

SERIE: Itinerari di diritto e relazioni del lavoro

Smart working, tempi di vita e del lavoro e riequilibrio demografico dei territori

A cura di Luisa Corazza, Luca Di Salvatore,
Filippo Tantillo, Rosita Zucaro

Fondazione Giacomo Brodolini
00185 Roma - Via Goito, 39
tel. 0644249625
fax 0644249565
info@fondazionebrodolini.it
www.fondazionebrodolini.it

ISBN 9788895380599

Tutti i diritti riservati

Sommario

Introduzione.....1

di Luisa Corazza, Luca Di Salvatore, Filippo Tantillo e Rosita Zucaro

PARTE PRIMA: SOSTENIBILITÀ E INCLUSIONE

Smart working e ruolo del capitale sociale4

di Antonella Golino e Micaela Fanelli

Il tempo della cura e i divari territoriali e di genere: il ruolo dello smart working.....12

di Alessia Gabriele

Smart for all? Il diverso impatto del lavoro flessibile sui lavoratori con carichi di cura in territori montuosi: evidenze empiriche dall'Alto Adige post-covid19.....22

di Carlo Lallo, Federica Viganò ed Elena Macchioni

Smart working e inclusione dei disabili nel contesto lavorativo: il caso delle regioni italiane.....31

di Giulia Sberna

Smart working come leva per il riequilibrio territoriale nel segno del benessere lavorativo e dintorni.....40

di Monica McBritton

Il tirocinio "agile" nel periodo pandemico. Un case study della Filiera dei Corsi di Laurea in Servizio Sociale Unimol.....48

di Daniela Grignoli e Mariangela D'Ambrosio

PARTE SECONDA: NUOVE FORME DI ORGANIZZAZIONE

Il punto di vista della working-class sul ruolo dello smart working nelle PMI italiane: un caso studio.....62

di Marino Pezzolo e Mara Del Baldo

Smart working e performance aziendale nelle aree montane: organizzazione del lavoro, carriera e qualità della vita.....74

di Marco Alderighi, Lorenzo Fattori, Christophe Feder, Silvana Kultz

Flessibilità oraria e disconnessione nel lavoro da remoto post-emergenziale: evidenze empiriche di una ricerca nell'area milanese.....84

di Alessandra Ingrao e Alessandro Fiorucci

Lavoro agile e trasformazione digitale nell'Amministrazione Pubblica: un'analisi delle buone pratiche.....92

di Andrea Violante

Lavoro: innovazione tecnologica e organizzativa. Quali effetti sugli assetti produttivi, sociali e territoriali.....103

di Emiliano Mandrone

Smart working 5.0, riorganizzazione della vita e del lavoro e riequilibrio demografico dei territori.....117

di Oliviero Casale, Domenico Annunziato Modaffari e Paola Rinaldi

Nomadismo digitale e territori ai margini. Verso un modello di sviluppo per (ri)abitare le aree interne.....126

di Chiara Tisat e Andrea Rocchi

PARTE TERZA: IL RUOLO DELLE PARTI SOCIALI

L'evoluzione della Contrattazione Aziendale sul Lavoro Agile.....139

di Nicoletta Brachini

Il ruolo della contrattazione collettiva e i vuoti colmati dall'etero-direzione nello smart working. Prospettive per un direzionamento più "sostenibile" della disciplina del lavoro da remoto.....148

di Riccardo Fratini

Il south working tra mercato del lavoro e riqualificazione dei territori.....157

di Irene Zoppoli

Il welfare aziendale per la sostenibilità delle Aree Interne.....165

di Michele Dalla Sega

PARTE QUARTA: TRANSIZIONI, STRATEGIE E RUOLO DEI TERRITORI

Osservare il south working da una prospettiva territorialista. I presidi di comunità come strategia di attivazione-attrazione demografica nelle aree interne: il caso di Castelbuono.....178

di Fabrizio Ferreri e Mario Mirabile

Il ruolo della cultura e della creatività per il ripopolamento delle aree fragili.....189

di Carlo D'Angelo

Un quadro demografico molisano (1982-2021) alla scala comunale per l'analisi del digital divide e lo smart working...200

di Celeste Mantegna, Giuseppe Pistacchio e Luca Muscarà

Promuovere il riequilibrio demografico e territoriale nelle zone rurali: il caso dei piccoli comuni intelligenti nell'Unione europea.....225

