

THE REFLECTIONS OF SMART WORKING IN DAILY LIFE POST-COVID-19 PANDEMIC: AN INVESTIGATION ON ITALIAN UNIVERSITIES.

Candidate: d.ssa Antonella Laino

Tutor: Prof. Gaetano Lisi

Keywords: Smart Working, Work-life balance, gender gap

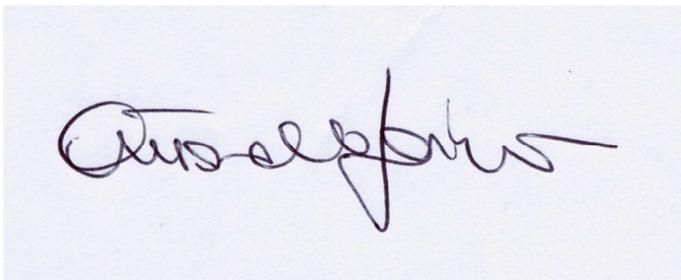
The recent COVID-19 pandemic has imposed the application of social distancing measures aimed at containing contagion, highlighting the need to identify alternative forms of work organization to the traditional ones.

To guarantee distancing and allow a partial continuation of work activity, a massive use was made of Smart Working, a practice that makes work more flexible, allowing you to operate without time and place constraints.

This work, after having carried out a critical analysis of the academic-scientific literature to identify the consolidated theoretical constructs, and verify their consistency with reference to the population object of the empirical investigation, aims to examine Smart Working experiences lived by workers of the six Italian universities that took part in the study.

The objective of the research is to quantify and describe how Smart Working was perceived by the population to whom the self-assessment questionnaire was submitted, in terms of improving work-life balance, reducing the gender gap, and environmental sustainability of work.

The answers provided allow us to argue that the majority of the sample has experienced a complete and mature form of Smart Working, highlighting how this contributes to improving work-life balance and bridging, at least partially, the gender gap in workplace.

A handwritten signature in dark ink on a light blue background. The signature is cursive and appears to read 'Antonella Laino'.



e-CAMPUS
UNIVERSITÀ

**DOTTORATO DI RICERCA IN
MEDIUM E MEDIALITÀ**

CICLO XXXVI

COORDINATORE Prof.ssa Lucia Bertolini

I RILESSI DELLO *SMART WORKING* NELLA VITA QUOTIDIANA POST-PANDEMIA DA
COVID-19: UN'INDAGINE SULLE UNIVERSITÀ ITALIANE

Settore Scientifico Disciplinare SPS/09

Dottorando

Dott. Antonella Laino

Tutor

Prof. Gaetano Lisi

Esame finale A.A. 2023-2024

INDICE

Introduzione	3
Capitolo 1 – Revisione della letteratura	
1.1 Smart Working: verso una definizione del fenomeno	8
1.2 Smart Working e conciliazione vita-lavoro	14
1.3 Smart working e produttività	19
1.4 Smart working e divario di genere	20
1.5 Smart working, sostenibilità e territory	22
Capitolo 2 – Indagine empirica: percezione dello Smart Working nelle università italiane	
2.1 Il questionario	26
2.2 La metodologia	31
2.3 Descrizione del campione	31
2.4 Analisi dei dati	37
Capitolo 3 – Le domande di ricerca	
3.1 Smart Working e work-life balance.....	77
3.2 Smart Working e produttività del lavoro	81
3.3 Smart Working e gender gap	82
3.4 Smart Working e sostenibilità	95
3.5 Smart Working o telelavoro?.....	96
Capitolo 4 – Analisi comparativa dei risultati	
4.1 Descrizione del campione: le università	104
4.2 Analisi comparativa dei risultati	116
Conclusioni	157
Bibliografia	161
Indice delle Tabelle e delle Figure	170
Appendice	177

Introduzione

Il presente lavoro intende procedere a una sistematizzazione dei contributi prodotti dalla comunità accademico-scientifica sullo Smart Working, con riferimento alle concettualizzazioni teoriche e alle indagini empiriche.

Sarà dedicata particolare attenzione all'attuale dibattito sul tema, individuando i diversi approcci che emergono dall'analisi ragionata della letteratura presente, considerando da un lato lo Smart Working come costruito del tutto nuovo, dall'altro come evoluzione di forme di flessibilità del lavoro già in essere e sperimentate da tempo.

L'analisi critica della letteratura esistente sarà effettuata con lo scopo di individuare i costrutti teorici consolidati in dottrina, di cui si verificherà la consistenza con riferimento alla popolazione oggetto dell'indagine empirica.

Si procederà all'esame delle diverse definizioni di Smart Working presenti nella letteratura scientifica e accademica, con lo scopo di individuare gli elementi che lo caratterizzano, studiandone alcuni profili di particolare interesse, concretizzati con le domande di ricerca cui si tenterà di dare risposta attraverso l'analisi empirica presentata nella seconda parte del lavoro.

In accordo con le domande di ricerca che hanno guidato la costruzione del questionario di autovalutazione utilizzato per l'indagine empirica, si procederà ad una analisi ragionata della letteratura con riguardo alle potenzialità dello Smart Working di modificare il work-life balance, di aumentare la sostenibilità ambientale ed economica dei processi lavorativi, di colmare, almeno parzialmente il gender gap evidente e presente nel mondo del lavoro.

A partire dai primi anni duemila emerge nella letteratura internazionale l'interesse per lo Smart Working, interpretato come innovativo metodo di organizzare il lavoro (Boorsma et al 2011) che supera i tradizionali modelli organizzativi, imponendo un aggiornamento dei concetti di gerarchia e leadership tradizionalmente focalizzati sul controllo (Brewer 2000).

Il modello tradizionale di organizzazione del lavoro e delle attività professionali, infatti, non sembra più rispondente ai bisogni, e alle aspettative, degli individui e delle organizzazioni, e si assiste a più di un tentativo di superarlo, sperimentando nuovi paradigmi gestionali che consentano una ri-definizione delle condizioni di lavoro.

L'elemento comune ai vari tentativi di modificare il paradigma tradizionale di organizzazione del lavoro è da ricercare nella flessibilità, che si accompagna a una maggiore discrezionalità

riconosciuta ai collaboratori di organizzare la propria professionalità, in termini di tempo e di spazio, focalizzando l'attenzione non più sul controllo dei compiti, quanto piuttosto sulla verifica dei risultati raggiunti.

Si ritiene che una crescente flessibilità nei modelli organizzativi del lavoro favorisca il miglioramento delle prestazioni e delle performance, a vantaggio della durabilità e competitività delle imprese (Haines et al 2012).

L'elemento che caratterizza tutte le più recenti forme di flessibilizzazione del lavoro è il ruolo che gli enormi sviluppi dell'ICT hanno avuto negli ultimi decenni: in altre parole, la rivoluzione tecnologica, con il rapido sviluppo e la massiccia diffusione delle tecnologie della comunicazione, con la relativa semplicità di utilizzo di dispositivi sempre più performanti e potenti, entra in modo rilevante nel mondo del lavoro, modificandone i contorni (Morgan 2014).

Gli sviluppi della tecnologia, oltre alla diffusione capillare e alla disponibilità diffusa di device potenti e di utilizzo intuitivo offrono l'opportunità di sperimentare soluzioni innovative, modificando il modo di lavorare, il tempo dedicato al lavoro, il luogo dove esercitarlo (Ahuja et al 2007.)

Lo Smart Working è, quindi, divenuto oggetto di un acceso dibattito in ordine all'opportunità della sua diffusione e alla regolazione dei suoi confini, ritenendo questo paradigma più idoneo a rispondere alle esigenze di efficienza, di produttività, ma anche di conciliazione tra vita lavorativa e vita privata, che emergono tra i lavoratori.

La letteratura accademico-scientifica esamina i cambiamenti che hanno interessato il mondo del lavoro e gli effetti su questo del crescente utilizzo delle tecnologie informatiche (Colbert et al 2016), per analizzare quello che talvolta è definito 'lavoro digitale', soprattutto per evidenziare le competenze richieste e le implicazioni in termini di organizzazione del lavoro (Hollandet al 2015).

Si è rilevato che gli sviluppi della tecnologia sono stati accompagnati dall'emergere di formule lavorative più 'portabili', che rendono sempre più labile il confine tra vita e lavoro, e che richiedono nuovi protocolli comportamentali e relazionali (Carillo et al 2017).

Molti dei contributi presenti in letteratura, almeno fino alla massiccia diffusione dello Smart Working a causa del distanziamento sociale imposto dall'emergenza pandemica generata dalla SARS-CoV-2 (comunemente COVID-19), analizzavano il fenomeno sotto la prospettiva ingegneristico-informatica, tralasciando gli aspetti, pur molto rilevanti, se non predominanti, riferiti ai temi organizzativi, economici e sociali (Al-Dabbagh et al . 2014).

Ed è proprio la notevole diffusione della pratica del fenomeno a causa dell'emergenza pandemica concretizzatasi con l'inizio del lockdown del gennaio 2020 in Cina, e a seguire in tutto il mondo, che ha condotto studiosi, policy maker, imprese, amministrazioni ad avviare una compiuta riflessione sul fenomeno, anche in prospettiva post ~pandemica.

Molti studi precedenti al 2020 riguardano la sicurezza e salute nei luoghi di lavoro (Buksh et al 2015) e rare sono le analisi sui contesti e ambienti che favoriscono la diffusione dello Smart Working (Park et al. 2018).

Proprio per questo motivo, e anche alla luce della copiosa letteratura emersa in ragione della diffusione del fenomeno per l'emergenza pandemica, è necessario sistematizzare e analizzare criticamente i diversi sentieri di ricerca, per cogliere l'effettiva portata del fenomeno e il suo potenziale di trasformazione delle pratiche lavorative e sociali (Colbert 2016).

Come accennato, l'esigenza di ridurre al minimo la socialità, assicurando al tempo stesso la continuità operativa di organizzazioni e imprese, ha trasformato l'emergenza pandemica in un esperimento sociale di dimensioni enormi, con riferimento alla sperimentazione di forme di lavoro flessibili che consentissero il distanziamento sociale e la continuità. E la risposta alla crisi sanitaria ha imposto una trasformazione delle forme di flessibilità sperimentate fino a quel momento, con necessità di accentuare alcuni aspetti, prescindendo, ad esempio dalla volontarietà e imponendo un lavoro a distanza full time, come quasi mai sperimentato in precedenza (Carillo et al 2021).

L'approccio seguito per l'analisi del fenomeno è di tipo interdisciplinare ed esamina specificamente quattro aspetti (De Carlo et al 2021):

- Modalità di svolgimento del lavoro
- Utilizzo della tecnologia
- Orientamento al risultato
- Logistica del lavoro

In estrema sintesi, si parla di erogare la prestazione lavorativa in luoghi diversi dalle istituzionali sedi aziendali, utilizzando in modo massiccio la tecnologia informatica, per sfruttare la capacità da questa concessa di gestire da remoto dati e procedure, con conseguente ri-definizione delle relazioni, sempre più mediate dai device, orientando il proprio sforzo alla realizzazione di un risultato.

Attraverso lo Smart Working si sostituisce la tradizionale logica di esecuzione delle mansioni affidate entro rigidi orari d'ufficio per migrare verso una logica di realizzazione del risultato, dell'obiettivo, predefinito o, ancora più opportunamente, concertato, con

l'organizzazione/impresa, consentendo ai lavoratori di avere un ruolo attivo nella gestione del lavoro, con la possibilità di far emergere e valorizzare le competenze e specificità di ognuno.

Si parla per la prima volta di telelavoro nei primi anni settanta del secolo scorso (Nilles, 1973) in occasione del primo grande shock petrolifero che impone una drastica riduzione degli spostamenti per contenere i consumi di carburante, che spingono il Dipartimento dei Trasporti degli USA ad approfondire il tema, per comprenderne potenzialità, svantaggi e benefici.

Analizzando i progressi tecnologici e lo sviluppo dei dispositivi essenziali in questo contesto, è stato possibile tracciare le fasi evolutive del fenomeno distinguendo tre generazioni di telelavoro (Messenger et al 2016):

- prima generazione(home office)
- seconda generazione(mobile office)
- terza generazione (Virtual office)

La prima generazione si sviluppa tra gli anni settanta e ottanta lungo la costa occidentale degli USA, in cui, grazie al notevole sviluppo delle tecnologie, è consentito a molti lavoratori di evitare lunghi e onerosi spostamenti, potendo svolgere le mansioni assegnate dal proprio domicilio. In questo contesto il potenziale del telelavoro, telecommuting network (Nilles 1973), è riconosciuto ed emerge in molti studi, rimarcando come questo possa consentire una stabilizzazione delle comunità e una riduzione dell'inquinamento ambientale (Toffler 1980).

Si trattava di prestazioni lavorative erogate dal proprio domicilio, invece che in ufficio, e appariva economicamente vantaggioso e sostenibile dal punto di vista ambientale, pur mostrando un'estrema rigidità per i ruoli, e i tempi.

La seconda generazione non si accompagna a un coerente studio delle caratteristiche e delle implicazioni, come accaduto per l'home office, anche se il mobile office rompe la bidimensionalità che caratterizza ancora la prima generazione: nella prospettiva bidimensionale, infatti, si può lavorare ovunque e in qualunque momento, ma si svolgono le medesime mansioni svolte nell'ufficio tradizionale, solo scegliendo luoghi e tempi diversi.

In una prospettiva multidimensionale, invece, si riconfigura la natura del contributo lavorativo, e la tecnologia è il fattore abilitante.

Durante il ventesimo secolo, quindi, sembra che si potessero realizzare le previsioni secondo cui gran parte dei lavori d'ufficio avrebbe subito una traslazione logistica dall'organizzazione al domicilio degli individui (Toffler 1980).

Nel ventunesimo secolo, però, l'evoluzione modifica i suoi percorsi, in linea con quanti immaginavano che il lavoro del futuro non sarebbe stato ancorato fisicamente ad alcun luogo,

quanto piuttosto costantemente in movimento, grazie anche allo sviluppo e alla diffusione di smartphone e tablet.

Sono questi, infatti, i device che traghettano il telelavoro verso la terza generazione, in un ambiente virtuale in continuo movimento.

Il virtual office si caratterizza per il costante ricorso a strumenti di nuova generazione, da alcuni denominati new ICTs, attraverso cui dati e informazioni possono viaggiare da un luogo all'altro, anche se non è ancora compiuto il processo di unione tra tecnologia dell'informazione e tecnologia della comunicazione (Makimoto et al 1997).

È attraverso questa transizione che ci si affranca per sempre da qualunque limite fisico, temporale e geografico, solo attraverso l'utilizzo delle tecnologie disponibili (Messenger et al 2016).

Al di là della specificità nazionale, secondo alcuni studi lo sviluppo e la diffusione dello Smart Working è da ricondurre, principalmente a tre fattori: la crescita della Knowledge Economy, i cambiamenti demografici della forza lavoro e la tensione continua verso la flessibilità del lavoro (Felstead et al 2017).

La Knowledge Economy, come noto, utilizza le informazioni per generare valore attraverso la creazione, diffusione, trasformazione e trasferimento della conoscenza in ogni sua forma, e privilegia, quindi, il lavoro intellettuale, rispetto a quello fisico (Charalampous et al 2019).

I Knowledge Workers non possono essere vincolati da orari e luoghi stringenti e immutabili, vista la fitta rete di relazioni che si attivano anche con soggetti molto distanti tra loro, che vivono fisicamente in luoghi con fusi orari diversi e che rendono sfumati i confini dei tempi e luoghi di lavoro (Doyle 2000.)

La crescita della numerosità di Knowledge Workers espande le potenzialità di sviluppo dello Smart Working, poiché l'affrancamento dal lavoro manuale libera dalla necessità di una presenza fisica nei luoghi istituzionali.

La variata demografia della forza lavoro, inoltre, con un crescente numero di donne, spesso madri, che sono parte attiva del mercato del lavoro, conduce imprese e organizzazioni a introdurre forme di lavoro più flessibili che si adattino meglio alle mutate esigenze dei lavoratori (Feldestead et al 2017).

In ultimo, la flessibilizzazione del lavoro che si accompagna anche alle mutazioni nella composizione della forza lavoro, riflette una tendenza delle organizzazioni a recepire le aspettative e le istanze di cambiamento della società e del lavoro (Grant et al 2013).

CAPITOLO 1- REVISIONE DELLA LETTERATURA

1.1 SMART WORKING: VERSO UNA DEFINIZIONE DEL FENOMENO

La locuzione Smart Working è tradotta in italiano come ‘lavoro agile’ e fa riferimento alla pratica di svolgere il lavoro a distanza con il supporto delle tecnologie, eliminando il riferimento spazio temporale della prestazione (D’Amato 2014).

Confrontando criticamente i diversi contributi presenti in letteratura non emerge una definizione univoca e condivisa che consenta di stabilire in modo inequivocabile cosa debba intendersi per Smart Working, quanto piuttosto varie definizioni, ognuna delle quali focalizzata su uno o più caratteri che, valutati nel complesso, possono consentire, se non di definire il fenomeno, almeno di descriverlo e caratterizzarlo.

Molto spesso sotto l’etichetta di Smart Working si fanno rientrare forme di flessibilità del lavoro varie e articolate, che riferiscono all’autonomia nella scelta dei tempi e/o degli spazi e/o dei modi di erogazione della prestazione lavorativa.

In altre parole, si fa rientrare, nella locuzione, anche a pratiche lavorative che, nel contesto internazionale, rientrano nell’Home-Working e nel Working from Home, in cui è rilevante il ricorso alla tecnologia, ma s’individua una flessibilità che è quasi esclusivamente limitata alla scelta del luogo di lavoro (Chiaro et al 2015).

‘Smart working is the newly coined term that embraces the entirety of new ways of working opportunities in an integrated manner – be spatial and temporal autonomy, the required cultural and trust transitions, technological advances, wider intellectual connections and stimuli, social, ethical and environmental sensitivities – all harmonized to suit the individual working style’(Blackwell 2008).

