In secondo luogo, confermando i risultati di una recente ricerca (Palumbo et al., 2024), emerge la necessità di riprogettare i PMS, allontanandosi dai comportamenti di mero controllo procedurale per adottare strumenti di valutazione basati sull'output e sull'outcome. A titolo esemplificativo, va ripensato il controllo sui processi nel contesto SW così come le leve da utilizzare per allineare i comportamenti dei lavoratori agli obiettivi organizzativi (Pianese et al., 2022).

In terzo luogo, come in studi precedenti (Kwon, Jeon 2020; Carbonara et al. 2023) anche i casi di studio rivelano una prevalente attenzione ai cambiamenti da introdurre all'interno delle organizzazioni. Tuttavia, resta da esplorare come lo SW impatti sulle comunicazioni e sulla soddisfazione dei cittadini e degli utenti dei servizi pubblici.

Emerge altresì la necessità di creare un cruscotto di indicatori, ripensati in funzione dello SW, per valutare il raggiungimento delle strategie e degli obiettivi definiti a livello organizzativo.

Il messaggio finale che emerge per i policy-makers è che lo SW dovrebbe essere integrato in un quadro di intervento politico olistico, idoneo a sostenere la modernizzazione della pubblica amministrazione, salvaguardando la flessibilità e l'autonomia dei dipendenti e nel contempo a valorizzare le prestazioni in base ai risultati. Lo SW rappresenta un elemento fondante all'interno di una più ampia riorganizzazione delle attività operative focalizzata sulla promozione di ambienti di lavoro socialmente sostenibili. Ciò comporta l'adozione di pratiche come la condivisione del lavoro, l'equa distribuzione dei compiti e una cultura incentrata sulle prestazioni. Occorre ovviamente anche affrontare progressivamente i limiti posti dalle norme vigenti in maniera rapida ed efficace. Ripensare i PMS in un contesto di SW incide sulle relazioni di fiducia, le convinzioni e la comunicazione all'interno di ogni organizzazione, così come con i cittadini e gli utenti dei servizi pubblici. Studiosi e professionisti potrebbero contribuire alla sfida posta dallo SW rispetto al ripensamento dei PMS con le loro riflessioni critiche e la loro esperienza.

### Riferimenti bibliografici

ADISA T. A., ANTONACOPOULOU E., BEAUREGARD T. A., DICKMANN M., AD-EKOYA O. D. (2022), "Exploring the impact of COVID-19 on employees' boundary management and work-life balance", *British Journal of Management*, 33(4), pp. 1694-1709.

AHRENS T., CHAPMAN C.S. (2006), "Doing qualitative field research in management accounting: positioning data to contribute to theory", *Accounting, Organizations and Society*, 31(8), pp. 819-841.

BOWEN G. A. (2009), "Document analysis as a qualitative research method", *Qualitative research journal*, 9(2), pp.27-40.

BRAGA A., MORI E., ZUFFADA E. (2024), "From Bureaucrats to In-and-out-ers: does the new Italian Recovery Plan call for a new public manager?", *Azienda Pubblica*, 4, pp. 669-695.

BROADBENT J., GALLOP C., LAUGHLIN R. (2010), "Analysing societal regulatory control systems with specific reference to higher education in England", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 23(4), pp. 506-531.

BRUNETTA R., TIRABOSCHI M. (2021), "Il lavoro agile o smart working nella pubblica amministrazione: prospettive e criticità", Working Paper Adapt, pp.4-17.

CAILLIER J. G. (2013), "Does teleworking affect managing for results and constructive feedback? A research note", *Canadian Public Administration*, 56(4), pp.638-654.

CARBONARA N., SCOZZI B., PELLEGRINO R. (2023), "Organizational readiness for smart working: a model and assessment tool", *Journal of Workplace Learning*, 35(6), pp. 540-561.

DE VRIES H., TUMMERS L., BEKKERS V. (2019), "The benefits of teleworking in the public sector: reality or rhetoric?", *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), pp. 570-593.

DEIDDA GAGLIARDO E., SAPORITO R. (2021), "Il PIAO come strumento di programmazione integrata per la creazione di Valore Pubblico", *Rivista Italiana di Public Management*, 4(2), pp.196-236.

FRIGOTTO M. L., TOMASELLI A., SOLARI L., GABBRIELLINI S. (2021), "Lo smart working nel panorama italiano: un'analisi della letteratura", *Studi organizzativi*. XXIII, 2 pp. 9-37.

GIACOMINI D., PALUMBO R. (2024), Preparing the ground for smart working in the public sector: insights from an empirical analysis on municipalities, *Public Management Review*, 26(12), pp. 3529-3555

GIOIA D.A., CORLEY K.G. HAMILTON A.L. (2013), "Seeking qualitative rigor in inductive research", *Organizational Research Methods*, 16(1), pp. 15-31.