di Alessandro Rosanò

Prime evidenze dalla ricerca "SMART WEST" sulla transizione dalla fase emergenziale pandemica alla fase post-pandemica nell'utilizzo dello smart working da parte delle imprese del Nord-Ovest del Paese.....235

di Alberto Lacchia e Massimo Angelo Zanetti

Dallo Smart Working allo Smart Tourism. Il "ritorno" in Basilicata per guardare in avanti.....245

di Tiziana Battafarano, Angelo Bencivenga, Angela Pepe e Annalisa Percoco

Il lavoro da remoto durante la pandemia: alcuni risultati dell'indagine INAPP-Plus.....262

di Paolo Emilio Cardone

Riferimenti bibliografici.....275

Smart working e performance aziendale nelle aree montane: organizzazione del lavoro, carriera e qualità della vita¹⁹³

di Marco Alderighi¹⁹⁴, Lorenzo Fattori¹⁹⁵, Christophe Feder¹⁹⁶, Silvana Kutzt¹⁹⁷

SOMMARIO: 1. Introduzione. 2. Inquadramento teorico. 3. Dati e metodologia. 4. Risultati. 5. Conclusioni.

1. Anche se è soprattutto dal 2020 che l'attenzione pubblica è concentrata sul tema dello smart working, nel campo della ricerca l'argomento relativo alle sue ricadute sulla vita dei lavoratori e delle aziende è studiato fin dagli anni '70. Molte ricerche mostrano che lo smart working produce diversi vantaggi sul piano personale del lavoratore e su quello aziendale. Consente per esempio una maggiore flessibilità lavorativa e migliore integrazione tra vita privata e lavoro¹⁹⁸; aumenta la soddisfazione sul lavoro e la motivazione dei dipendenti, la collaborazione è facilitata e si traduce in un aumento di efficienza del team e scambio di idee, con conseguente maggiore apertura mentale e accettazione di punti di vista diversi¹⁹⁹. Ancora, un orario di lavoro flessibile consente ai dipendenti di lavorare negli orari in cui sono effettivamente più produttivi²⁰⁰. Le organizzazioni possono risparmiare sugli spazi degli uffici²⁰¹, essere più efficienti

193 Questa pubblicazione è realizzata nell'ambito del progetto NODES, finanziato dal MUR sui fondi M4C2 - Investimento 1.5 Avviso "Ecosistemi dell'Innovazione", nell'ambito del PNRR finanziato dall'Unione europea - NextGenerationEU (Grant agreement Cod. n.ECS00000036).

194 Università della Valle d'Aosta - Université de la Vallée d'Aoste.

195 Università della Valle d'Aosta - Université de la Vallée d'Aoste.

196 Università della Valle d'Aosta - Université de la Vallée d'Aoste.

197 Università della Basilicata.

198 Byron, 2005; Mesmer-Magnus, Viswesvaran, 2006; Shockley, Allen, 2007.

199 O'Neill, 2009.

200 Kirk, Belovics, 2006.

201 Cascio, 2000.

con i trasferimenti²⁰² e più facilmente attraggono talenti, risorse umane di valore, che vivono distanti²⁰³. Si rileva inoltre riduzione dell'assenteismo e del turnover, maggiore flessibilità nell'organizzazione e nella pianificazione dell'orario di lavoro²⁰⁴. Lo smart working ha ricadute positive anche sull'ambiente; riducendo gli spostamenti da casa l'azienda risparmia decine di chilometri aziendali e le emissioni di carbonio²⁰⁵. Il tema però non si esaurisce e apre anche l'attualissimo argomento della sostenibilità digitale.

Allo stesso tempo lo smart working può indebolire le relazioni interpersonali con colleghi e supervisor, comportando isolamento professionale e spaziale. Alcuni studi suggeriscono infatti che lavorare da casa può causare un aumento della sensazione di solitudine e preoccupazioni²⁰⁶; in particolare, l'assenza di contatto fisico faccia a faccia porta a un grado più elevato di isolamento sociale²⁰⁷, che ha un impatto negativo sulla soddisfazione lavorativa. Peraltro, va sottolineato che implementare lo smart working in un'organizzazione implica sviluppare una nuova cultura e nuovi modi di lavorare utilizzando nuovi strumenti, nuovi processi e nuovi approcci alla gestione e al lavoro di squadra²⁰⁸. Tuttavia, questi studi si concentrano anche su esperienze di lungo corso, radicate da anni in molti paesi che hanno sperimentato forme lavorative innovative prima dell'Italia. Le specificità del nostro contesto aziendale offrono grandi margini di studio e ricerca sul tema, ancor più se legate al contesto dei luoghi montani e delle aree interne, dove sono evidenti i limiti nella connettività, le specifiche dimensioni aziendali e caratteristiche settoriali, le difficoltà negli spostamenti, e la mancanza di infrastrutture.