La proliferazione di concetti quali ‘Telecommuting’, ‘Teleworking’, ‘Remote Working’, ‘Mobile Working’, ‘Agile Working’ tende talvolta a una sovrapposizione dei concetti, talaltra a una contrapposizione, e rappresenta un ostacolo rilevante verso la definizione di teorie mature e compiute sulle determinanti e sugli effetti delle diverse forme di flessibilità basate sul lavoro a distanza (Garrett et al 2007).

Ricordiamo a questo proposito che l’espressione telelavoro (Telecommuting) appare per la prima volta in letteratura nel 1975, negli scritti di Nilles che lo definisce come una modalità di lavoro non convenzionale che fa largo uso delle telecomunicazioni e della tecnologia informatica (Bailey et al 2002.)

Un confine netto tra le diverse categorie è difficilmente tracciabile, anche in virtù di una ricombinazione continua dei medesimi caratteri, quali la flessibilità dei tempi, l'autonomia nella scelta dei luoghi, l'autodeterminazione dei metodi (Taskin et al 2005.)

L'ambiguità delle definizioni, lungi da essere questione di secondo piano, fa emergere una proliferazione di concetti a livello internazionale, che ha spinto i diversi paesi ad adottare classificazioni statistiche non omogenee, rendendo difficile anche l'interpretazione dei dati e la loro comparabilità (Grant 2020).

Un tentativo di sistematizzare le diverse definizioni dei concetti giunge a definire (Cruel et al 2020):

- Teleworking (telelavoro) intendendo la possibilità di lavorare in luogo diverso dalla sede dell'azienda/organizzazione, come ad esempio aree di Coworking, uffici distaccati, domicilio privato, o comunque qualunque luogo ove sia possibile reperire una connessione Internet e l'accesso a piattaforme online che garantiscono comunicazione e coordinamento. In questa prospettiva, si parla anche di Remote Working (ILO 2021). Secondo parte della dottrina il Teleworking altro non è che una sottocategoria del Remote Working, anche se talvolta i due termini sono utilizzati come sinonimi (Mingardo et al 2020.)
- Flexible Working (lavoro flessibile), con riferimento alla flessibilità del luogo di svolgimento del lavoro, degli orari e/o delle formule contrattuali. In quest'ambito possiamo ricomprendere il telelavoro, il lavoro a progetto e altre forme di flessibilità contrattuale.
- Lavoro agile, che comprende pratiche diverse con un denominatore comune: la tensione verso l'ottimizzazione del lavoro, con enfasi sulla dinamicità del fenomeno e sul coordinamento.
- Smart Working, un approccio nuovo alla progettazione del lavoro, volto a migliorare l'efficienza e l'efficacia delle attività, combinando flessibilità, autonomia, collaborazione, coordinamento (Bednar et al 2019.)

Lo Smart Working, quindi, rappresenta una modalità di erogazione della prestazione lavorativa più evoluta del telelavoro, che presuppone la possibilità, per il lavoratore, di decidere tempi e luoghi della prestazione, consapevole che la valutazione del suo lavoro sarà effettuata non sulla base del tempo speso e occupato, quanto piuttosto sui risultati raggiunti.

Almeno dal punto di vista teorico sembra pacifico che lo Smart Working, pur traendo origine dal telelavoro, sia pratica molto diversa da questo, comportando una più elevata autonomia

nella gestione del tempo e dello spazio di lavoro nell'ottica del raggiungimento degli obiettivi concordati con il datore di lavoro (Mann 2012).

Il telelavoro, al contrario, si connota per una minore autonomia in ordine soprattutto alla scelta dei tempi del lavoro, dei metodi e dell'organizzazione: in molti casi, infatti, si tratta di replicare in luogo diverso dalla sede aziendale, spesso il proprio domicilio, i processi e le procedure che di norma si eseguono in azienda (Hardill et al 2003).

Lo Smart Working è, quindi, una forma di organizzazione del lavoro evoluta, in cui il lavoratore opera sui processi produttivi ed è valutato in funzione delle performance e dei risultati, piuttosto che in funzione del tempo dedicato al lavoro.

'The term smart working has been used to describe an evolutionary change taking place over a number of different dimensions in the world of work..... changes in approaches to work, work cultures, business architectures, premises, decision making, communications and collaboration' (Boorsman, Mitchell 2011).

Il concetto di Smart Working, quindi, include una dinamicità rinvenibile in maniera meno accentuate nelle altre forme di lavoro flessibile

Smart working practices are agile, dynamic and emergent. They are the outcomes of designing organizational systems that facilitate customer-focused, value-creating relationships that are good for business and good for people'(McEwan 2013).

Per definire un fenomeno complesso e in divenire come quello in parola, si deve evidenziare l'esistenza di sottosistemi che interagiscono e comprendono valori di management, tecnologie abilitanti e ambienti di lavoro: nella prospettiva del CIPD queste interazioni hanno maggiori probabilità di rendere efficace l'azione di qualsiasi organizzazione se sono progettate in funzione di promuovere l'autodeterminazione e l'autonomia di scelta degli attori.

Il Chartered Institute for Personnel and Development in un report sul sistema Smart Working lo definisce *'managing and optimising both the physical and philosophical work environments to release energy that drives business performance.'*(CIPD 2008).

Trattiamo, quindi, di una prestazione lavorativa svolta con il massiccio utilizzo delle tecnologie informatiche che consentono la gestione da remoto di dati e procedure, con conseguente ridefinizione delle relazioni, sempre più mediate dai device, con prestazioni il cui focus si sposta dal tempo al risultato (Hopkins et al 2019).

Con lo Smart Working si sostituisce la logica tradizionale di esecuzione delle mansioni affidate entro rigidi orari lavorativi per migrare verso una logica di realizzazione degli obiettivi, predefiniti e oggetto di condivisione tra organizzazione e prestatore, con lo scopo di

consentire un maggior coinvolgimento del lavoratore nei destini aziendali, con la valorizzazione delle competenze del singolo, e autonomia crescente nello svolgimento.

Stiamo descrivendo un variegato gruppo di modelli organizzativi non convenzionali caratterizzati da un'ampia flessibilità e autonomia, per la scelta dei luoghi, dei tempi, degli strumenti e dei metodi, nella prospettiva di definire migliori condizioni per realizzare gli obiettivi (Gastaldi et al 2014).

Il più importante modello di riferimento per la definizione dello Smart Working è il modello Clapperton—Vanhoutte, secondo cui il cambiamento introdotto in un'organizzazione con la pratica dello Smart Working fa leva su tre elementi essenziali (modello 3B)

- Bricks
- Byts
- Behaviours

Bricks, con il focus sugli spazi fisici in cui operare: affinché una pratica lavorativa possa configurarsi come Smart Working è necessario riconfigurare la dimensione fisica tanto da supportare i lavoratori rendendo l'ambiente capace di agevolare le procedure e il raggiungimento di elevati livelli di performance. In altre parole, si devono individuare aree di lavoro, anche virtuali, che consentano la massimizzazione dei risultati raggiunti dal singolo lavoratore, creando ambienti collaborativi anche diversi dalle sedi istituzionali.

Byts, cioè rilievo delle tecnologie, con riferimento a device e strumentazioni, essenziali nell'attuazione dello Smart Working, poiché da questi dipende la possibilità di comunicare efficacemente tra membri di un'organizzazione (impresa), superando gli ostacoli derivanti dalla distanza fisica e dall'asincronia dei tempi di lavoro. La dotazione tecnologica è essenziale per la piena realizzazione dello Smart Working, perché i device tecnologici consentono di lavorare da remoto, di collaborare e condividere informazioni, processare molti dati, anche complessi. L'elemento tecnologico è, inoltre, necessario alle organizzazioni per colmare i gap fisici e temporali, rendendo così 'mobili' le prestazioni. Lo Smart Worker, per effetto della tecnologia, è un 'nomade' per tempi e luoghi di lavoro(Carbonara et al 2021)

In ultimo, Behaviours, comportamento, dei lavoratori, più responsabilizzati sui risultati da raggiungere, che attivano relazioni di fiducia con i colleghi e con i referenti, con una ridefinizione delle prospettive di analisi delle gerarchie. A questo proposito merita ricordare che la teoria dell'autodeterminazione dimostra che i lavoratori sono più motivati e raggiungono livelli di produttività più elevata quanto più è autonoma la prestazione che forniscono, cioè quanto più controllano tempi e metodi di svolgimento delle mansioni, quanto

più possono definire i propri ambiti di lavoro e comprendono che il loro risultato è parte di un progetto di più ampia portata.

Si pone l'accento, quindi, sulla necessità di protocolli di comportamento e routine che si fonda su una cultura aziendale nuova, basata sulla fiducia reciproca, in cui il management non si presenta essenzialmente come organo di supervisione, quanto piuttosto come facilitatore/agevolatore delle performance del team (Clapperton et al 2014).

L'analisi del modello consente, quindi, di far emergere tre dimensioni e prospettive del fenomeno: la dimensione fisica, in relazione all'ergonomia dell'ambiente in cui si svolge il lavoro; la dimensione tecnologica, cioè la digitalizzazione abilitante al lavoro da remoto e la dimensione sociale, con riferimento alle pratiche di gestione delle risorse umane e ai ruoli dei lavoratori all'interno delle organizzazioni (Raguseo et al 2016).

Partendo dalla considerazione che negli ultimi decenni il lavoro è sempre più interconnesso, digitale, teso alla flessibilità, grazie anche allo sviluppo delle tecnologie, con cambiamenti evidenti nei processi e profili lavorativi, un nodo da sciogliere, per tracciare meglio gli elementi che caratterizzano lo Smart Working, riguarda il grado di novità del fenomeno indagato: in altre parole, è lecito chiedersi se lo Smart Working sia una novità assoluta rispetto a tutte le forme di flessibilità sperimentate in passato o se, al contrario, debba essere inteso come la naturale evoluzione di forme di flessibilizzazione già in essere.

Secondo una parte della dottrina, infatti, Smart Working è semplicemente un'etichetta nuova per identificare l'evoluzione di fenomeni già saldamente presenti nell'organizzazione del lavoro, rimarcando che le origini del fenomeno sono da ricercare nel telelavoro, nell'e-work, oltre che nel mobile work (Vitola et al 2013).

In altre parole, lo Smart Working è l'evoluzione 'smart' del telelavoro, basandosi sui medesimi presupposti di base ed evolvendosi di pari passo con le tecnologie.

'SW can be regarded as an extended version of telecommuting or distance work and defined as working efficiently regardless of time and place utilizing ICT'(Kim et al 2015).

Si tratta, quindi, di attribuire una denominazione nuova al telelavoro svolto in modo smart, con l'utilizzo più incisivo delle tecnologie nelle forme di esse più evolute

'Working efficiently and conveniently regardless as an extended concept of telework than a new concept'(Kim et al 2018).

Nel medesimo solco sembra si debbano collocare i contributi che rilevano come quote crescenti di imprese, e organizzazioni, facciano ricorso a pratiche lavorative sempre più flessibili, come telelavoro, remote work, e-work che consentono ai collaboratori di operare

con maggiore autonomia: anche in questo caso sembra che sotto la denominazione Smart Working possano rientrare tutte le diverse forme di flessibilità citate (Judupra et al 2016.)

Non mancano, però, gli studi da cui emerge che lo Smart Working è fenomeno fortemente innovativo, che integra, superandoli, i concetti di telelavoro e lavoro mobile (Mazzucchelli 2017)

‘SW corresponds to a work practice that is characterized by special and temporal flexibility supported by technological tools and that provides all employees of an organization with the best working conditions to accomplish their tasks’ (Raguseo et al 2016)

Dalla breve disamina dei contributi dottrinali tesi a definire il fenomeno appare evidente la ricorrenza del riferimento alla tecnologia e all’utilizzo di TIC sempre più avanzate, coniugate con conoscenze sempre più raffinate e complesse tese al Problem Solving e alla realizzazione degli obiettivi (Malik et al 2016). Il ricorso crescente alle tecnologie e alle connessioni nella creazione di reti modifica radicalmente la dimensione spazio-temporale della vita, non solo con riferimento al lavoro, trasformandola, per quel che ci compete indagare, in una sorta di continuum, che rende possibile lavorare ininterrottamente (Scornavacca 2014).

Teoricamente questo nuovo scenario lavorativo consentirebbe una crescente autonomia nella scelta dei tempi, luoghi e modelli di lavoro a patto che i soggetti coinvolti siano dotati delle opportune competenze e che possano sviluppare quella che viene definita ICT self-discipline, cioè la capacità di controllare i propri comportamenti e l’interazione con la tecnologia (Al-Dabbagh et al 2014).

In definitiva lo Smart Working è la rappresentazione operativa della flessibilità e non è conveniente, ai fini dell’analisi del fenomeno e del suo sviluppo, cristallizzarsi in una formula statica che ne definisca rigidamente i confini, quanto appare molto più utile osservare gli sviluppi di un fenomeno ancora in pieno divenire.

L’emergenza pandemica, ha consentito di sperimentare su vasta scala lo Smart Working ed ha consentito di rilevare quanto questa pratica destrutturò il lavoro ridefinendone i confini spaziali, temporali e procedurali.

Con riferimento ai contenuti del lavoro, è evidente il passaggio da mansioni a ruoli, con la perdita di centralità di variabili come tempo e luogo per definire la prestazione: in altre parole, si possono costruire team che operano in ambienti virtuali, che si autoregolano in funzione degli obiettivi da raggiungere e assumono decisioni con ampio margine di discrezionalità, interpretando, piuttosto che eseguendo il lavoro assegnato.

Il passaggio da mansione a ruolo implica una transizione verso la modernità poiché la prima è categoria statica tipica del fordismo, che individua una prestazione da erogare in un luogo definito con gerarchie imposte e poco flessibili, mentre il secondo ha dimensione dinamica, che presuppone iniziativa, flessibilità, fiducia reciproca e apporto cognitivo.

In altre parole, con la definizione di un ruolo piuttosto che di una mansione si assegna al lavoratore la capacità di interpretare la sua funzione all'interno dell'organizzazione, introducendovi i propri asset idiosincratici, come intelligenza, creatività, competenza.

Questa necessaria transizione da mansione a ruolo si deve accompagnare a uno sviluppo dei processi di management e a una rivisitazione del concetto di controllo, non centrato sui tempi e modi, quanto piuttosto sui risultati: il management, in altre parole deve essere in grado di valorizzare e potenziare le capacità di ognuno, comunicando chiaramente gli obiettivi, meglio ancora concertandoli, e responsabilizzando la forza lavoro (De Carlo et al 2020).

1.2 SMART WORKING E CONCILIAZIONE VITA-LAVORO

La flessibilità nelle pratiche del lavoro da molti anni è studiata con riferimento agli effetti sul work-life balance, ossia alla conciliazione tra esigenze della vita lavorativa ed esigenze della vita privata/familiare, emergendo in letteratura una crescente tensione verso la consapevolezza della necessità di conciliare la sfera privata con quella lavorativa, con attenzione crescente, nei contributi teorici ed empirici, verso il tema del work-life balance (Bloom et al 2014.)

Il rapporto tra vita lavorativa e vita privata/familiare è stato per lungo tempo esaminato alla luce della teoria dei ruoli, che rimarca il conflitto continuo e congenito tra il dominio lavorativo e il dominio familiare, teoricamente incompatibili e reciprocamente in grado di creare interferenze, superando i rispettivi confini, ammesso che ve ne siano e che siano facilmente individuabili, pur nella consapevolezza che non si possa prescindere da un equilibrato rapporto con il proprio dominio lavorativo per ottenere condizioni di vita soddisfacenti.

Dagli anni settanta del secolo scorso la riflessione teorica e le azioni positive si focalizzano sulla conciliazione tra vita lavorativa e vita privata, soprattutto, è obbligo rimarcarlo, con riferimento alla qualità della vita e al mutare del ruolo delle donne nel mondo del lavoro (Neri et al 2013).

Il work-life balance si realizza quando l'individuo è compiuto nelle sue esigenze in entrambi gli ambiti, privato e lavorativo, atteso che questi si compenetrano e che spesso gli andamenti

dell'uno influenzano fortemente le valutazioni/percezioni dell'altro: in altre parole, una soddisfacente condizione lavorativa ha implicazioni positive anche sulla percezione della vita privata (Clutterbuck 2003).

Non a caso alcuni studiosi parlano di work-family enrichment, rimarcando che vita lavorativa e vita familiare si configurano non come elementi in conflitto, quanto piuttosto come elementi di arricchimento e rafforzamento, l'uno dell'altro (Friedman et al 2000).

L'equilibrio, infatti, si realizza quando forze diverse si compensano per realizzare una condizione stabile, capace di durare nel tempo.

In accordo con la Spillover Theory, comportamenti, emozioni, eventi che emergono e caratterizzano l'ambito lavorativo influenzano e spiegano i loro effetti anche nella sfera privata, facendo emergere una relazione diretta tra vita privata e vita lavorativa (Evans et al 1986).

Inoltre, in linea con quanto sostenuto dalla Conflict Theory (Greenhaus et al 1986), lavoro e famiglia sono ambiti incompatibili tra loro e la soddisfazione in uno di essi determina necessariamente sacrifici e rinunce nell'altro, come avviene nei giochi a somma zero, rimarcando la complementarità dei due livelli di vita (Friedman et al 1998).

Nella prospettiva di implementare pratiche di intervento sul work-life balance è possibile agire, innanzitutto, sulle articolazioni temporali della vita lavorativa, introducendo forme di flessibilità, come part-time, job sharing, flessibilità oraria (Bombelli 2003) che potrebbero, attraverso un meccanismo di work-family enrichment, tracciare un modello in cui vita lavorativa e vita familiare non si configurano più come antitetici, quando piuttosto come complementari e sinergici (Friedman et al 2000).

In definitiva, si può realizzare un compiuto equilibrio tra vita lavorativa e vita privata quando i lavoratori possono ripartire equamente tempo ed energie tra gli obblighi e le esigenze del lavoro, e i doveri e le istanze della vita privata e familiare, non dovendo sacrificare le legittime aspirazioni professionali alle necessità e alle soddisfazioni della vita privata e sociale, e, viceversa, non dovendo ridurre al minimo gli ambiti di vita privata per ottenere soddisfazione lavorativa (Azmi et al. 2015).