HARTNER-TIEFENTHALER M., GOISAUF M., GERDENITSCH C., KOESZEGI S. T. (2021), "Remote working in a public bureaucracy: Redeveloping practices of managerial control when out of sight", *Frontiers in Psychology*, 12, 606375.

HOUGHTON K. R., FOTH M., HEARN G. (2018), "Working from the other office: Trialling Co-Working spaces for public servants", *Australian Journal of Public Administration*, 77(4), pp. 757-778.

ISTAT (2021), *Censimento permanente delle Istituzioni pubbliche: risultati preliminari 2020, l'anno dello Smart Working*, [www.istat.it/it/files/2021/12/REPORT-ISTITUZIONI-PUBBLICHE-2020.pdf](http://www.istat.it/it/files/2021/12/REPORT-ISTITUZIONI-PUBBLICHE-2020.pdf) (accesso 30.10.2024).

KEMP D. R. (1995), "Telecommuting in the public sector: An overview and survey of the states", *Review of Public Personnel Administration*, 15(3), pp. 5-16.

KIM T., MULLINS L. B., YOON T. (2021), "Supervision of telework: A key

to organizational performance", *The American Review of Public Administration*, 51(4), pp. 263-277.

KO E. J., KIM A. H., KIM S. S. (2021), "Toward the understanding of the appropriation of ICT-based Smart-work and its impact on performance in organizations", *Technological Forecasting and Social Change*, 171, 120994.

KWON M., JEON S. H. (2020), "Do leadership commitment and performance-oriented culture matter for federal teleworker satisfaction with telework programs?", *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), pp. 36-55.

LOUGHRAN T., MC DONALD B. (2016), "Textual analysis in accounting and finance: a survey", *Journal of Accounting Research*, 54(4), pp. 1187-1230.

LUNE H., BERG B. (2017), "Qualitative Research Methods for the Social Sciences", 9th edition, Pearson.

MILES M.B., HUBERMAN A.M., SALDANA J. (2018), *Qualitative Data Analysis, a Methods Sourcebook*, Londra: Sage Publications.

MINISTERO DELLA FUNZIONE PUBBLICA (2020), PA: lo smart working nelle Regioni, ecco i dati, [www.funzionepubblica.gov.it/articolo/ministro/25-03-2020/pa-lo-smart-working-nelle-regioni-ecco-i-primi-dati](http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/ministro/25-03-2020/pa-lo-smart-working-nelle-regioni-ecco-i-primi-dati) (accesso 30.10.2024).

MUTIGANDA J.C., SKOOG M., GROSSI G. (2021), "Investigating the implementation of and accountability in PPPs: a case study in public water management", *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 11(1) pp.122-146.

OECD (2023), *Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service*, Parigi: OECD Publishing.

OVERMYER S. P. (2011), "Implementing telework: Lessons learned from four federal agencies", pp. 8-15, Arlington, VA: IBM Center for the Business of Government.

PALUMBO R., FAKHAR MANESH M., PETROLO D. (2024), "What makes work smart in the public sector? Insights from a bibliometric analysis and interpretive literature review", *Public Management Review*, 26(6), pp. 1449-1474.

PIANESE T., ERRICHELLO L., DA CUNHA J. V. (2023), "Organizational control in the context of remote working: A synthesis of empirical findings and a research agenda", *European Management Review*, 20(2), pp. 326-345.

RICCI F., DELLA CORTE G., SCAFARTO V. (2024), "Le performance nelle aziende pubbliche: stato dell'arte e possibili scenari futuri", *Azienda Pubblica*, 2, pp. 277-320.

WILLIAMSON S., COLLEY L., FOLEY M. (2022a), "Public servants working from home: Exploring managers' changing allowance decisions in a COVID-19 context", *The Economic and Labour Relations Review*, 33(1), pp. 37-55.

WILLIAMSON S., COLLEY L., HANNA-OSBORNE S. (2020), "Will working from home become the 'new normal' in the public sector?", *Australian Journal of Public Administration*, 79(4), pp. 601-607.

WILLIAMSON S., PEARCE A., CONNOR J., WEERATUNGA V., DICKINSON H. (2022b), "The future of working from home in the public sector: What does the evidence tell us?", *Australian Journal of Public Administration*, 81(4), pp. 640-648.

WORKMAN M. (2005), "Virtual team culture and the amplification of team boundary permeability on performance", *Human Resource Development Quarterly*, 16(4), pp. 435-458.

YIN R.K. (2018), *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, London, SAGE Publications.