Il presente studio intende comprendere l'impatto nelle aree montane/aree interne dello smart working sull'organizzazione del lavoro, sulle prospettive di carriera e sulla creatività e qualità della vita dei lavoratori; nonché come queste variabili o la loro combinazione possano essere funzionali ad apportare benefici alla performance delle imprese e alla sostenibilità delle aree analizzate. La crescita armonica di una comunità

202 *Buono, Bowditch, 1989.*

203 *Cramton, Hinds, 2004; Casper, Buffardi, 2004.*

204 *Peretz et al., 2017, Wheatley, 2012.*

205 *Drago, Hyatt, 2003.*

206 *Albano et al., 2017; Butera, 2020.*

207 *Bloom et al., 2015; Kenyon et al., 2002; Raghuram et al., 2001.*

208 *Lake, 2011.*

che lavora richiede approcci multidimensionali che possono ripensare alla possibilità di sostenere processi di pensiero creativo e critico, anche quando il lavoro è centrato principalmente sullo smart working.

2. La percezione degli effetti dello smart working ha un'influenza crescente nella letteratura di settore. I risultati di una recente ricerca su un campione di 30.932 dipendenti suggeriscono che il lavoro da remoto favorisce un senso positivo del significato del lavoro, influenzando tuttavia negativamente sulle relazioni interpersonali con colleghi e supervisor²⁰⁹. Un'ulteriore ricerca, condotta su Twitter, ha mostrato che gli utenti associano principalmente il lavoro da remoto a emozioni positive e a un miglior equilibrio tra lavoro e vita personale²¹⁰.

Sebbene esista qualche riferimento sullo smart working praticato da lavoratori residenti in aree montane all'estero²¹¹, non è invece presente letteratura che verta specificamente sul caso italiano. Il presente studio intende iniziare a colmare questa lacuna.

Da una prima fase di testing, condotta tra lavoratori che vivono in aree montane della Valle d'Aosta, è emerso che lo smart working ha un impatto percepito come positivo sull'organizzazione aziendale, la carriera e la qualità della vita. Emerge inoltre che l'organizzazione del lavoro e la carriera influenzano positivamente la performance aziendale, mentre non c'è evidenza che la qualità della vita vi abbia effetti.

Lo studio è proseguito attraverso una nuova somministrazione di interviste a un campione rinnovato, che include lavoratori di un più ampio numero di regioni italiane. Il questionario somministrato è servito a raccogliere la percezione dei lavoratori intervistati rispetto all'impatto dello smart working su diversi aspetti della vita dell'impresa e personale. Sono state individuate le seguenti variabili per procedere a un'analisi SEM (*structural equation modeling*): WW (*way of working*); CA (*career*); CR (*creativity*); QL (*quality of life*); SO (*sustainability*); EP (*expected performance*).

La letteratura esistente indica che lo smart working ha tendenzialmente un effetto positivo sulla produttività dei dipendenti²¹², oltre che sulla loro soddisfazione. Alla luce di ciò, è lecito ipotizzare che il modo di lavorare (WW) influenzi direttamente la perfor-