La sociologia del lavoro studia da lungo tempo il rapporto tra flessibilità delle pratiche lavorative e work-life balance e le evidenze tra i due elementi sono contrastanti: se da un lato la flessibilità lavorativa introdotta dalle diverse forme di lavoro a distanza, prima tra tutte lo Smart Working, può ridurre i conflitti tra vita lavorativa e vita privata/familiare (Chung et al

2011), d'altra, rendendo più labili, se non inesistenti, i confini tra i due ambiti di vita, può avere ricadute negative sia nell'ambito lavorativo, sia nell'ambito privato (Golden et al 2006). Alcuni studi mostrano come accordi lavoro che consentano al lavoratore maggiore flessibilità nella scelta dei tempi, dei luoghi e delle procedure di organizzazione del lavoro possono contribuire a migliorare l'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, perché consentono all'individuo di conciliare le esigenze del lavoro con i bisogni, i doveri e le aspirazioni della vita privata (Higgins et al 2014).

E questo è tanto più vero con riferimento a particolari categorie di lavoratori, come ad esempio i disabili, i soggetti affetti da malattie croniche o che devono seguire, magari in specifici momenti della vita, terapie e trattamenti incompatibili con la socialità, e per tutte quelle situazioni, anche temporanee, che traggono vantaggio dalla flessibilità dello Smart Working (Mascagna et al 2019).

Gli stringenti vincoli di orario e di luogo del lavoro 'convenzionale', difficilmente sono compatibili con le esigenze della vita privata di accudimento dei figli, degli anziani, di partecipazione alla vita sociale e di comunità, di mantenimento delle relazioni amicali e familiari, mentre una flessibilità come quella che caratterizza lo Smart Working sembra poter conciliare le diverse esigenze (Peters et al 2004.)

Lo Smart Working restituisce al lavoratore il controllo dei modi, dei luoghi e dei tempi di lavoro: i confini spaziali, psicologici e temporali tra il dominio lavorativo e il dominio privato sono offuscati con continui 'sconfinamenti' di un dominio nell'altro, creando dei meccanismi che rendono le risorse di un dominio funzionali anche all'altro, rafforzando la capacità dell'individuo di rispondere alle esigenze dei due ruoli (Clark, 2000).

In altre parole, si può generare uno spillover positivo che accresce risorse e soddisfazione in entrambi i domini (Greenhaus et al 2006) e se l'individuo percepisce che la realizzazione di un obiettivo supporta la sua autonomia, questo obiettivo lo rende più consapevole di se, aumentandone la soddisfazione (Ryan et al 2000) e l'autonomia connessa allo Smart Working contribuisce a migliorare tale percezione (Gajendran et al 2007).

In letteratura è ricorrente l'evidenza secondo cui lavoratori più autonomi sono anche più motivati, perché l'autonomia percepita è associata all'efficacia del proprio agire, e all'instaurarsi di una relazione positiva con l'organizzazione (Palumbo et al 2022).

Altri contributi supportano questa tesi, visto che emergono relazioni positive tra quello che è da taluni definito WFH (Working from Home) e work-life balance (Metselaar et al 2022), soprattutto in termini di genere e di situazione familiare, considerando che le pratiche di

flessibilità del lavoro, come il telelavoro e lo Smart Working migliorano il work life balance soprattutto nelle famiglie con minori (Hilbrecht et al 2013).

Dall'analisi critica dei contributi presenti in letteratura, e dalle evidenze empiriche emerge che il work-life balance migliora soprattutto in caso di Smart Working ibrido, pratica lavorativa che prevede l'alternanza tra Smart Working e lavoro presenziale, e soprattutto per quelle occupazioni che non richiedano continue interazioni con i colleghi e caratterizzate da ampia discrezionalità (Golden et al 2005).

La 'composizione' del set lavorativo tra Smart Working e lavoro presenziale, quindi il peso specifico di ognuna delle componenti in ottica di miglioramento del work-life balance si modifica, anche in modo consistente, riguardo alla tipologia di lavoro svolto, in quanto non tutti i compiti e ruoli traggono beneficio da una 'domiciliazione' del lavoro e da una flessibilità dei tempi di erogazione della prestazione.

Se a ciò si aggiunge che non tutti i lavoratori hanno le medesime caratteristiche, in termini di strutturazione e programmazione del proprio lavoro, e che non tutti gli individui sono in grado di trovare la concentrazione e motivazione necessarie per svolgere il proprio lavoro senza etero-direzione e in ambienti diversi da quelli istituzionalmente definiti come lavorativi, è evidente che difficilmente si potrà giungere a una completa trasformazione 'smart' delle pratiche lavorative.

In letteratura è consistente anche l'ipotesi che evidenzia gli aspetti dello Smart Working che possono avere effetti negativi sul work-life balance.

L'autonomia connessa allo Smart Working spesso è una mera illusione, essendo compensata da una reperibilità digitale pressoché permanente, che erode il tempo 'guadagnato' grazie alla mancanza di spostamenti da e per le sedi d'impresa, impiegandolo per lavorare ulteriormente. In altre parole, il minor tempo dedicato agli spostamenti non viene utilizzato per gestire i doveri e i piaceri della vita privata, quanto piuttosto per dedicare più tempo al lavoro (Mele et al 2021).

In alcuni studi emerge, infatti, che il pendolarismo ha il ruolo di 'barriera' psicologica tra vita lavorativa e vita privata e la mancanza degli spostamenti, non consente di delimitare l'ambito lavorativo rispetto a quello privato (Duxbury et al. 2011.)

A questo si ricollegano i diversi contributi sull'overwork, con lavoratori tesi ad incrementare il tempo dedicato al lavoro, anche oltre il livello ottimale, sopravvalutando sistematicamente l'utilità ritraibile dal maggior reddito percepito e dallo status raggiunto e sottovalutando,

invece, l'utilità del tempo e il beneficio intrinseco guadagnato dall'impiego dello stesso in attività non lavorative (Dockery 2012).

In Smart Working è difficile gestire i conflitti inter-ruolo, in cui le pressioni di ruolo provenienti dal dominio del lavoro sono incompatibili con le medesime pressioni espresse dal dominio familiare, e ciò genera tensione in coloro che devono, per la modalità stessa di conformarsi dello Smart Working, conciliarle (Sayah 2013).

Si è, inoltre, osservato che lavorare in Smart Working richiede un continuo e costante adattamento al cambiamento e all'aggiornamento delle proprie competenze, delineando una sorta di tecno-stress che erode ulteriore tempo alla vita privata e ne peggiora la qualità (Barley 2011).

Come accennato, con lo Smart Working i confini tra il dominio privato e il dominio lavorativo sono molto sfumati, talvolta inesistenti, e questa circostanza può causare richieste da parte di entrambi i domini e il passaggio continuo tra i ruoli dell'uno e dell'altro dominio, il cd border-crossing, produce stress e riduce le risorse disponibili, rendendo l'individuo meno capace di fronteggiare responsabilità e doveri incompatibili.

Le continue transizioni di ruolo, infatti, hanno un effetto negativo sulle risorse cognitive e affettive dell'individuo, tale da comprometterne il benessere e le capacità di rispondere efficacemente alle aspettative (Santarpia et al. 2021).

Secondo alcuni studi empirici la maggior produttività dello Smart Working rispetto al lavoro presenziale, potrebbe derivare dalla colonizzazione della vita privata a causa del lavoro, quindi lo Smart Working potrebbe accentuare i conflitti lavoro-famiglia perché dominio familiare e dominio lavorativo insistono negli stessi luoghi e negli stessi tempi, occupandoli reciprocamente (Golden et al 2006), con livelli di gravità diversi a seconda che si tratti di donne o uomini che operano in Smart Working (Van del Lippe et al 2018): in altre parole, con la pratica dello Smart Working è costantemente presente un rischio burnout ed è molto probabile l'esacerbarsi dei conflitti familiari (Palumbo et al. 2022.)

Le pratiche di Smart Working, prevedendo, al più, un'interazione virtuale possono, inoltre, determinare l'isolamento sociale e professionale che può minare l'identificazione dei lavoratori verso l'organizzazione (Bednar et al 2019).

In definitiva, lo Smart Working, che si connota per una nebulizzazione dei confini tra domini diversi e l'integrazione della sfera familiare con la sfera lavorativa, può tradursi in un accumulo di risorse positivo o in un circolo negativo di depauperamento delle stesse.

Il risultato dipende dai caratteri del singolo individuo e dalla capacità di far fronte alle richieste dei due contesti: in altre parole, le risorse specifiche di ogni lavoratore mediano la relazione tra i due domini.

1.3 SMART WORKING E PRODUTTIVITA'

La produttività, come noto, è definita come il rapporto tra input, quindi risorse impiegate, e output, cioè produzione realizzata (Van Der Voordt, 2004).

La misurazione oggettiva di questa variabile è estremamente complessa con riferimento al lavoro svolto dai colletti bianchi e, in letteratura, molto spesso si fa riferimento alle valutazioni espresse dai singoli in ordine alla produttività percepita.

Sono numerosi i contributi, per lo più riferiti a indagini empiriche, che indagano sul rapporto tra produttività del lavoro e Smart Working, rilevando come parte del potenziale innovativo connesso al capitale umano rimane inespresso e non riesce a esprimersi completamente a causa di modelli organizzativi non appropriati, che non consentono a quel potenziale di svilupparsi e manifestarsi in modo compiuto (Oksanen et al 2013).

L'utilizzo delle soluzioni proposte dall'IT consente, invece, ai gruppi di lavoro di condividere informazioni ed esperienze, per un'interazione tempestiva ed efficace, oltre a liberare i lavoratori dai compiti più routinari, che possono essere svolti dalle macchine, per renderli disponibili per lo svolgimento di funzioni più complesse e raffinate, che richiedono esperienza, conoscenza e competenza (Haaramo 2017).

Gli studi empirici condotti sembrerebbero avvalorare l'ipotesi che la produttività dei lavoratori aumenti transitando da lavoro presenziale a Smart Working, in virtù della maggiore flessibilità concessa per modi, tempi e luoghi di lavoro (Angelici et al. 2020, Bloom et al. 2014).

In particolare, un maggior impiego del lavoro a distanza nelle sue diverse articolazioni e con riguardo al periodo di emergenza sanitaria, sembra evidenziare una correlazione positiva tra i due parametri: in altre parole, il maggior ricorso al lavoro da remoto a causa degli obblighi di distanziamento imposti dalla pandemia ha contribuito ad aumentare la produttività del lavoro (Angelici et al. 2020).

Secondo i dati delle indagini OCSE lo Smart Working può condurre a un miglioramento della produttività in considerazione del fatto che molto spesso riguarda mansioni e compiti dei Knowledge Workers, soggetti caratterizzati da elevata motivazione che, lavorando da remoto

percepiscono una maggior soddisfazione, con guadagni in termini di efficienza e produttività, anche grazie al miglioramento del work-life balance (OCSE 2020).

Per contro, qualora prevalessero gli effetti negativi dell'isolamento connesso alle pratiche di Smart Working, oltre alla difficoltà di separare ambito professionale e ambito privato, o ancora, in mancanza di spazi fisici idonei per lo svolgimento del lavoro presso il proprio domicilio, l'effetto finale sulla produttività sarebbe negativo (Awada et al 2021).

1.4 SMART WORKING E DIVARIO DI GENERE

Il divario di genere, gender gap, come noto, è tema ricorrente ogni qualvolta si parli di organizzazione e pratiche di lavoro, attenendo a tutti gli aspetti che riguardano le differenze esistenti in termini di possibilità di carriera, accesso al mondo del lavoro, livelli di retribuzione tra uomini e donne.

La composizione della forza lavoro è molto cambiata negli ultimi anni, con un crescente numero di donne che lavorano ed esprimono legittime aspettative di carriera, pur dovendo, e volendo, assolvere al centrale ruolo svolto all'interno del nucleo familiare, andando a far emergere, quindi, la necessità di un diverso equilibrio tra vita privata e vita lavorativa che non penalizzi le donne per il ruolo naturale all'interno della famiglia (Lake 2013).

Per rispondere alle rinnovate esigenze della forza lavoro si ricorre sempre più frequentemente a forme di flessibilità che migliorino le condizioni di lavoro, consentendogli di esprimere pienamente le proprie professionalità e potenzialità, oltre a rispondere ai crescenti bisogni di autonomia (Ouye 2011).

In dottrina, è ancora embrionale, seppur di estremo interesse, il dibattito sulle possibilità offerte dalla flessibilità dello Smart Working per colmare, almeno parzialmente, il divario di genere esistente nel mondo del lavoro.

Lo Smart Working, infatti, garantendo la possibilità di scegliere in modo autonomo luoghi e tempi di lavoro, potrebbe consentire alle donne lavoratrici di organizzare in modo più efficiente la propria vita, rispondendo alle esigenze espresse dal ruolo svolto nella famiglia, senza dover rinunciare ad avere un ruolo attivo nel mondo del lavoro.

Gran parte dei contributi presenti in letteratura sul tema indaga la ripartizione dei compiti di cura familiare alla luce della rinnovata organizzazione dei sistemi lavorativi e sociali, rivelando come la flessibilità temporale sia particolarmente apprezzata dalle donne, consentendo loro di gestire in modo autonomo gli impegni lavorativi e i carichi familiari e

mostrando come lo Smart Working possa operare positivamente sul work-life balance (Chung 2011.)

In tutti i contributi analizzati, emerge con chiarezza che lo Smart Working non emergenziale può contribuire a colmare, almeno parzialmente il gender gap solo a condizione che sia compiuto nelle sue specificità, consentendo un'effettiva gestione autonoma dei tempi di erogazione della prestazione lavorativa, e dei luoghi, con una congrua responsabilizzazione riguardo al raggiungimento dei risultati. La supposta migliore organizzazione dei tempi di vita e dei tempi di lavoro attraverso lo Smart Working sembra essere supportata anche da evidenze empiriche che mostrano come la possibilità di gestire in autonomia tempi e luoghi di lavoro consenta una gestione più efficiente ed efficace delle proprie risorse (Cellini et al. 2020).

È inoltre necessario che siano approntate tutte le misure di welfare, come asili, ludoteche per evitare che lo Smart Working divenga un ulteriore gravame per le donne costrette a lavorare in un ambiente che continuamente le richiama ai doveri domestici, impedendo di concentrare le energie sullo svolgimento del proprio lavoro. (Avveduto et al 2021).

Solo se ricorrono queste condizioni, lo Smart Working può rappresentare uno strumento utile per contribuire a compensare il gender gap, migliorando il work-life balance, e non una pratica lavorativa che spinge verso il burnout.

Quando non ricorrono le condizioni sopra ricordate, lo Smart Working rappresenta una 'trappola' per le donne che rimangono isolate dalle ordinarie progressioni di carriera, esposte allo stress di dover operare in ambienti non funzionali allo svolgimento del lavoro, con continui sconfinamenti tra domini, privato e lavorativo, e conseguente maggior stress (Chung et al 2021).

Rimane da indagare, e verificare, l'ipotesi secondo cui lo Smart Working possa liberare i percorsi di carriera delle donne da quei meccanismi che, all'interno delle organizzazioni, ne frenano la progressione, creando un sistema più equo, sia per gli avanzamenti di carriera, sia per le retribuzioni: in altre parole, è interessante verificare se lo Smart Working può rappresentare una sorta di equalizzatore retributivo, superando l'elemento temporale come qualificante della prestazione lavorativa, a favore della valutazione degli obiettivi raggiunti (Chung et al 2017).

1.5 SMART WORKING, SOSTENIBILITA' E TERRITORI

L'idea che un più ampio ricorso a forme di flessibilità lavorative, che insistano soprattutto sui luoghi di erogazione della prestazione lavorativa, possa avere un positivo impatto riducendo i trasferimenti da e per i luoghi di lavoro è presente in letteratura già dagli anni settanta del secolo scorso, testimoni di una grave crisi petrolifera che costrinse a riflettere su tutte le pratiche produttive, quindi anche quelle lavorative, in un'ottica di risparmio energetico.

Già con i primi studi sul Telecommuting si evidenzia come l'idea di trasportare tecnologia e dati piuttosto che lavoratori consenta di mantenere inalterati i livelli di produttività pur riducendo gli spostamenti e, quindi, i consumi di carburante, con effetti positivi sull'inquinamento (Nilles 1988). E anche studi successivi riferiscono come le pratiche lavorative che consentono una maggiore flessibilità in ordine al luogo da cui prestare il proprio lavoro rappresentano un valido strumento per attenuare la congestione, soprattutto nelle aree urbane e l'impatto ambientale del traffico (Schwanen et al. 2002).

In letteratura si rinvencono molti contributi che espongono i risultati di ricerche empiriche e focalizzate sul potenziale del telelavoro, e delle altre forme di flessibilità, per ridurre gli spostamenti da e verso i luoghi di lavoro e l'impatto di tali riduzioni sul consumo di energia e sull'inquinamento atmosferico (Tanguay et al. 2019; Ravalet et al. 2015; Graizobord 2014).

Alcuni studi stimano in circa il 30% la riduzione del chilometraggio nei giorni di telelavoro, con un abbattimento su base settimanale, in caso di lavoro ibrido, che può superare il 10% (Jensen et al 2003).

Ancora, l'evidenza empirica mostra che le pratiche di Smart Working/telelavoro consentono una riduzione del traffico soprattutto nelle ore di maggior congestione, amplificando il vantaggio di evitare gli spostamenti: in altre parole, la riduzione della congestione nelle ore più trafficate rende più fluido il traffico irrinunciabile, con notevole beneficio per l'ambiente e per la sostenibilità dei trasporti.

Si evidenzia che la misura del potenziale risparmio di energia e di emissioni provocato dal ricorso al lavoro da remoto dipende in gran parte dalla ripartizione modale del pendolarismo lavorativo: nel caso di trasporto pubblico, infatti, i risparmi di risorse si realizzano se e quando si ha un cambiamento del servizio programmato, almeno in termini di riduzione delle corse negli orari di maggior congestione. Solo in questo caso il Work from Home nelle sue diverse forme può tradursi in un cambiamento della viabilità pubblica con effetti positivi sull'ambiente. (White et al 2007).

Un altro elemento che caratterizza le forme di lavoro a distanza, e che è parso evidente con la recente crisi pandemica, è l'affievolimento del vincolo di residenza con la diffusione delle pratiche di Working from Home.

La crisi pandemica ha modificato il sistema delle preferenze riguardo agli spazi della propria abitazione, per ricavare degli ambienti di lavoro, oltre a maggiori opportunità di attività all'aperto, e in ordine alle precondizioni delle scelte abitative, riconsiderando la possibilità di risiedere in luoghi distanti dai centri urbani.

Queste scelte fanno emergere la tendenza a preferire contesti più piacevoli rispetto alle aree metropolitane, con maggiore presenza di verde e parchi, con più contenuta densità abitativa (Adobati et al. 2022).

Si assisterebbe, quindi, ad una maggior fluidità del lavoro, consentendo ai lavoratori di non essere costretti ad operare le proprie scelte di vita, anche abitativa, sulla base della collocazione della sede di lavoro, potendo questo essere svolto praticamente da qualunque luogo.

Questa circostanza avrebbe ricadute positive sui territori in termini di vitalità e di attrattività per le aziende che vi operano, anche se rappresenterebbe un ridimensionamento della centralità dei centri urbani e delle attività produttive che vi insistono.

Già durante il lockdown imposto dall'emergenza pandemica molti lavoratori si sono spostati dai centri urbani alle zone rurali, o verso centri urbani minori, non essendo vincolati dalla necessità di abitare in prossimità dei luoghi di lavoro.

In altre parole, la flessibilità lavorativa consente la flessibilità residenziale, permettendo il mantenimento di comunità attive e anagraficamente giovani anche in quelle aree in cui il lavoro presenziale non sarebbe stimolo sufficiente a rimanere, a condizione che in quelle aree siano presenti o si realizzino le infrastrutture, soprattutto tecnologiche per consentire il Working from Home.

In questi casi, infatti, l'ubicazione della sede di lavoro non è fattore essenziale per la scelta del luogo in cui abitare: la flessibilità dei luoghi residenziali comporta un decentramento dei modelli urbani, con l'aumento della popolazione suburbana.(Alizadeh 2013).

L'adozione del lavoro da remoto in alcuni studi, però, è correlata a una minore vicinanza ai luoghi di lavoro, che rischia di generare dispersione spaziale, aumentando gli spostamenti soprattutto con mezzi propri: in altre parole gli Smart Workers aumentano il loro spazio di ricerca per la migliore soluzione abitativa, causando, in caso Smart Working ibrido, un maggior pendolarismo nei giorni di lavoro presenziale (Adobati et al. 2022).

A ciò si aggiunga, in uno scenario che vede una maggior tensione verso il lavoro da remoto, il trade-off che emerge tra gli effetti positivi della devoluzione, segnatamente la riduzione dell'inquinamento e la minor necessità d'infrastrutture, come i trasporti pubblici, e gli effetti negativi, come la necessità di maggiori infrastrutture digitali.

CAPITOLO 2- INDAGINE EMPIRICA: PERCEZIONE DELLO SMART WORKING NELLE UNIVERSITA' ITALIANE

In questa parte del lavoro saranno presentati i dati emersi dall'indagine empirica condotta tra i collaboratori/dipendenti delle sei Università italiane che hanno partecipato allo studio.

Il contributo colma il gap conoscitivo presente in letteratura, considerato che non esistono pubblicazioni di rilievo accademico-scientifico che riferiscono di indagini empiriche che indagano la pratica dello Smart Working nel mondo universitario italiano: il presente lavoro è, infatti, il primo studio comparativo sullo Smart Working che coinvolga Università italiane.

Si è scelto di procedere alla somministrazione di un questionario di autovalutazione per far emergere i molti aspetti di complessità di un fenomeno ancora non completamente maturo, considerando che le percezioni emerse possano essere parzialmente influenzate, almeno per una parte del campione, dall'aver sperimentato lo Smart Working solo in una situazione emergenziale, con mutamenti nelle routine della propria vita che hanno investito anche aspetti non legati al lavoro. Nonostante le alterate percezioni sullo Smart Working emergenziale, questo esperimento di massa senza precedenti (Butera 2020) può fornire un contributo per tracciare le strategie d'implementazione dello Smart Working anche in chiave non emergenziale.

La somministrazione del questionario è avvenuta nel periodo maggio 2022- ottobre 2022, in cui le disposizioni normative imponevano ancora delle restrizioni per ridurre i contagi da COVID -19, pure se meno stringenti dei periodi precedenti.

L'indagine è stata condotta attraverso la somministrazione di un questionario di autovalutazione ai dipendenti e collaboratori, senza distinzione di ruolo e mansione, delle seguenti Università:

- E-Campus
- Link Campus
- Università di Pavia
- Università di Teramo
- Università di Parma
- Politecnico di Bari

Le Università partecipanti appaiono variamente articolate per profilo istituzionale, localizzazione geografica, mission e vision, considerato che una di esse è Università privata

Telematica, e-Campus, una è Università privata Presenziale, Link Campus, e le altre sono Università presenziali pubbliche.

Attraverso l'analisi dei dati primari, il contributo cerca di dare risposta alle seguenti domande di ricerca:

- Smart Working e work-life balance
- Smart working e produttività percepita
- Smart working e sostenibilità ambientale
- Smart working e gender gap

2.1 IL QUESTIONARIO

Il questionario, che si riporta in appendice, è stato progettato per esaminare la pratica dello Smart Working al fine di indagare se, e in che misura, possa consentire di migliorare il work-life balance, se rappresenti uno strumento per migliorare la produttività percepita dal lavoratore, se possa rappresentare una pratica che contribuisce alla sostenibilità ambientale del lavoro riducendo gli spostamenti connessi ai regimi lavorativi e, in ultimo, se possa rappresentare uno strumento per colmare, almeno parzialmente, il gender gap, consentendo alla donna di continuare ad avere un ruolo attivo nel lavoro, senza abbandonare le legittime aspettative di progressione lavorativa, pur mantenendo il ruolo centrale all'interno della vita familiare.

Il questionario è stato somministrato ai lavoratori occupati presso le Università che fanno parte del campione a partire dal mese di maggio 2022, per chiudersi a ottobre 2022.

La raccolta dei dati è stata effettuata inviando ai referenti delle Università coinvolte, che hanno provveduto a inoltrarlo ai loro dipendenti, i link al questionario.

Il questionario è stato compilato da 969 dipendenti/collaboratori.

Il questionario si compone di ventitré domande a risposta chiusa, anche se per cinque domande si è ritenuto opportuno inserire l'opzione 'altro' consentendo ai rispondenti di fornire, se lo volessero, un'altra spiegazione o una specificazione non presente tra le opzioni fornite.

Le domande per le quali sono previste tali opzioni sono:

- Ruolo svolto
- Origine dello stress da Smart Working
- Elementi necessari affinché lo Smart Working consenta la conciliazione tra vita privata e vita lavorativa
- Elementi positivi dello Smart Working

- Elementi negativi dello Smart Working

Le prime sei domande del questionario sono tese a registrare i dati dei partecipanti, per consentire una descrizione del campione in termini di sesso, età, livello di istruzione, situazione familiare, ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione di appartenenza.

La domanda sette 'Prima dell'emergenza da COVID 19 ha mai lavorato in Smart Working', con opzioni di risposta 'sì', 'no', consente di evidenziare quale parte del campione sia composta di soggetti che hanno operato in Smart Working anche in periodi non emergenziali, rispetto a coloro per i quali lo Smart Working si associa al periodo pandemico.

La domanda otto 'Per quanto tempo ha lavorato in Smart Working', con opzioni di risposta 'una settimana', 'un mese', 'due-dodici mesi', 'maggiore di dodici mesi', 'mai' consente di rilevare la significatività dell'esperienza Smart Working, valutata con riferimento al tempo di sperimentazione.

La domanda nove 'Quanto tempo impiega normalmente per recarsi presso la sede di lavoro, con opzioni di risposta 'minore di trenta minuti', 'maggiore di trenta minuti', 'maggiore di sessanta minuti' consente di rilevare l'impatto quantitativo che gli spostamenti da e per la sede di lavoro hanno sulla giornata lavorativa, consentendo, inoltre, di eseguire un'analisi sulla possibilità che, eliminando tali spostamenti, si possa avere un effetto positivo sulla sostenibilità ambientale delle pratiche lavorative, riducendo la congestione e il traffico, risparmiando carburanti ed energia.

La domanda dieci 'quante ore di tempo ogni giorno dedica alle seguenti attività quando lavora in ufficio', unitamente alla domanda undici 'quante ore di tempo ogni giorno dedica alle seguenti attività quando lavora in Smart Working' consentono di individuare eventuali differenze nella gestione del tempo e nella ripartizione della giornata in caso di lavoro presenziale e di lavoro da remoto.

In entrambi i casi le opzioni di risposta sono 'minore di due ore', 'due- quattro ore', 'cinque-otto ore', 'maggiore di otto ore'.

La domanda dodici 'con riferimento al periodo in cui ha lavorato in Smart Working valuti, con opzioni di risposta 'per niente', 'poco', 'abbastanza', 'molto', 'completamente':

- Autonomia nella gestione del lavoro
- Accesso alla documentazione aziendale
- Controllo del lavoro svolto da parte dei superiori(intensità)
- Lavoro per obiettivi
- Corsi di formazione/aggiornamento

- Soddisfazione per il lavoro svolto
- Semplificazione del lavoro
- Fornitura strumenti da parte del datore di lavoro

consente di esaminare come sia articolato lo Smart Working secondo la percezione dei rispondenti in ordine all'autonomia di gestione, alla completezza degli strumenti disponibili, allo stile di controllo.

Come evidenziato in dottrina, uno degli elementi che caratterizzano lo Smart Working, contribuendo a distinguerlo dalle altre forme di lavoro a distanza, è proprio l'autonomia riguardo al luogo, al tempo e ai modi in cui svolgere la prestazione lavorativa. E, unitamente all'intensità del controllo da parte dei superiori, e all'effettività di un'organizzazione che operi in conformità a obiettivi da raggiungere, consente di dare risposta alla maturità con cui si è concretizzato lo Smart Working nelle Università che hanno partecipato all'indagine.

La domanda consente anche di evidenziare quale contributo le organizzazioni abbiano fornito ai propri collaboratori in ordine all'accesso alla documentazione aziendale necessaria per opere in autonomia, e alla fornitura di strumenti, hardware e software.

La domanda tredici ' con riferimento al periodo di Smart Working valutati', con opzioni di risposta 'pessimo', 'piuttosto negativo', 'sufficiente', 'buono', ottimo',:

- Ambiente di lavoro
- Rapporto con i colleghi
- Rapporto con i superiori
- Responsabilizzazione
- Processi di comunicazione
- Livello di concentrazione

Consente di indagare le interazioni e i rapporti tra lavoratore e organizzazione nelle pratiche di lavoro da remoto, il livello di soddisfazione che ognuno ha sperimentato riguardo al lavoro svolto, i livelli di concentrazione e di responsabilizzazione.

La domanda, innanzitutto, individua le principali interazioni che si sviluppano all'interno di un'organizzazione lavorativa, con i colleghi /o con i superiori, e mira a evidenziare come si siano sviluppati questi rapporti in un ambiente 'virtuale' come quello creato dallo Smart Working.

La richiesta di valutare il livello di responsabilizzazione rappresenta un controllo dell'evidenza di quanto emerso dalle risposte alla domanda precedente, con riguardo all'autonomia.

In ultimo, la richiesta di valutare il grado di concentrazione consente di evidenziare come il dato possa modificarsi a proposito delle diverse situazioni ambientali e familiari dei rispondenti.

La domanda quattordici chiede di esprimere il livello di accordo con le seguenti affermazioni (SW= Smart Working):

- Lo SW mi consente di conciliare vita privata e lavoro
- Lo SW mi consente di risparmiare denaro
- Lo SW consente alla mia azienda di risparmiare denaro
- Lo SW migliora la qualità del mio lavoro
- Lo SW mi consente di realizzare meglio gli obiettivi lavorativi
- Lo SW consente alla mia azienda/organizzazione di realizzare meglio gli obiettivi

con opzioni di risposta, nessuno, poco, abbastanza, molto, completamente.

La domanda consente di indagare in modo più diretto la percezione del work-life balance in regime di Smart Working, riflettendo sulla qualità percepita del proprio lavoro nel caso di lavoro non presenziale, oltre ad evidenziare se i rispondenti ritengano di trarre un vantaggio economico dallo Smart Working e al tempo stesso realizzare meglio gli obiettivi posti dall'organizzazione.

La domanda quindici 'lavorare in Smart Working rispetto al lavoro in ufficio con opzioni di risposta, 'mi rende più motivato', 'mi rende meno motivato', 'mi rende ugualmente motivato' mira a indagare se i fattori stimolanti normalmente presenti nel lavoratore, subiscano variazione d'intensità, in presenza di lavoro da remoto.

La domanda sedici 'lavorare in Smart Working, rispetto al lavoro in ufficio, ha creato', con opzioni di risposta 'più stress', 'meno stress', 'uguale stress' mira a verificare se per i rispondenti operare in Smart Working rappresenti un peggioramento in termini di stress e nel caso, quali possano essere le motivazioni che originano il maggior carico di stress.

A questo proposito la domanda diciassette 'l'eventuale stress provocato dallo Smart Working deriva', con opzioni di risposta 'dalla presenza in casa di altri soggetti', 'dal carico di lavoro', 'dai problemi organizzativi' lo Smart Working non provoca più stress del lavoro in ufficio' 'altro, consente di far emergere le motivazioni da cui origina un eventuale maggior stress connesso al lavoro da remoto. Per questa domanda si è ritenuto di dover inserire anche un'opzione aperta, per consentire, a coloro che volessero, di esprimere motivazioni diverse rispetto a quelle proposte.

La domanda diciotto, ‘ il carico di lavoro in Smart Working rispetto al lavoro in ufficio è’, con opzioni di risposta ‘ maggiore’, ‘ minore’, uguale’, consente di valutare se lo Smart Working si accompagna a una maggiore onerosità del lavoro, o se al contrario, non vi siano differenze riguardo ai carichi di lavoro tra lavoro da remoto e lavoro presenziale.

La domanda diciannove, ‘superata l’emergenza pandemica sarebbe interessato a lavorare in Smart Working, con opzioni di risposta ‘ si, per tutta la settimana’, ‘ si, per alcuni giorni la settimana’, si per alcune ore al giorno, ‘no’, consente di evidenziare i possibili scenari di sviluppo dello Smart Working superata l’emergenza pandemica.

In altre parole, consente di stabilire se la sperimentazione, per molti forzata dalle necessità imposte dalla pandemia, abbia definito un regime di lavoro desiderabile anche in assenza di stati emergenziali, e in che misura ciò sia desiderabile.

La domanda venti, ‘secondo lei affinché lo Smart Working sia uno strumento utile per conciliare vita privata e lavoro è necessario’, con opzioni di risposta, ‘ che sia praticato su scelta del lavoratore’, ‘ che l’organizzazione sia orientata al risultato’, ‘ che ci sia maggior supporto welfare’, che siano previsti orari flessibili’, ‘che ci sia un maggior coordinamento familiare’, ‘altro’, consente di evidenziare quali siano gli elementi qualificanti lo Smart Working per poterlo definire un regime lavorativo che contribuisca a migliorare il work life balance.

La domanda ventuno’ lavorando in Smart Working può scegliere gli orari in cui lavorare’, con opzioni di risposta ‘si’, ‘no’, consente di verificare se le pratiche di lavoro da remoto sperimentate dai rispondenti possano effettivamente avere le caratteristiche di autonomia organizzativa del tempo richieste affinché una pratica lavorativa sia Smart Working.

La domanda ventidue e la domanda ventitre, che chiudono il questionario, mirano ad evidenziare gli aspetti positivi e negativi dello Smart Working.

La domanda ventidue ‘ indicare quale, tra quelli indicati’ è l’elemento più positivo dello Smart Working, con opzioni di risposta ‘flessibilità nella scelta del tempo da dedicare al lavoro’, ‘autonomia di organizzazione’, ‘possibilità di conciliazione tra vita privata e lavoro’, ‘risparmio di tempo e costi di trasporto’, ‘maggiore produttività’, consente di far emergere quali aspetti, tra quelli indicati, siano fattori di elezione per gli intervistati. Si è ritenuto di inserire un’opzione di risposta aperta per coloro che volessero suggerire aspetti positivi dello Smart Working diversi da quelli proposti.

La domanda ventitré ‘ indicare quale, tra quelli indicati, è l’elemento più negativo dello Smart Working, con opzioni di risposta ‘ perdita di socialità’, ‘sensazione di essere confinato in

casa’, ‘perdita della cognizione del tempo’, ‘frammentazione tra lavoro e impegni familiari’, ‘ritardo nel completamento del lavoro’, ‘altro, consente di far emergere gli elementi di negatività nella pratica lavorativa in parola.

2.2 LA METODOLOGIA

Come accennato, il sondaggio è stato somministrato dal mese di maggio 2022 e chiuso nel mese di ottobre 2022, periodo che coincide con il forte allentamento delle misure assunte durante l’emergenza pandemica.

Il campione non è stato selezionato con un metodo di campionamento probabilistico, quanto utilizzando la tecnica del campionamento di convenienza.

La tecnica del campionamento di convenienza è un metodo di campionamento non probabilistico attraverso cui il campione viene prelevato, piuttosto che essere selezionato casualmente, da un gruppo di soggetti raggiungibili con facilità e disposti a partecipare all’indagine.