209 Palumbo et al., 2021.

210 Loia et al., 2023.

211 Bürgin, Mayer, 2020.

212 Angelici, Profeta, 2020.

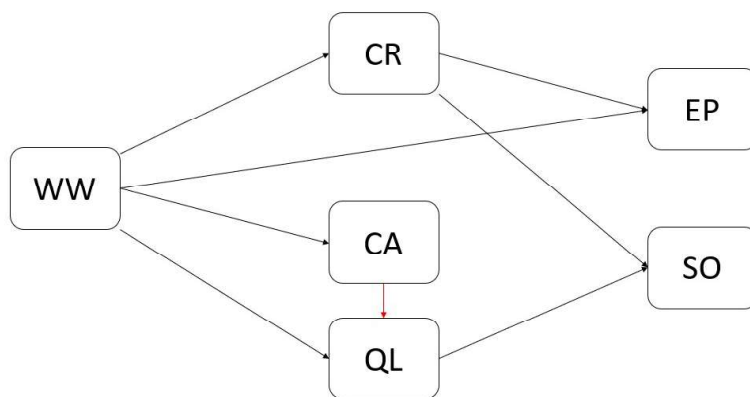
mance aziendale (EP) e la qualità della vita dei dipendenti (QL). Il modo di lavorare, sulla base di quanto emerge dalla letteratura, ha inoltre effetti anche sulla percezione delle prospettive di carriera, che possono risentire del rapporto con i colleghi e i superiori a valle dello spostamento in remoto, finanche con un impatto negativo sulla qualità della vita del lavoratore

Per quanto riguarda la variabile CR, lo smart working può aumentare l'autonomia del lavoratore²¹³, che ha più occasioni di far ricorso alla propria creatività; vi è inoltre consistente letteratura sull'influenza della creatività sul rendimento aziendale (seppur principalmente dedicata ai ruoli manageriali²¹⁴).

SO rappresenta infine la percezione che ha il lavoratore di come i cambiamenti connessi al passaggio allo smart working rendano più o meno sostenibile per l'ambiente l'attività lavorativa, una questione che sta acquisendo sempre maggiore importanza nel dibattito contemporaneo.

Il modello ipotizzato è dunque quello in figura 1, dove la freccetta rossa indica un'influenza negativa.

FIGURA 1 – MODELLO IPOTIZZATO

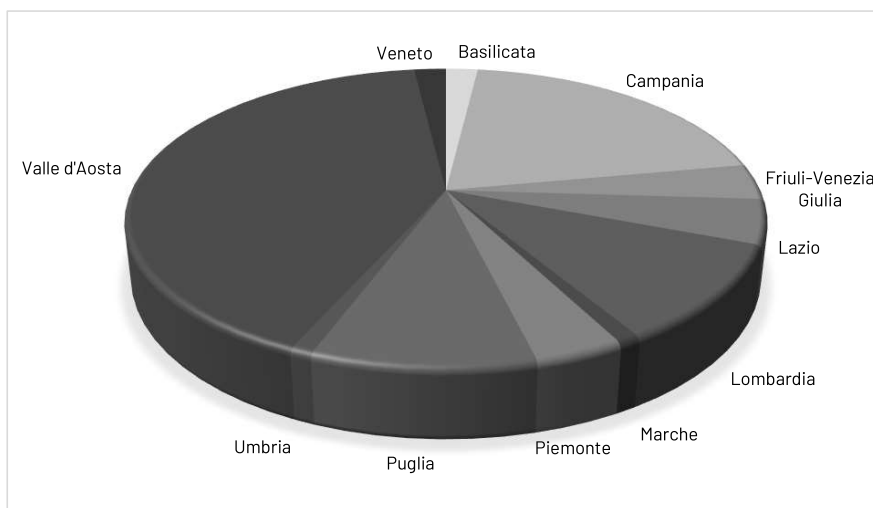


213 De Masi, 2020.

214 Ad es. Khedaouria, Gurau, Torres, 2015; Baccarella et al., 2022; ma anche Gong, Zhou, Chang, 2013.

3. La nostra analisi si basa su un questionario somministrato fra agosto e settembre del 2023 a 142 lavoratori in aree montane. Di questi, 104 hanno completato il questionario e quindi sono stati presi in considerazione per le analisi successive. Fra i rispondenti, il 91.84% sta svolgendo attività di smart working e il 100% risiede in aree montane italiane. In particolare, le regioni di residenza sono le seguenti: Basilicata (2 rispondenti), Campania (21), Friuli-Venezia Giulia (4), Lazio (5), Lombardia (11), Marche (1), Piemonte (4), Puglia (10), Umbria (1), Valle d'Aosta (43) e Veneto (2). La figura 2 mostra le percentuali dei rispondenti per regione di residenza.