L’indagine empirica del presente lavoro è stata svolta inviando a tutti i lavoratori delle Università che hanno aderito allo studio, il questionario, raccogliendo le risposte dei lavoratori che sono stati disposti a fornirle.

Il questionario è stato costruito attraverso l’applicazione ‘Moduli’ di Google, predisponendo un diverso collegamento ipertestuale al sondaggio per ognuno degli Atenei coinvolti, in modo da poter raccogliere dati distinti per Ateneo e, con successiva aggregazione, dati complessivi: si è così potuto disporre di dati aggregati, ma anche di dati riferibili alle singole organizzazioni, che consentono indagini comparate delle diverse realtà indagate.

Si è successivamente operata una validazione del questionario attraverso un test pilota, somministrato ad un ristretto numero, quindici, di collaboratori/dipendenti dell’Università e-Campus per verificarne la comprensibilità dei contenuti, l’univocità dell’interpretazione, la sequenza logica.

2.3 DESCRIZIONE DEL CAMPIONE

La popolazione oggetto di studio è costituita dai dipendenti/collaboratori delle seguenti Università:

- E-Campus (Università Telematica privata)
- Link Campus (Università presenziale privata)
- Università di Pavia (Università presenziale pubblica)
- Università di Teramo (Università presenziale pubblica)

- Università di Parma (Università presenziale pubblica)
- Politecnico di Bari (Università presenziale pubblica)

La popolazione a cui è stato somministrato il questionario è composta prevalentemente da donne, il 61%, seguono gli uomini, 38%. L'1% decide di non rispondere.

Il 30% del campione ha un'età compresa nell'intervallo 41-50 anni, il 26% ha un'età compresa tra 51-60 anni, il 26% , 31-40 anni. Rappresentano una porzione minoritaria gli over 60 e gli appartenenti alla fascia 20-30 (tabella 1).

Età	Ripartizione per Età
>60	90
20-30	86
31-40	252
41-50	293
51-60	248
Totale complessivo	969

Tabella 1 – Ripartizione del campione per età

Quasi il 43% degli intervistati ha raggiunto elevati livelli di formazione, avendo conseguito titoli postlaurea, come dottorato, master o postdoc; il 35% dichiara di aver conseguito una laurea magistrale.

Oltre l'85% del campione ha conseguito un titolo di studio universitario, comprendendo anche coloro che hanno un titolo di laurea triennale

Livello di istruzione	Ripartizione per LIVELLO DI ISTRUZIONE
ALTRO	1,96%
DIPLOMA SCUOLA SUPERIORE	12,59%
DOTTORATO/MASTER/POSTDOC	42,83%
LAUREA MAGISTRALE	35,29%
LAUREA TRIENNALE	7,33%
Totale complessivo	100,00%

Tabella 2 – Ripartizione del campione per titolo di studio

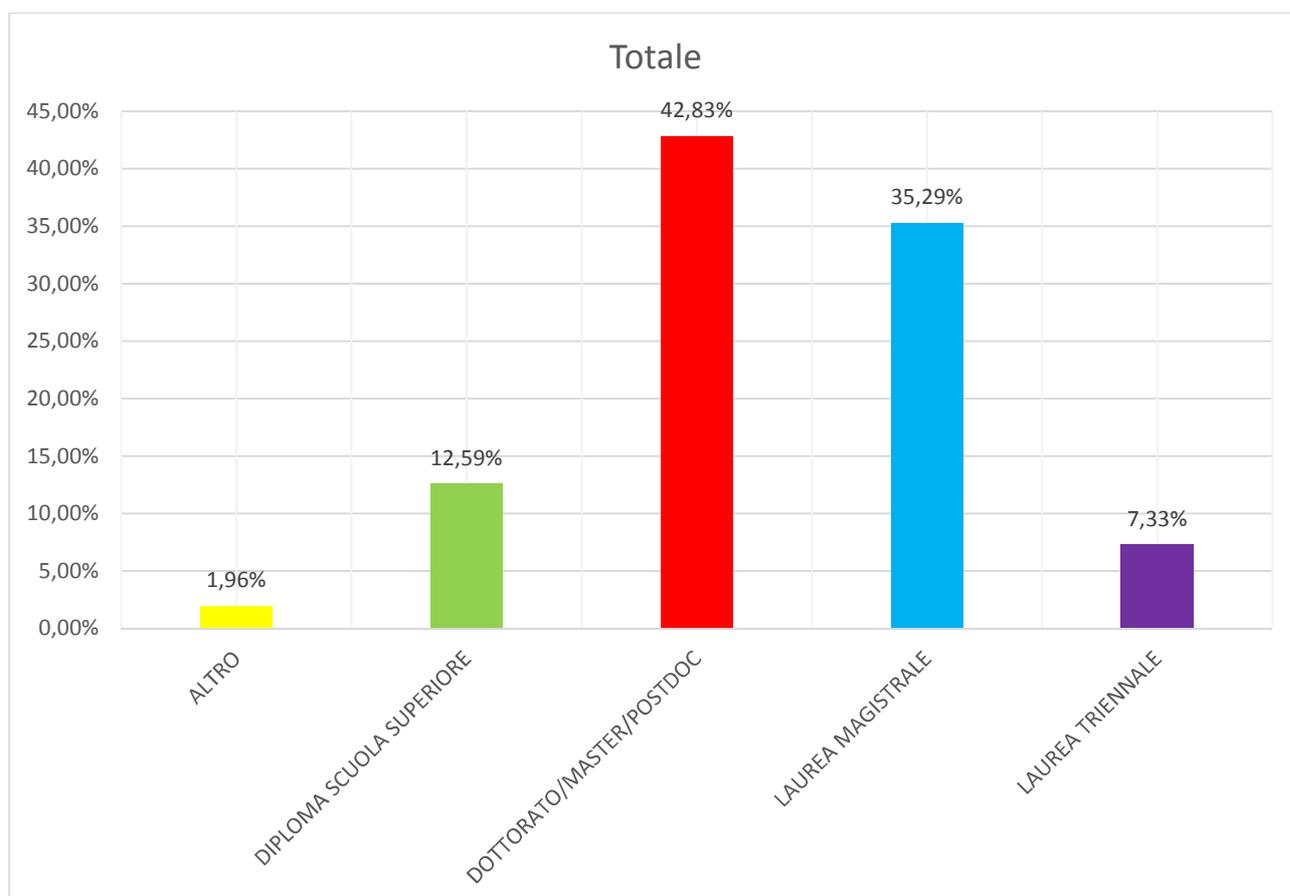


Figura 1 – Ripartizione del campione per titolo di studio

Quasi il 45% del campione è costituito da soggetti che vivono con coniugi/compagno e figli, quasi il 5% vive solo con figlio/figli. Il 16,31% del campione è composto da soggetti che non vivono in un contesto familiare.

Situazione familiare	Ripartizione per SITUAZIONE FAMILIARE
ALTRO	8,67%
VIVO CON CONIUGE/ CONVIVENTE E FIGLI	44,48%
VIVO CON CONIUGE/CONVIVENTE	25,70%
VIVO CON FIGLIO/FIGLI	4,85%
VIVO SOLO	16,31%
Totale complessivo	100,00%

Tabella 3 – Ripartizione del campione per composizione del nucleo familiare

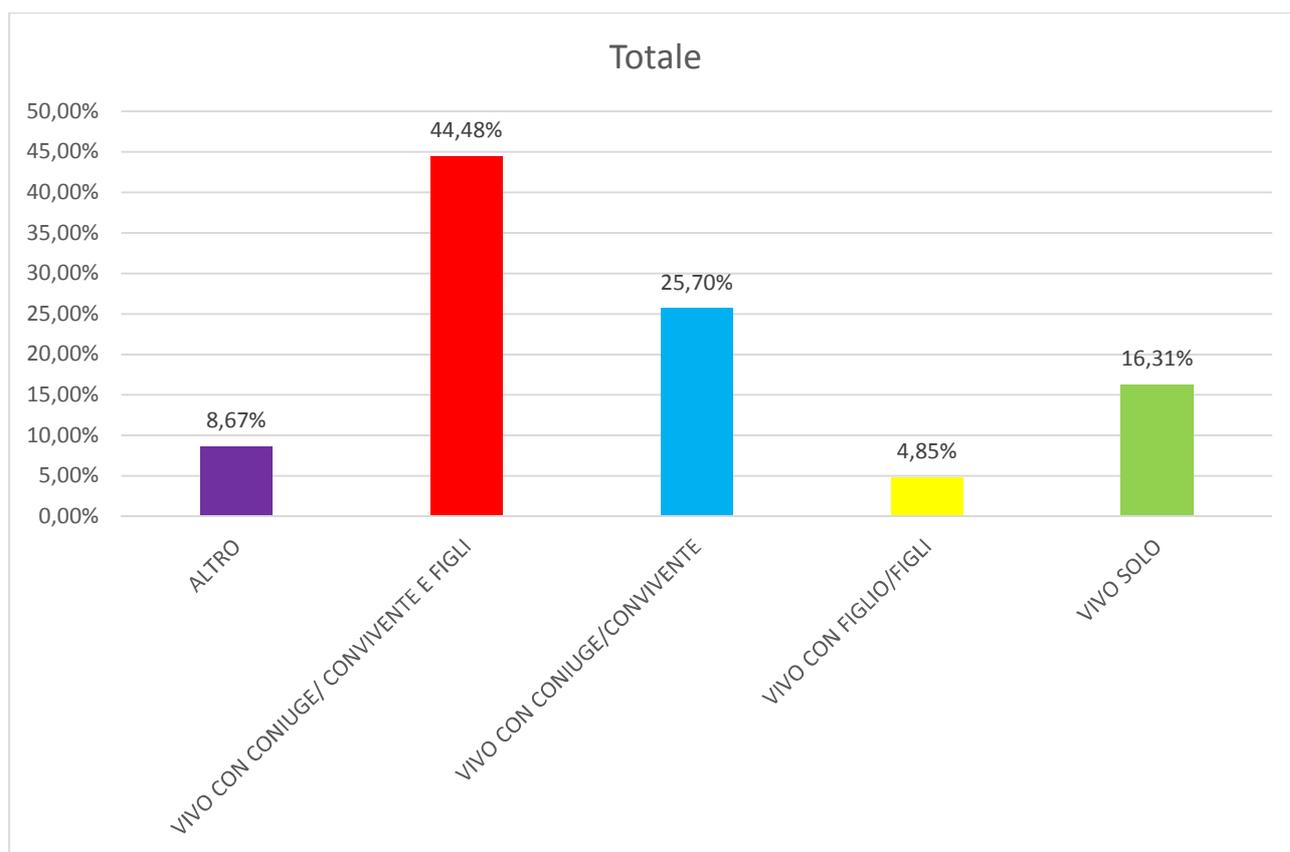


Figura 2 – Ripartizione del campione per composizione del nucleo familiare

Riportiamo gli areogrammi delle composizioni dei nuclei familiari con riferimento ai figli e alla ripartizione per fasce di età

Etichette di riga	Figli età 0-10
NESSUNO	723
PIU' FIGLI	89
UN FIGLIO	157
Totale complessivo	969

Tabella 4 – Composizione del nucleo familiare: figli 0-10 anni

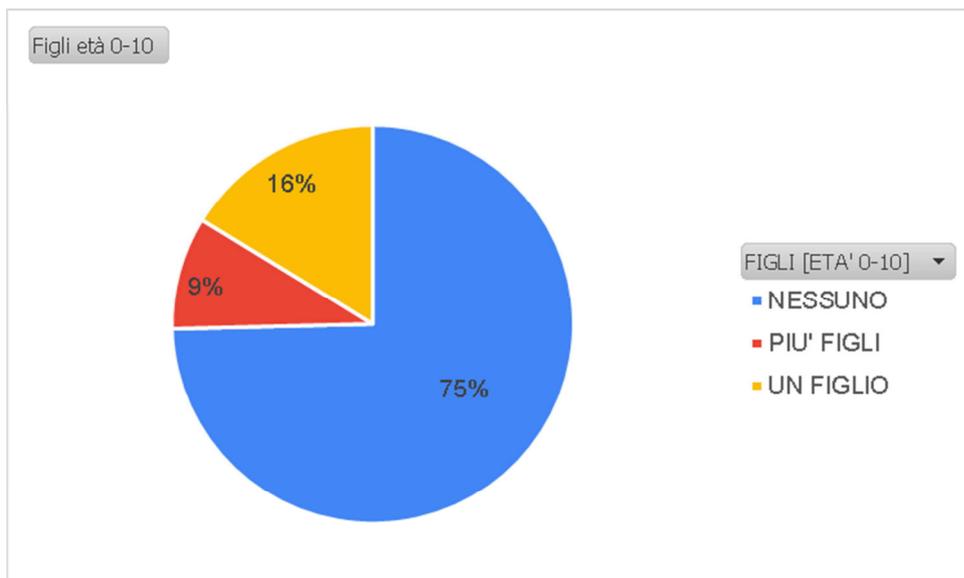


Figura 3 – Rispondenti con figli nella fascia 0-10 anni

Il 75% degli intervistati non ha figli nella fascia 0-10 anni, il 16% ha un figlio e solo il 9% del campione dichiara di avere più figli nella fascia di età considerata.

Etichette di riga	Figli età 11-16
NESSUNO	793
PIU' FIGLI	58
UN FIGLIO	118
Totale complessivo	969

Tabella 5 – Composizione del nucleo familiare: figli 11-16 anni

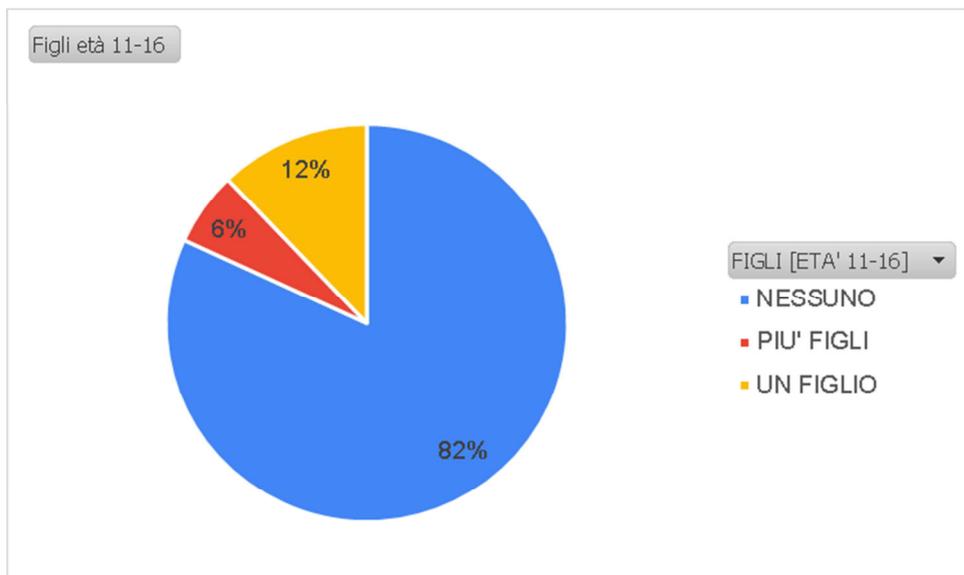


Figura 4 – Rispondenti con figli nella fascia 11-16 anni

L'82% del campione non ha figli nella fascia di età 11-16 anni, il 12% ha un figlio, il 6% ha più figli nella fascia di età considerata.

Etichette di riga	Figli età >16
NESSUNO	744
PIU' FIGLI	117
UN FIGLIO	108
Totale complessivo	969

Tabella 6 – Composizione del nucleo familiare: figli maggiori 16 anni

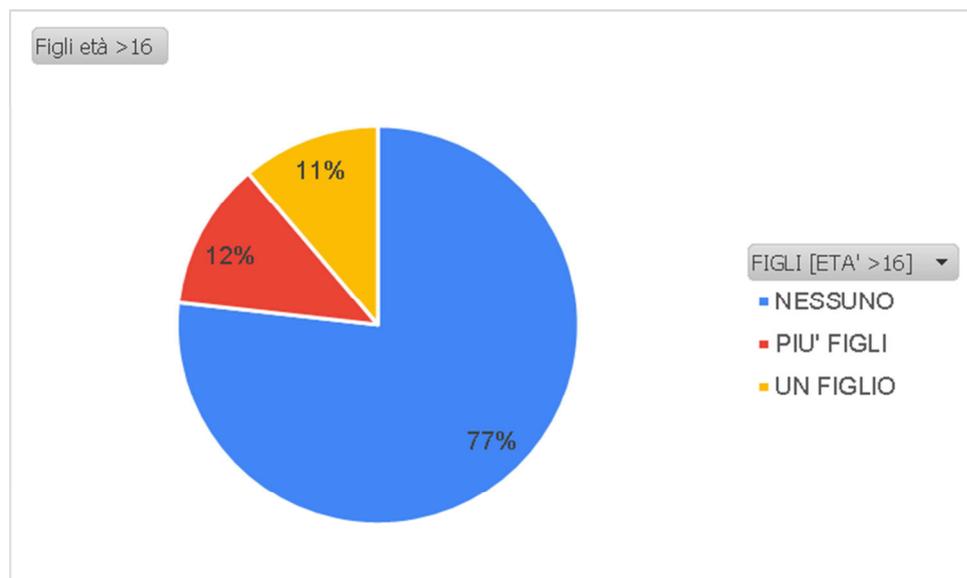


Figura 5 – Rispondenti con figli nella fascia >16 anni

Il 77% degli intervistati non ha figli con età superiore a 16 anni, il 12% ha più di un figlio e l'11% ha un figlio nella fascia di età considerata.

Dall'analisi del campione, come mostrato dall'aerogramma (Figura 6), si evidenzia che il 55% dei soggetti ha uno o più figli, e il 45% non ha figli.

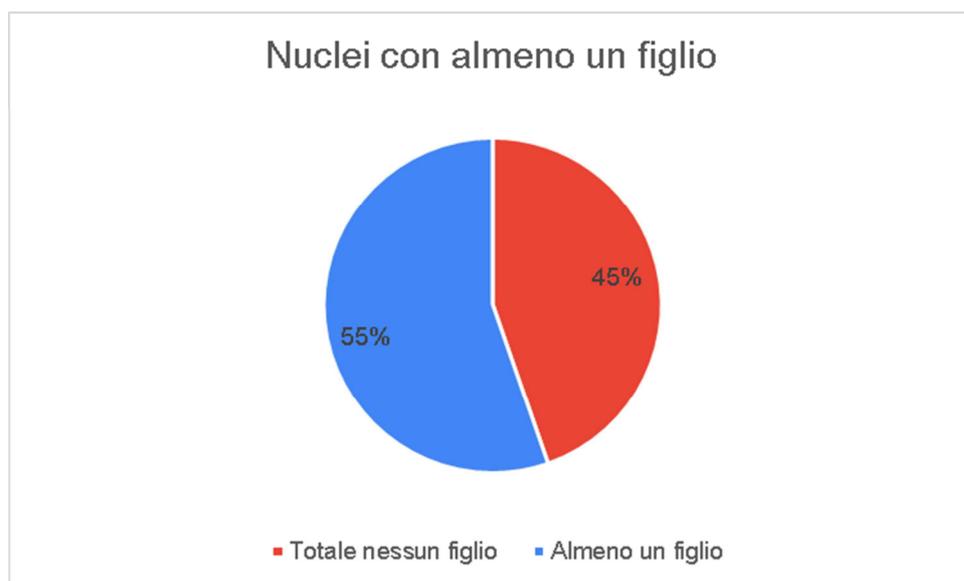


Figura 6 – Rispondenti con almeno un figlio

Circa il 62% del campione è costituito da personale docente, o da soggetti che operano in ambito didattico, e quasi il 36% del campione è costituito da collaboratori/dipendenti che operano in ambito amministrativo-tecnico.

Ruolo	Ripartizione per Ruolo
AMMINISTRATIVO	25,70%
COMMERCIALE	0,41%
DIDATTICO/DOCENTE	62,13%
DIRIGENZIALE	1,65%
TECNICO	10,11%
Totale complessivo	100,00%

Tabella 7 – Ripartizione del campione per età

2.4 ANALISI DEI DATI

Si procede all'esame dettagliato delle risposte fornite dagli intervistati, riportando il testo del quesito e gli esiti di risposta.

DOMANDA 7: PRIMA DELL'EMERGENZA DA COVID 19 HA MAI LAVORATO IN SMART WORKING?

Il 75% del campione è rappresentato da lavoratori che dichiarano di non aver sperimentato lo Smart Working prima dell'emergenza imposta dalla pandemia da COVID19.

Smart Working pre Covid	SW PRE COVID19
NO	726
SI	243
Totale complessivo	969

Tabella 8 – Esperienza Smart Working pre-pandemia

DOMANDA 8: PER QUANTO TEMPO HA LAVORATO IN SMART WORKING(EMERGENZA COVID/NON EMERGERGENZA COVID)?

La domanda che segue richiede di specificare per quanto tempo si è lavorato in Smart Working, senza distinzione tra il periodo emergenziale e il periodo non emergenziale

Etichette di riga	TEMPO IN SW
>12 MESI	439
1 MESE	72
1 SETTIMANA	25
2-12 MESI	380
MAI	53
Totale complessivo	969

Tabella 9 – Esperienza Smart Working: durata

Il 45% del campione mostra di aver maturato una significativa esperienza di Smart Working, avendolo praticato per un periodo di tempo superiore ai dodici mesi, il 39% dichiara di aver operato da remoto per un periodo tra due e dodici mesi. Solo il 6% del campione dichiara di non aver mai lavorato in Smart Working.

DOMANDA 9: QUANTO TEMPO IMPIEGA NORMALMENTE PER RECARSI PRESSO LA SEDE DI LAVORO?

La domanda interroga gli intervistati in ordine ai tempi dedicati ai trasferimenti da e per la sede di lavoro: il 50% del campione dichiara che tali trasferimenti occupano meno di 30 minuti, il 28% dichiara di impiegare più di 30 minuti, il 22% più di 60 minuti(Figura 12)

Etichette di riga	Tempo trasferimenti
<30 MINUTI	481
>30 MINUTI	273
>60 MINUTI	215
Totale complessivo	969

Tabella 10 – Trasferimenti da e per la sede di lavoro

DOMANDA 10-11: QUANTE ORE DEDICA ALLE SEGUENTI ATTIVITA' PRESENZIALE/SMART WORKING?

La domanda dieci e la domanda undici del questionario, mirano ad indagare, come accennato, sulla distribuzione delle attività svolte nei periodi di Smart Working rispetto ai periodi di lavoro presenziale.

Le opzioni di risposta, uguali per i due quesiti, sono:

- Ufficio/lavoro
- Cura della casa/famiglia
- Spostamento da e verso la sede di lavoro
- Altro(bar, ristoranti, palestre)

Iniziamo confrontando i tempi dedicati al lavoro in caso di regime tradizionale del lavoro e in caso di Smart Working.

TEMPI DI LAVORO: PRESENZIALE	
<2 ORE	19
>8 ORE	232
2-4 ORE	63
5-8 ORE	655
Totale complessivo	969

Tabella 11 – Tempi di lavoro regime presenziale

TEMPI DI LAVORO: SMART WORKING	
<2 ORE	41
>8 ORE	305
2-4 ORE	68
5-8 ORE	555
Totale complessivo	969

Tabella 12 – Tempi di lavoro regime Smart Working

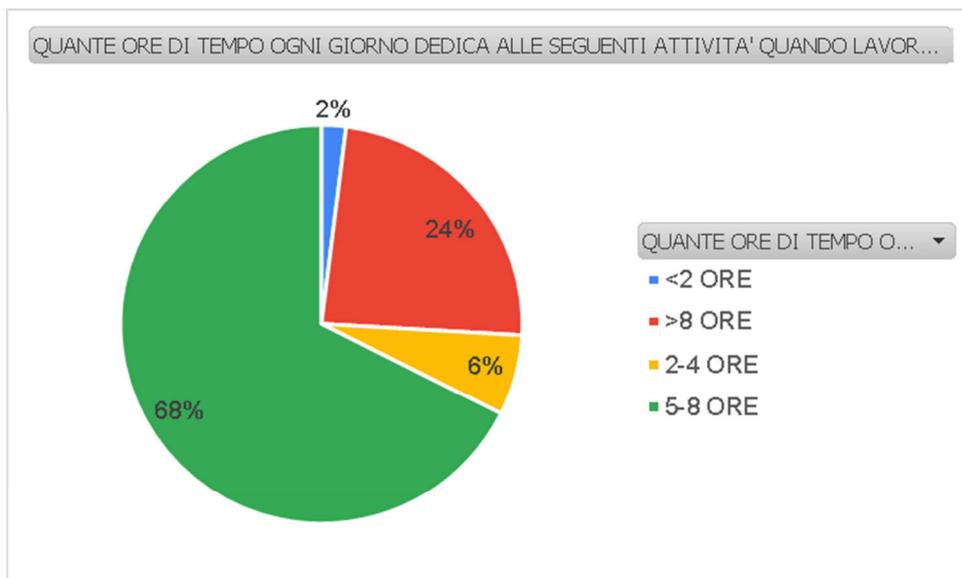


Figura 7 – Tempo dedicato al lavoro (presenziale)

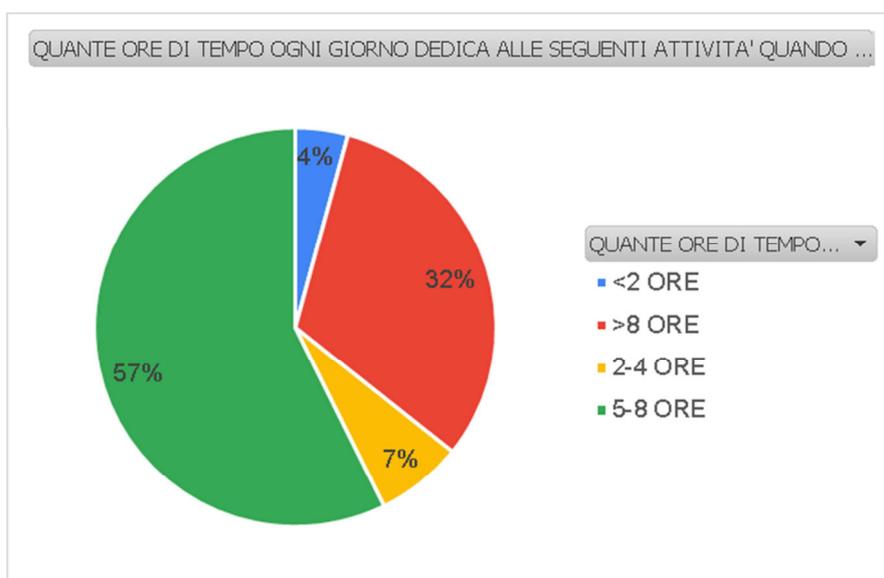


Figura 8 – Tempo dedicato al lavoro (Smart Working)

In regime di lavoro presenziale il 68% degli intervistati dichiara di dedicare dalle cinque alle otto ore al lavoro, il 24% più di otto ore, il 6% dalle due alle quattro ore, il 2% meno di due ore(Figura 7).

In regime di Smart Working, il 57% degli intervistati dedica dalle cinque alle otto ore della giornata al lavoro, il 32% più di otto ore, il 7% da due a quattro ore, il 4% meno di due ore(Figura 8).

Da una prima analisi emerge che nel passaggio da lavoro presenziale a Smart Working l'11% degli intervistati ha abbandonato la fascia 5-8 ore, per riposizionarsi in una delle altre fasce presenti.

Emerge, inoltre, che è aumentata la percentuale di coloro che dedicano più di otto ore al lavoro, passando dal 24% del regime presenziale, al 32% del lavoro da remoto.

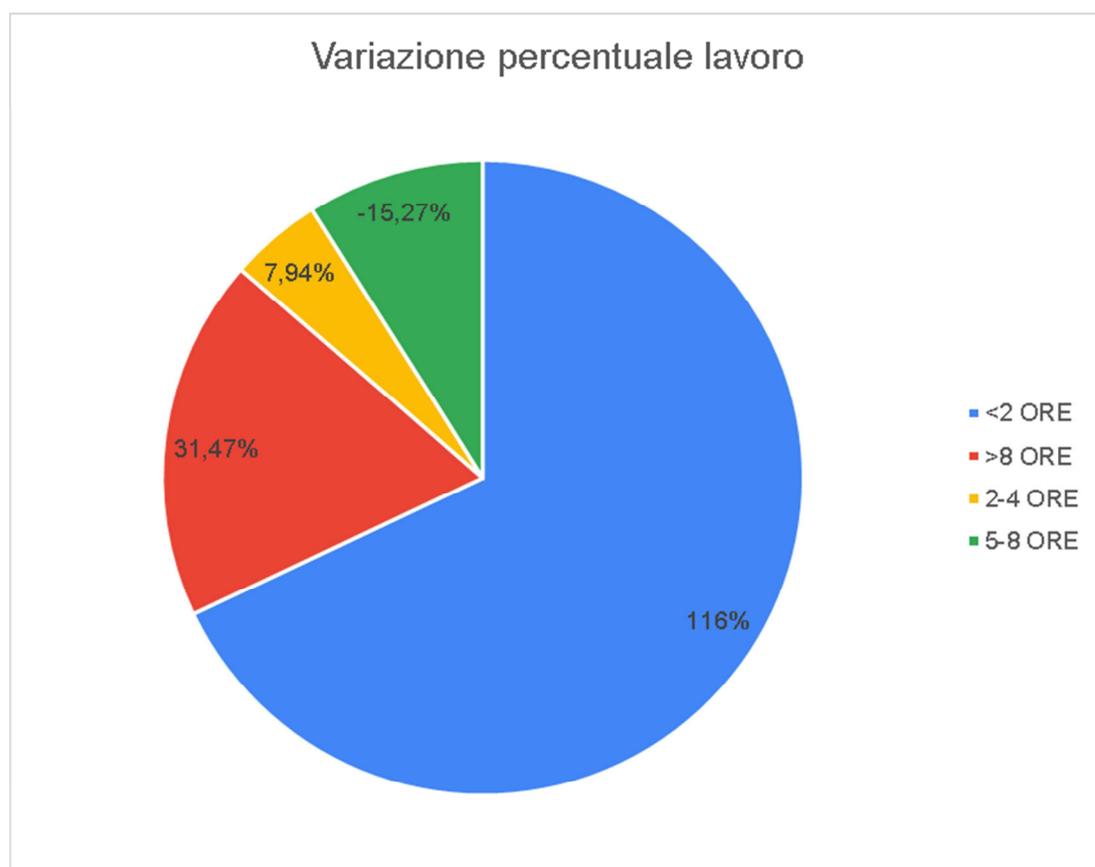
Rimane pressoché invariata la percentuale di coloro che dedicano due-quattro ore al lavoro, passando dal 6% al 7%, raddoppia, invece, la percentuale di coloro che dedicano meno di due ore alle attività lavorative, dal 2% al 4%.

<2 ORE	116%
>8 ORE	31,47%
2-4 ORE	7,94%
5-8 ORE	-15,27%

Tabella 13 – Variazioni tempi di lavoro presenziale-Smart Working

Si calcolano le variazioni percentuali delle diverse opzioni mostrandole, per maggiore chiarezza nell'areogramma di figura

Figura 9 – Distribuzione percentuale delle variazioni(tempo di lavoro)



Come evidenziato nell'areogramma(Figura 9) , l'intervallo che ha subito maggiori variazioni è quello che attiene a coloro che dedicano meno di due ore al giorno alle attività lavorative , che registra un +116%, seguito dall'intervallo che prevede di lavorare più di otto ore, che registra un + 31,47%.

L'intervallo due-quattro ore registra un aumento di quasi otto punti percentuali

L'unica riduzione si registra nella fascia 5-8 ore, con un risultato di $-15,27\%$, che indica che nel passaggio da lavoro presenziale a lavoro da remoto, alcuni dei soggetti appartenenti alla categoria si sono riposizionati in altri raggruppamenti.

Riposizionamento raggruppamento 5-8 ore	
<2 ORE	17
>8 ORE	126
2-4 ORE	40
5-8 ORE	472
Totale complessivo	655

Tabella 14 – Riposizionamento raggruppamento 5-8 ore

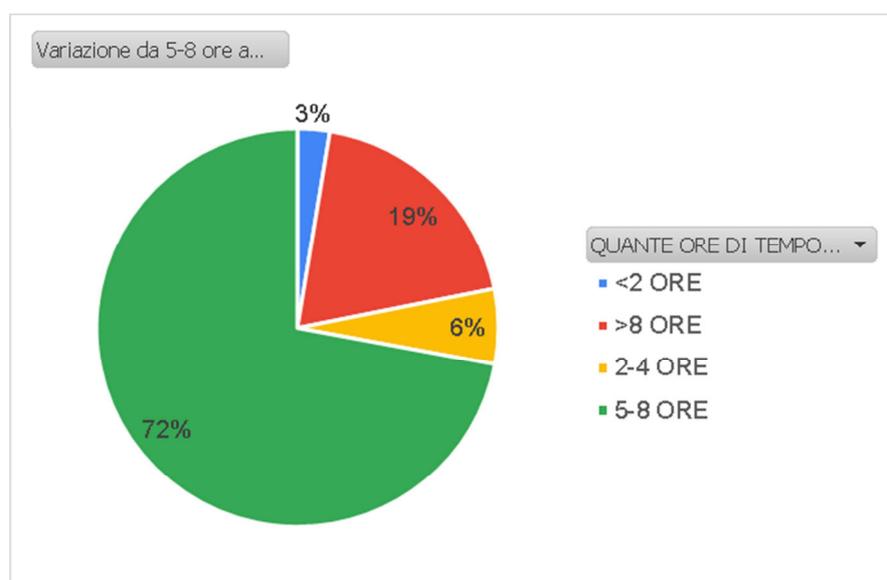


Figura 10 – Variazione tempo di lavoro (raggruppamento 5-8 ore)

Il 72% di coloro che dichiaravano di dedicare 5-8 ore al lavoro in regime presenziale, continuano ad appartenere a tale raggruppamento anche in regime di Smart Working. Il 19%, invece, si sposta nel raggruppamento '>8 ore', dichiarando, quindi, di lavorare un numero di ore superiore in Smart Working rispetto al regime presenziale. Il 6% dichiara di lavorare 2-4 ore e il 3% meno di due ore(Figura 10).