FIGURA 2 - CAMPIONE SUDDIVISO PER REGIONI ANALIZZATE



Il questionario è composto da 51 domande. La prima domanda si riferisce alla percentuale del lavoro svolto in smart working. Le successive 40 domande servono per stimare le 6 variabili latenti analizzate. In particolare, sono stati formulati 7 quesiti per stimare ognuno dei seguenti costrutti non osservabili: modo di lavorare (WW), performance aziendale (EP), creatività (CR) e sostenibilità (SO); mentre per stimare le prospettive di carriera (CA) e la qualità della vita (QL) sono stati formulati 6 quesiti. Il numero dei quesiti per stimare ogni variabile latente è elevato al fine di poter eliminare eventuali elementi che non aiutano alla corretta stima del costrutto non osservabile. Le ultime dieci domande sono domande sociodemografiche. La tabella 1 riassume le principali statistiche descrittive. Si noti che in media gli intervistati hanno svolto quasi il 40% del loro lavoro da remoto.

Si è quindi proceduto a stimare le variabili latenti e le loro relazioni attraverso un modello di equazioni strutturali (SEM). Ogni variabile latente è stata stimata attraverso la combinazione delle rispettive domande appositamente formulate. Sono state eliminate le seguenti variabili CA4, CR4, CR7, SO4, SO5, EP1, EP4, WW3 e QL4 in quanto incapaci di stimare correttamente la variabile latente. La tabella 2 mostra le stime per la costruzione delle variabili latenti. Dopo aver costruito correttamente le variabili latenti, sono state stimate le diverse relazioni fra queste come suggerito nella figura 1 descritta nel paragrafo precedente. La successiva sezione riporta i principali risultati ottenuti da questa analisi.

TABELLA 1 – STATISTICHE DESCRITTIVE

Variabile	Num	Media	DS	Min	Max	Variabile	Num	Media	DS	Min	Max		
% Smart Working	104	39,76	33,46	0	100	EP1	104	3,99	0,94	1	5		
Modo di lavorare	WW1	104	3,82	1,08	1	5	EP2	104	3,80	1,13	1	5	
	WW2	104	3,37	1,04	1	5	EP3	104	3,80	1,09	1	5	
	WW3	104	4,30	1,00	1	5	EP4	104	3,37	1,00	1	5	
	WW4	104	2,53	1,09	1	5	EP5	104	3,64	1,08	1	5	
	WW5	104	3,19	1,11	1	5	EP6	104	3,73	1,05	1	5	
	WW6	104	4,35	1,04	1	5	EP7	104	2,91	1,09	1	5	
	WW7	104	2,94	1,19	1	5	Creatività	CR1	104	3,53	1,10	1	5
Prospettive di carriera	CA1	104	2,96	0,97	1	5		CR2	104	3,43	1,14	1	5
	CA2	104	2,99	1,07	1	5		CR3	104	3,35	1,18	1	5
	CA3	104	3,17	1,11	1	5		CR4	104	3,25	1,19	1	5
	CA4	104	3,01	1,03	1	5		CR5	104	3,04	1,21	1	5
	CA5	104	2,59	1,08	1	5		CR6	104	3,39	1,13	1	5
	CA6	104	2,71	0,95	1	5		CR7	104	2,57	1,13	1	5
Qualità della vita	QL1	104	4,02	1,16	1	5	Sostenibilità	SO1	104	3,04	1,15	1	5
	QL2	104	3,69	1,18	1	5		SO2	104	4,18	1,06	1	5
	QL3	104	4,44	0,83	1	5		SO3	104	3,77	1,10	1	5
	QL4	104	4,09	1,00	1	5		SO4	104	3,09	1,03	1	5
	QL5	104	3,85	1,08	1	5		SO5	104	2,74	1,08	1	5
	QL6	104	3,95	1,06	1	5		SO6	104	3,17	1,23	1	5
						SO7		104	2,69	1,28	1	5	

Note: Elaborazione propria.

Legenda: Num: Numerosità delle osservazioni; Media: Valore della media aritmetica; DS: Deviazione standard; Min: Valore minimo; Max: Valore massimo.

4. La figura 3 mostra il risultato della stima econometrica. In generale, tutte le statistiche indicano una buona significatività complessiva del modello: il Comparative Fit Index (CFI) è 0.825, e il Tucker-Lewis Index (TLI) è pari a 0.808. Tutti i coefficienti sono significativi al 10% indicando che le ipotesi presentate sono state confermate dai dati. Entrando nello specifico delle relazioni e della forza delle relazioni, si osserva che l'organizzazione aziendale risulta avere un impatto estremamente forte e significativo su tutte le variabili del modello, che vanno dalla qualità della vita, alle creatività, alle possibilità di carriera, financo alla performance aziendale. Lo smart working è in primo luogo una questione di organizzazione! Prima di concentrarci nella spiegazione delle due variabili principali e cioè la performance aziendale e la sostenibilità, poniamo l'attenzione sulle altre relazioni identificate dal modello.