Si procede ora a verificare se e quali variazioni siano intervenute sui tempi dedicati alla casa/famiglia, nel transitare dal lavoro presenziale a Smart Working

CURA DELLA CASA /FAMIGLIA lavoro presenziale	
<2 ORE	454
>8 ORE	30
2-4 ORE	396
5-8 ORE	89
Totale complessivo	969

Tabella 15 – Cura casa/famiglia regime presenziale

CURA DELLA CASA/FAMIGLIA Smart Working	
<2 ORE	333
>8 ORE	44
2-4 ORE	441
5-8 ORE	151
Totale complessivo	969

Tabella 16 – Cura casa/famiglia regime Smart Working

In caso di svolgimento del lavoro secondo il tradizionale regime presenziale gli intervistati dichiarano per il 47% di dedicare meno di due ore al giorno alla cura della casa e della famiglia, il 41% di dedicare due-quattro ore, il 9% cinque-otto ore, il 3% più di otto ore (figura 11)

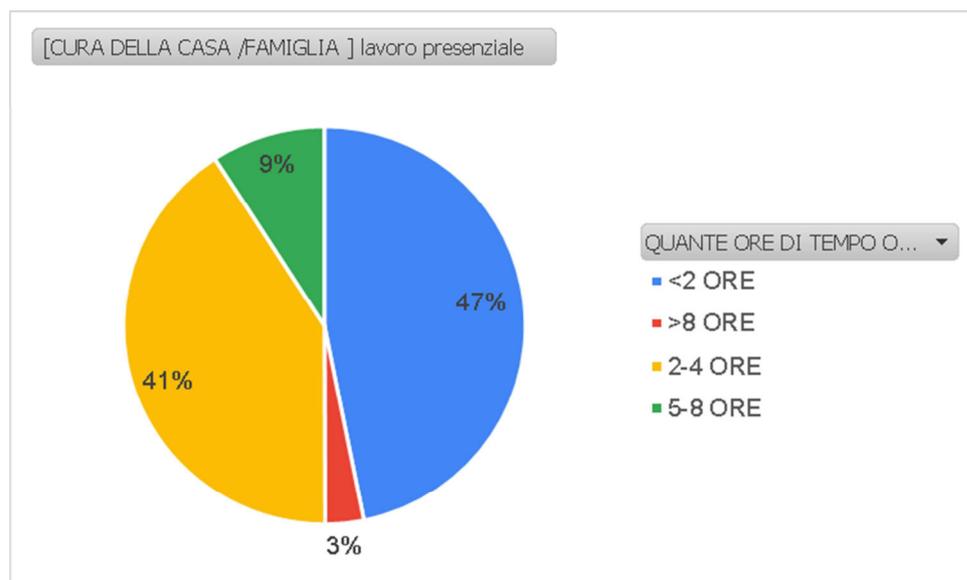


Figura 11 – Tempo dedicato alla cura della casa/famiglia (presenziale)

In caso di svolgimento del lavoro da remoto lavoro, il 45% degli intervistati dichiara di dedicare due-quattro ore alla cura della casa/famiglia, il 34%, meno di due ore, il 16% cinque-otto ore, il 5% più di otto ore.

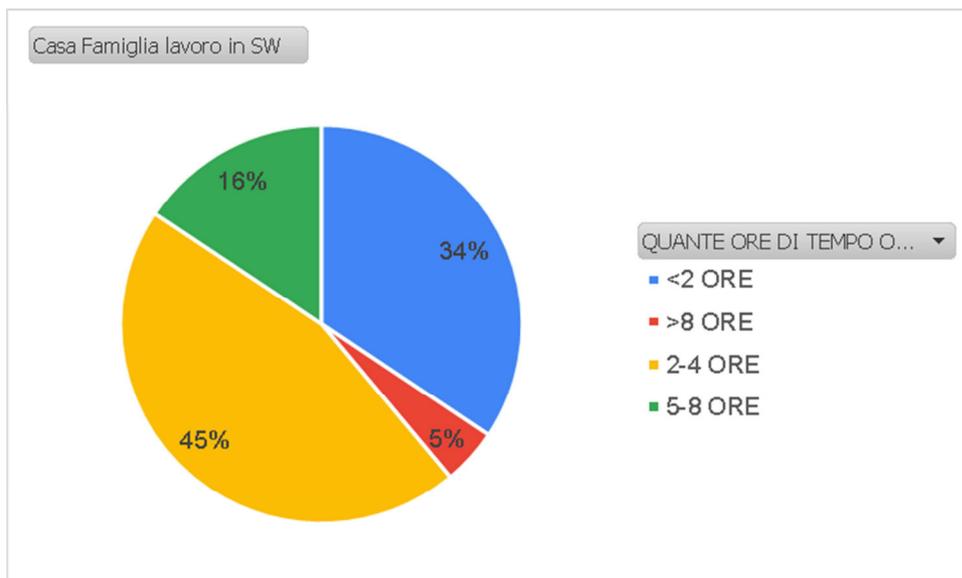


Figura 12 – Tempo dedicato alla cura della casa/famiglia (Smart Working)

Si è quindi ridotta considerevolmente, di tredici punti percentuali, la quota di coloro che dedicano meno di due ore al giorno alla cura di casa e famiglia; è leggermente aumentato, di quattro punti percentuali, il gruppo di coloro che dedicano due-quattro ore, ed è quasi raddoppiato il gruppo di coloro che dedicano cinque-otto ore, passando dal 9% del lavoro presenziale al 16% in regime di Smart Working. Infine è aumentato di due punti percentuali, anche in questo caso quasi raddoppiando, il gruppo di coloro che dedicano più di otto ore all'attività in parola.

Anche in questo caso si presenta la variazione percentuale per apprezzare le variazioni dei diversi gruppi.

<2 ORE	-26,65%
>8 ORE	46,67%
2-4 ORE	11,36%
5-8 ORE	69,66%

Tabella 17 – Variazioni casa/famiglia presenziale-Smart Working

L'areogramma di figura 13 mostra le variazioni percentuali che hanno interessato i tempi dedicati al lavoro/famiglia.

Coloro che il regime presenziale dedicavano cinque-otto alla cura della casa/famiglia sono aumentati quasi del 70%, seguiti da coloro che nel passaggio al regime di Smart Working hanno raggiunto il gruppo 'maggiore di otto ore' che sono aumentati quasi del 47%.

Un sensibile aumento registra il transito verso il raggruppamento due-quattro ore, + 11,36%.

L'unico raggruppamento che si è ridotto è quello di coloro che dedicavano meno di due ore alla cura della casa/famiglia, che registra -26,65%

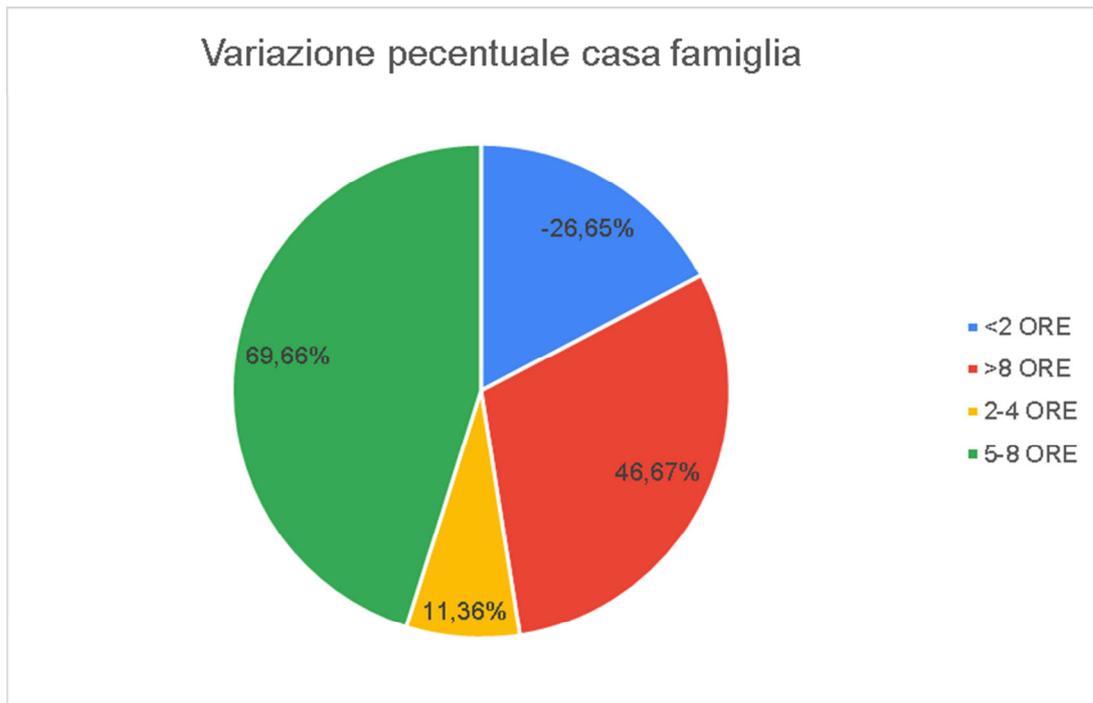


Figura 13 – Distribuzione percentuale cura casa/famiglia

L'esame dei dati ci mostra, quindi, che, nel transitare da lavoro presenziale a lavoro da remoto gran parte del campione ha incrementato i tempi dedicati alla cura della famiglia/casa, avvalorando l'assunto che la maggiore autonomia nei tempi e procedure di organizzazione del lavoro, unitamente all'azzeramento dei tempi dedicati agli spostamenti da e per la sede di lavoro, consentono ai soggetti di dedicare maggior tempo ai doveri/piaceri della vita familiare, contribuendo a migliorare il work-life balance.

Se consideriamo il raggruppamento '< 2 ore' dedicate alla casa/famiglia, come la categoria di chi dedica un tempo insufficiente a tale attività, vediamo che nel passaggio da lavoro presenziale a Smart Working si è registrato un miglioramento, considerato che chi dedica più di due ore alla cura della casa e della famiglia, cioè tutti coloro che si trovano nei raggruppamenti '2-4 ore', '5-8 ore', '>8'ore passa dal 53% del lavoro presenziale al 66% in regime di Smart Working.

Se consideriamo il dato riferito al tempo dedicato al lavoro, unitamente al dato riferito al tempo casa/famiglia, rispettivamente in caso di lavoro presenziale e di lavoro da remoto, evidenziamo che molti di coloro che hanno incrementato l'impegno lavorativo in termini di tempo dichiarano di aver incrementato anche le ore dedicate alla cura della casa/famiglia, suggerendo che si verifica l'assunto presente in dottrina secondo cui con lo Smart Working, e in generale con tutte le forme di lavoro da remoto, si ha un continuo sconfinamento tra

dominio familiare e dominio lavorativo, che realizzano un ibrido in cui i due domini sono spesso sovrapposti e il soggetto transita continuamente dall'uno all'altro.

Confrontiamo i dati tra lavoro presenziale e lavoro da remoto con riferimento agli spostamenti da e per la sede di lavoro(Figure 20, 21)

SPOSTAMENTI DA E VERSO SEDE DI LAVORO (PRESENZIALE)	
<2 ORE	757
>8 ORE	6
2-4 ORE	188
5-8 ORE	18
Totale complessivo	969

Tabella 18 – Spostamenti da e per sede di lavoro (presenziale)

SPOSTAMENTI DA E VERSO SEDE DI LAVORO (SW)	
<2 ORE	945
>8 ORE	1
2-4 ORE	22
5-8 ORE	1
Totale complessivo	969

Tabella 19 – Spostamenti da e per sede di lavoro (SW)

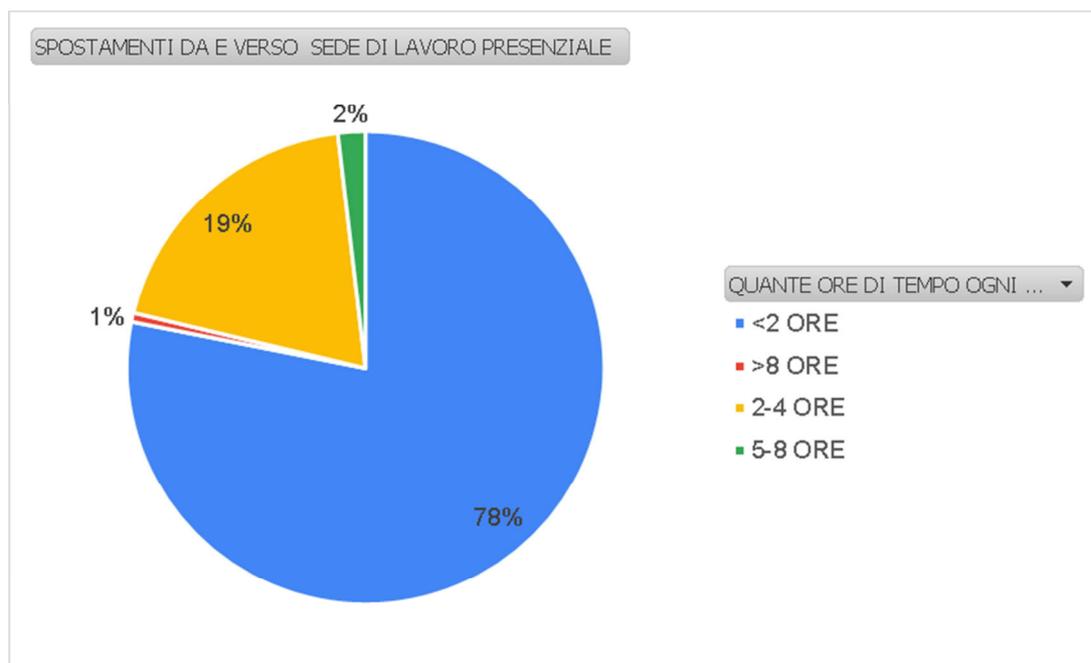


Figura 14 – Spostamenti da e per sede di lavoro (presenziale)

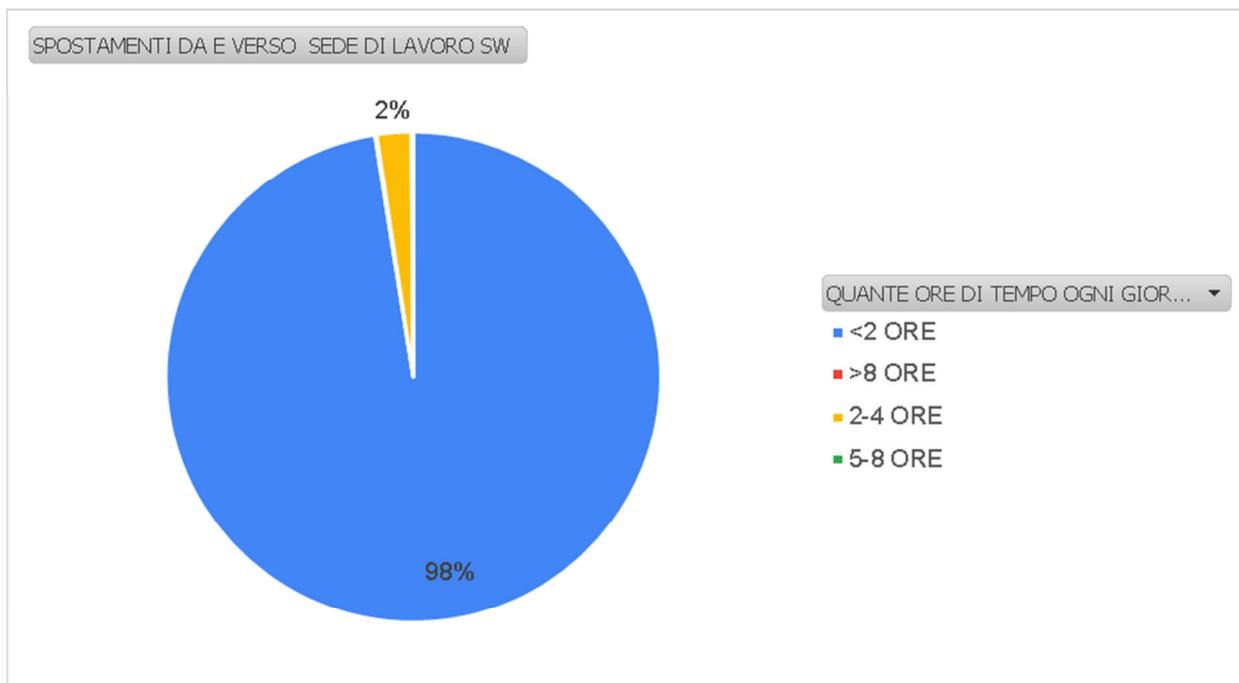


Figura 15 – Spostamenti da e per sede di lavoro (Smart Working)

Dalla comparazione dei due areogrammi rappresentati in figura 14 e 15, emerge, come intuibile, che nel passaggio da lavoro presenziale a lavoro da remoto i tempi di ‘viaggio’ da e verso la sede di lavoro si riducono drasticamente, considerato che in caso di lavoro presenziale si evidenzia il 19% del campione che impiega due-quattro ore per gli spostamenti, il 2% cinque-otto ore, l’1% più di otto ore, mentre con il lavoro da remoto il 98% degli intervistati dichiara di impiegare negli spostamenti meno di due ore.

Il dato è significativo in considerazione del fatto che il tempo ‘risparmiato’ nei trasferimenti può essere utilizzato per altre attività, come ad esempio attività ludico-ricreative, o per la cura della famiglia, contribuendo a migliorare il work-life balance.

La significatività si accentua in considerazione al fatto che la drastica riduzione degli spostamenti ha un effetto positivo in termini di costo per il lavoratore, quale che sia il mezzo di trasporto utilizzato, implicando un risparmio di oneri di carburante o biglietti per treno, autobus, metropolitana.

Ancora, i minori spostamenti determinano una riduzione della congestione stradale, con miglioramento della viabilità per chi continua a dover effettuare trasferimenti e conseguente riduzione delle emissioni nocive: in altre parole, il dato avvalorata l’ipotesi che lo Smart Working rappresenti una pratica lavorativa più sostenibile a livello ambientale rispetto al lavoro presenziale.

Verifichiamo che coloro che in regime presenziale impiegano meno di due ore per i trasferimenti, per il 43% dedicano meno di due ore alla cura della casa/famiglia, per il 44% 2-4 ore, il 10% 5-8 ore, il 3% più di 8 ore

TEMPO CASA/FAMIGLIA presenziale	
<2 ORE	323
>8 ORE	26
2-4 ORE	332
5-8 ORE	76
Totale complessivo	757

Tabella 20 – Tempo casa/famiglia – ‘<2’ trasferimenti presenziale

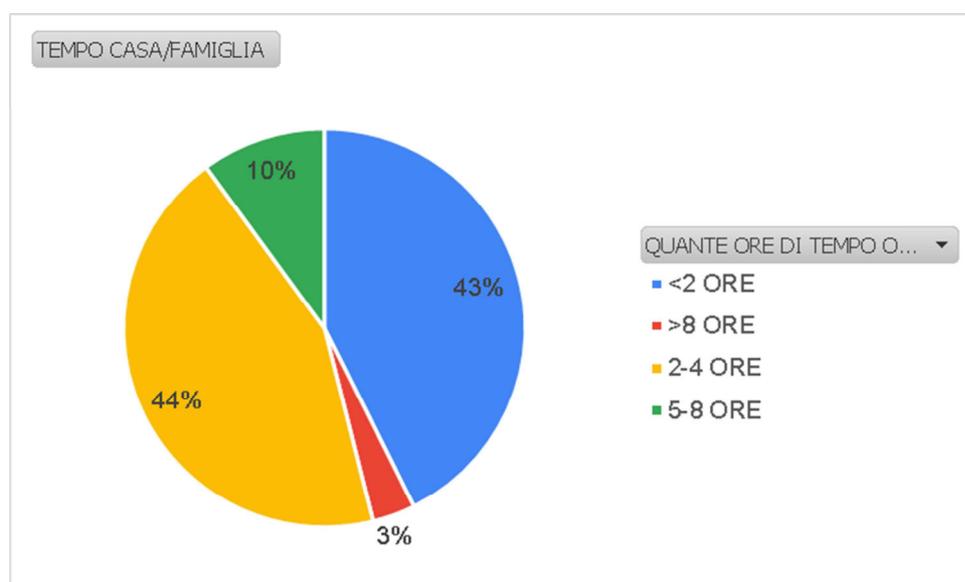


Figura 16 – Tempo di trasferimento(<2 ore) – tempo casa/famiglia (presenziale)

In regime di Smart Working, chi dedica meno di due ore ai trasferimenti, per il 34% dedica meno di due ore alla cura di casa/famiglia, per il 46% dedica 2-4 ore, il 16% 5-8 ore e il 46% più di otto ore.