TABELLA 2 – COSTRUZIONE VARIABILI LATENTI

Variabile		Stima	Err. Std.	Variabile	Stima	Err. Std.	
Modo di lavorare	WW1	1,000		Performance Aziendale	EP1	1,000	
	WW2	0,815	0,133		EP2	2,009	0,503
	WW3	0,611	0,128		EP3	2,300	0,547
	WW4	0,878	0,138		EP4	1,844	0,456
	WW5	0,725	0,141		EP5	1,837	0,468
	WW6	0,920	0,131		EP6	2,066	0,502
	WW7	0,153	0,153		EP7	2,123	0,517
Prospettive di carriera	CA1	1,000		Qualità della vita	QL1	1,000	
	CA2	1,325	0,161		QL2	1,240	0,208
	CA3	1,144	0,165		QL3	0,840	0,145
	CA4	0,838	0,152		QL4	0,762	0,141
	CA5	1,091	0,160		QL5	1,177	0,192
	CA6	0,915	0,141		QL6	1,202	0,191
Sostenibilità	S01	1,000		Creatività	CR1	1,000	
	S02	1,013	0,144		CR2	1,067	0,083
	S03	1,173	0,152		CR3	1,071	0,089
	S04	0,890	0,138		CR4	1,061	0,091
	S05	0,931	0,145		CR5	0,904	0,104
	S06	1,097	0,167		CR6	1,032	0,084
	S07	0,949	0,171		CR7	0,597	0,109

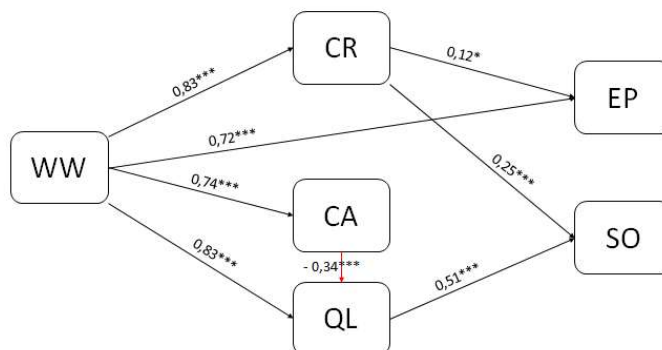
Note: Elaborazione propria.

Legenda: Err. Std.: Errore standard; la significativa statistica è sempre maggiore del 99%.

In primis notiamo che la qualità della vita viene influenzata in modo molto negativo dal perseguimento di obiettivi di carriera. Questo risultato rientra in un dibattito più ampio all'interno della letteratura come, ad esempio, quello sui rischi della cosiddetta *regola del 996*²¹⁵. Il risultato ottenuto mostra che il lavoro da remoto non è immune da questo rischio. Si può in realtà osservare che proprio la possibilità di poter lavorare in ogni luogo e ad ogni orario spinge nel caso di lavoratori con obiettivi di carriera a ridurre in modo drastico il tempo libero e a perdere il bilanciamento tra lavoro e vita personale.

Venendo ora alle variabili principali, il modello mostra che, nel caso di lavoro da remoto, si ha un effetto diretto dell'organizzazione aziendale sulla performance aziendale (quando il lavoro da remoto favorisce l'organizzazione aziendale, allora avrà anche un effetto positivo sulla performance aziendale). Allo stesso modo, sebbene con un coefficiente di circa cinque volte inferiore, la creatività ha un effetto positivo sulla performance (quando il lavoro da remoto favorisce la creatività, allora avrà anche un effetto positivo sulla performance aziendale). Quindi l'organizzazione aziendale ha un effetto diretto e un effetto mediato dalla creatività, che è significativo sulla performance aziendale.

FIGURA 3 – STIME DEL MODELLO



Note: * $p < 0,10$, *** $p < 0,0$

215 La "regola del 996" è una pratica di lavoro diffusa in particolare in Cina, dove ai dipendenti si chiede un orario di lavoro dalle 9 di mattina alle 9 di sera per 6 giorni. È stato dimostrato che il lavoro settimanale di 72 ore incide in modo negativo sulla qualità della vita fino ad avere conseguenze negative sulla salute fisica e mentale.

In relazione alla sostenibilità si fanno le seguenti considerazioni. La sostenibilità è influenzata positivamente dalla qualità della vita (quando il lavoro da remoto favorisce la qualità della vita del lavoratore, allora avrà anche un effetto positivo sulla sostenibilità ambientale). Questo risultato è molto importante in quanto ci descrive una situazione in cui il lavoro da remoto ha effetti benefici sia all'interno dell'impresa (sul lavoratore) sia all'esterno dell'impresa (sull'ambiente). La creatività è l'altra variabile che ha un effetto diretto e positivo sulla sostenibilità ambientale (quando il lavoro da remoto favorisce la creatività, allora avrà anche un effetto positivo sulla sostenibilità ambientale). Questo risultato mostra come anche in questo caso ci sia un effetto coordinato e positivo sia all'interno dell'impresa (sulla performance) che all'esterno (sull'ambiente): la creatività porta a trovare soluzioni nuove che hanno poi un impatto favorevole sia sulla performance aziendale che sull'ambiente. Guardando alle altre variabili utilizzate nel modello, osserviamo che la carriera ha un effetto indiretto negativo sulla sostenibilità ambientale (chi persegue obiettivi personali, oltre a ridurre la propria qualità della vita, tende anche ad avere meno attenzione per l'ambiente): le persone che tendono a non aver attenzione per la propria salute fisica e mentale a maggior ragione tenderanno a non avere attenzione per l'ambiente. Infine, l'organizzazione aziendale ha un impatto indiretto sulla creatività e quindi anche sulla sostenibilità.

In altri termini, dall'analisi emerge l'importanza dell'organizzazione aziendale su tutte le variabili aziendali: dalla qualità della vita, alla creatività, alla possibilità di carriera e infine alla performance (che è anche influenzata positivamente dalla creatività). Inoltre, la sostenibilità non è in contrapposizione con gli obiettivi di welfare aziendale, che possono essere ottenuti grazie al lavoro da remoto (maggiore flessibilità che migliora la qualità della vita) e gli obiettivi di innovazione aziendale (guidati dalla creatività).

5. Lo studio che si basa su un modello di equazioni strutturali (SEM) si è svolto fino ad ora in due fasi: una prima fase di testing con questionario somministrato solo a un campione di lavoratori di aziende localizzate in Valle d'Aosta e una seconda fase in cui il questionario è stato ampliato nei contenuti e nelle variabili analizzate ed è stato poi somministrato a rispondenti residenti anche in altre regioni italiane. Il questionario finale è composto da 51 domande. La prima domanda si riferisce alla percentuale del lavoro svolto in smart working e le successive 40 domande sono servite per stimare le 6 variabili latenti analizzate. Ogni variabile latente è stata stimata attraverso la combinazione delle rispettive domande appositamente formulate e sono state eliminate due variabili in quanto incapaci di stimare correttamente la variabile latente.

I risultati ottenuti confermano quanto rileva la letteratura sul tema e inseriscono nuove considerazioni, ad esempio che l'organizzazione aziendale ha un effetto diretto e

un effetto mediato dalla creatività, significativo sulla performance aziendale; e che la creatività ha un effetto diretto e positivo sulla sostenibilità ambientale.

I risultati in generale mostrano una buona tenuta del modello teorico e incoraggiano l'approfondimento per il prosieguo della ricerca. Come ogni studio empirico, l'indagine condotta presenta alcune limitazioni. Ad esempio, il campione degli intervistati potrebbe essere ampliato, mentre la formulazione delle domande può essere migliorata per poter trarre ulteriori considerazioni su tutte le variabili indagate e per favorire la compilazione del questionario. Inoltre, il prosieguo della ricerca si prefigge di verificare empiricamente le diverse possibili relazioni esistenti tra creatività e struttura del lavoro e come si possano migliorare le condizioni del lavoro da casa onde favorire pensiero critico e creatività individuale e di gruppo pur lavorando in smart. La crescita armonica di una comunità che lavora richiede approcci multidimensionali che possono ripensare alla possibilità di sostenere processi di pensiero creativo e critico, anche quando il lavoro è centrato principalmente sullo smart working.