TEMPO CASA/FAMIGLIA	
<2 ORE	324
>8 ORE	41
2-4 ORE	431
5-8 ORE	149
Totale complessivo	945

Tabella 21 – Tempo casa/famiglia – ‘<2’ trasferimenti SW

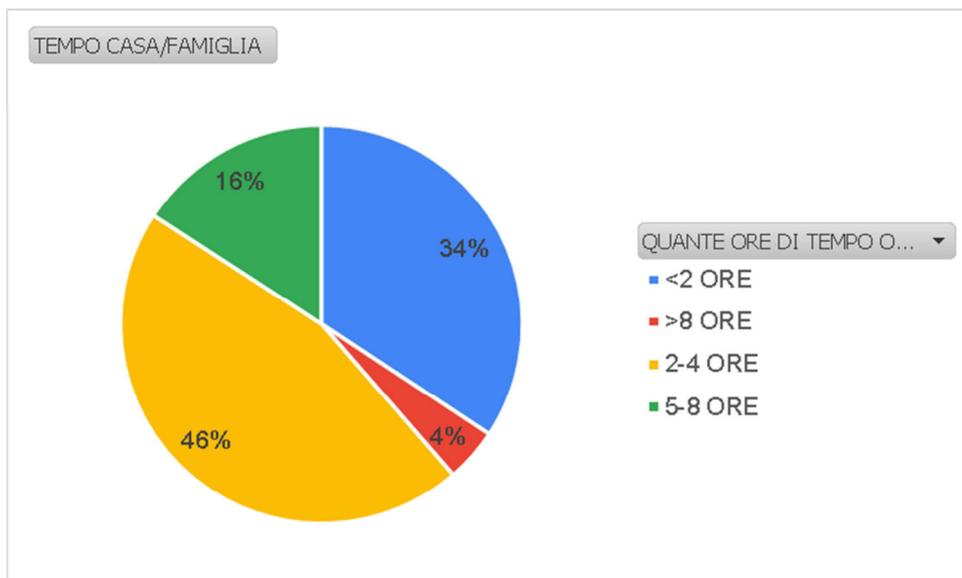


Figura 17 – Tempo di trasferimento(<2 ore) – tempo casa/famiglia (SW)

Nel passaggio da lavoro presenziale a Smart working si riduce la numerosità di coloro che dedicano meno di due ore alla cura di casa/famiglia, passando dal 43% al 34%. Vediamo infatti che il 46% dedica 2-4 ore , a fronte del 44% in presenziale, il 16% 5-8 ore, a fronte del 10% presenziale, il 4% più di otto ore, a fronte del 3% in regime presenziale.

In altre parole, con un aumento del 25% del numero di soggetti che impiega meno di due ore nei trasferimenti da e per la sede di lavoro, si riscontra un aumento generalizzato dei tempi dedicati alla famiglia, ‘abbandonando’ la fascia ‘minore di due ore’, per posizionarsi nei raggruppamenti 2-4 ore, 5-8 ore , > 8 ore.

Coloro che con il lavoro presenziale dedicano meno di due ore ai trasferimenti, per il 57% dedicavano più di due ore alla cura della casa/famiglia, mentre in Smart Working, chi dedica meno di due ore ai trasferimenti, per il 66% dedica più di due ore alla famiglia.

Ciò dimostra che è aumentato il valore percentuale di coloro che dedicano un tempo superiore a due ore alla cura di casa/famiglia, mostrando il peso aumentato di tali attività.

Proseguendo nell’analisi della ripartizione della giornata tra le diverse attività, verifichiamo le risposte del campione in ordine al tempo libero, operando, al solito, un confronto con quanto dichiarato con riferimento al lavoro presenziale e al lavoro da remoto

Etichette di riga	Tempo libero in Lavoro presenziale
<2 ORE	871
>8 ORE	2
2-4 ORE	90
5-8 ORE	6
Totale complessivo	969

Tabella 22 – Tempo libero in regime presenziale

Etichette di riga	Tempo libero in Lavoro SW
<2 ORE	781
>8 ORE	3
2-4 ORE	177
5-8 ORE	8
Totale complessivo	969

Tabella 23 – Tempo libero in Smart Working

Il 90% degli intervistati, in regime di lavoro presenziale, dedica meno di due ore alle attività contraddistinte con l'etichetta 'altro' che ricomprende, a titolo esemplificativo, bar, ristoranti, palestre, quindi attività ludiche e di intrattenimento. Solo il 9% dichiara di dedicare due-quattro ore al giorno a questa attività, con l'1% che vi dedica cinque-otto ore.

Nel passaggio allo Smart Working raddoppia la percentuale di coloro che dedicano a queste attività due-quattro ore passando dal 9 al 18%, si riduce all'81% la quota di coloro che dedicano meno di due ore alle attività di svago. Rimane invariata la percentuale di coloro che dedicano 5-8 ore.

Anche per i tempi di svago, così come evidenziato per la cura della casa/famiglia, emerge un cambiamento nella distribuzione temporale passando da regime presenziale a regime di Smart Working, considerato che il 19% degli intervistati in regime di Smart Working dedica 2-4 ore o 5-8 ore alle attività di svago, a fronte del 10% in regime presenziale.

In altre parole, nel passaggio da lavoro presenziale a lavoro da remoto i soggetti hanno l'opportunità dedicare una parte più consistente della propria giornata ad attività diverse dal lavoro: anche in questo caso, quindi, migliora il work-life balance, consentendo ai soggetti di spendere una parte più consistente della propria giornata in attività di svago.

L'analisi procede indagando come si siano concretizzati alcuni elementi e caratteri di rilievo durante il periodo in cui i soggetti hanno operato in Smart Working.

Più specificamente, si chiede di valutare elementi quali l'autonomia, l'accesso alla documentazione aziendale, il controllo operato dai propri referenti, la soddisfazione per il lavoro svolto, in modo da valutare quanto il lavoro da remoto praticato possa effettivamente rientrare nella categoria dello Smart Working, e quali siano le percezioni degli intervistati rispetto ai caratteri indicati.

DOMANDA 12: CON RIFERIMENTO AL PERIODO DI SMART WORKING VALUTI:

- AUTONOMIA DI GESTIONE
- ACCESSO ALLA DOCUMENTAZIONE AZIENDALE
- CONTROLLO DEL LAVORO(INTENSITA') DA PARTE DEI SUPERIORI
- LAVORO PER OBIETTIVI
- CORSI DI FORMAZIONE/AGGIORNAMENTO
- SODDISFAZIONE PER IL LAVORO SVOLTO
- SEMPLIFICAZIONE DEL LAVORO
- FORNITURA DI STRUMENTI DA PARTE DEL DATORE DI LAVORO

Si chiede agli intervistati di esprimere un giudizio da scegliere tra le opzioni 'per niente', 'poco', 'abbastanza', 'molto, 'completamente'.

Autonomia Gestione Lavoro	
ABBASTANZA	160
COMPLETAMENTE	385
MOLTO	381
PER NIENTE	10
POCO	33
Totale complessivo	969

Tabella 24 – Autonomia nella gestione del lavoro

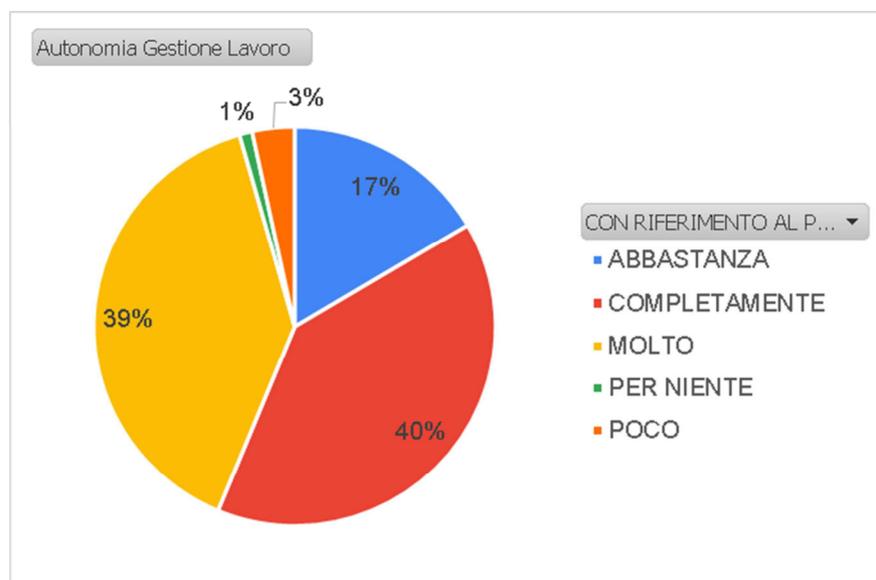


Figura 18 – Autonomia nella gestione del lavoro

Con riferimento all'autonomia sperimentata nell'organizzazione del lavoro, la gran parte degli intervistati assegna una valutazione elevata, atteso che il 40% ritiene di essere stato completamente autonomo e il 39, % molto autonomo. Combinando i due dati risulta che il

79% del campione ritiene che lo Smart Working consenta un elevato livello di autonomia nella gestione del lavoro.

In ordine all'accesso alla documentazione aziendale, indispensabile per operare in modo efficace ed efficiente pur lontani dalla sede di lavoro, gli intervistati si sono espressi come segue

Etichette di riga	Accesso documentazione Aziendale
ABBASTANZA	254
COMPLETAMENTE	282
MOLTO	309
PER NIENTE	26
POCO	98
Totale complessivo	969

Tabella 25 – Accesso alla documentazione aziendale

Il 32% del campione ritiene di aver avuto un accesso idoneo allo svolgimento del proprio lavoro esprimendosi per l'opzione 'molto', il 29% ritiene di aver avuto un accesso ottimale, esprimendosi con l'opzione 'completamente', il 26% esprime una valutazione comunque positiva, opzione abbastanza.

Solo il 3% del campione ritiene di aver avuto un accesso del tutto insufficiente allo svolgimento del lavoro, che unitamente a coloro, il 10%, che scelgono l'opzione 'poco', rappresentano la parte del campione che ritiene non ci sia stata un'opportuna integrazione della documentazione per consentire lo svolgimento delle pratiche da remoto.

La valutazione espressa è comunque positiva se consideriamo che il 61% del campione ritiene di avere avuto un accesso ottimale (completamente) e buono (molto).

Con riferimento all'intensità del controllo svolto dal superiore, gli intervistati esprimono, per il 37%, una valutazione mediana(abbastanza), il 16% completamente, il 23%molto. Il dato mostra che nella percezione degli intervistati, il controllo è stato presente, con varia intensità, dal 76% del campione , a fronte del 20% complessivo che lo ha percepito come poco presente o addirittura inesistente.

Etichette di riga	INTENSITA' CONTROLLO SW
ABBASTANZA	358
COMPLETAMENTE	159
MOLTO	221
PER NIENTE	69
POCO	162
Totale complessivo	969

Tabella 26 – Intensità del controllo

Il ruolo del controllo in un regime di Smart Working compiuto e maturo dovrebbe essere limitato alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi pre-fissati, poiché il lavoratore, libero da vincoli di orario, luogo e modalità di organizzazione del lavoro, dovrebbe essere valutato esclusivamente sui risultati raggiunti.

Etichette di riga	Lavoro per Obiettivi
ABBASTANZA	205
COMPLETAMENTE	310
MOLTO	356
PER NIENTE	36
POCO	62
Totale complessivo	969

Tabella 27 – Lavoro per obiettivi

Il campione si esprime confermando che l'organizzazione di appartenenza opera seguendo la logica di valutazione degli obiettivi, considerato che il 37% si esprime con 'molto', il 32% con 'completamente'. In definitiva, la maggioranza del campione, il 69% , ritiene che in Smart Working si operi con un focus sugli obiettivi.

Soltanto il 10% del campione, sommando coloro che ritengono scarsa o addirittura inesistente tale modalità, ritiene che l'organizzazione, in questo caso l'Università, non esprima una gestione per obiettivi.

Etichette di riga	CORSI DI FORMAZIONE/AGGIORNAMENTO IN SW
ABBASTANZA	264
COMPLETAMENTE	166
MOLTO	230
PER NIENTE	118
POCO	191
Totale complessivo	969

Tabella 28 – Lavoro per obiettivi

Con riguardo alla previsione di protocolli di formazione e corsi di aggiornamento erogati durante il periodo di Smart Working, le organizzazioni di afferenza degli intervistati sembrano averne previsto un quantitativo congruo, considerato che il 41% del campione si esprime positivamente(completamente/molto) e il 27% esprime comunque una valutazione positiva(abbastanza).

È comunque rilevante la percentuale di coloro che ritengono insufficiente la formazione, considerato che il 12% dichiara che sia completamente assente, e il 20% si esprime scegliendo l'opzione 'poco'.

Etichette di riga	SODDISFAZIONE PER IL LAVORO SVOLTO IN SW
ABBASTANZA	242
COMPLETAMENTE	309
MOLTO	321
PER NIENTE	24
POCO	73
Totale complessivo	969

Tabella 29 – Soddisfazione per il lavoro svolto

La soddisfazione percepita dai componenti il campione in ordine al lavoro svolto in Smart Working appare positiva, considerato che il 32% del campione è completamente soddisfatto, e il 33% molto soddisfatto: in altre parole, più della metà del campione, il 65% si dichiara più che soddisfatto dell'esperienza.

Il 25% del campione esprime comunque una valutazione positiva, scegliendo l'opzione 'abbastanza'; solo il 10% del campione esprime una valutazione negativa, scegliendo le opzioni 'per niente', 2%, e 'poco'.

Etichette di riga	SEMPLIFICAZIONE DEL LAVORO IN SW
ABBASTANZA	260
COMPLETAMENTE	253
MOLTO	253
PER NIENTE	61
POCO	142
Totale complessivo	969

Tabella 30 – Semplificazione del lavoro

Con riguardo alla semplificazione delle pratiche lavorative in Smart Working, il 52% del campione esprime una valutazione positiva, optando per le risposte 'completamente' e 'molto', a cui si aggiunge il 27% dei rispondenti 'abbastanza'.

Il 21% del campione esprime, invece, una valutazione negativa in ordine alla semplificazione in regime di Smart Working, considerato che il 6% dei rispondenti ritiene non vi sia stata alcuna semplificazione e il 15% ritiene che la semplificazione sia stata minima.

Etichette di riga	FORNITURA SOFTWARE, HARDWARE IN SW
ABBASTANZA	205
COMPLETAMENTE	136
MOLTO	211
PER NIENTE	244
POCO	173
Totale complessivo	969

Tabella 31 – Fornitura hardware/software

Con riferimento alla fornitura di apparecchiature e di software per lo svolgimento del lavoro da remoto, il 26% degli intervistati esprime una valutazione completamente positiva, scegliendo le opzioni ‘completamente’ e ‘molto’, anche se è da rimarcare che una considerevole percentuale, il 25% ritiene completamente insufficiente l’erogazione di tali apparecchiature e, nel complesso, il 43% del campione esprime una valutazione negativa.

Il dato può essere letto alla luce del fatto che in larga misura lo Smart Working praticato dalla popolazione oggetto di indagine è stato di tipo emergenziale, con conseguente poca attitudine e risposta organizzativa sulle effettive esigenze di device e di applicativi da fornire ai lavoratori.

DOMANDA 13: CON RIFERIMENTO AL PERIODO DI SMART WORKING VALUTI:

- AMBIENTE DI LAVORO
- RAPPORTO CON I COLLEGHI
- RAPPORTO CON I SUPERIORI
- RESPONSABILIZZAZIONE
- PROCESSO DI COMUNICAZIONE
- LIVELLI DI CONCENTRAZIONE

Con opzioni di risposta ‘pessimo’, ‘piuttosto negativo’, ‘sufficiente’, ‘buono’, ‘ottimo’

Etichette di riga	Ambiente di lavoro
BUONO	401
OTTIMO	292
PESSIMO	23
PIUTTOSTO NEGATIVO	59
SUFFICIENTE	194
Totale complessivo	969

Tabella 32 – Valutazione ambiente di lavoro

Il 72% degli intervistati si esprime positivamente in ordine all’ambiente di lavoro virtuale creatosi durante il regime di Smart Working, considerato che il 30% sceglie l’opzione ‘ottimo’ e il 42% sceglie l’opzione ‘buono’. Il 2% della popolazione esprime un giudizio completamente negativo scegliendo l’opzione ‘pessimo’ e il 6% dichiara che il rapporto è stato piuttosto negativo.

Etichette di riga	Rapporto con i Colleghi
BUONO	420
OTTIMO	266
PESSIMO	18
PIUTTOSTO NEGATIVO	49
SUFFICIENTE	216
Totale complessivo	969

Tabella 33 – Rapporto con i colleghi

La percezione degli intervistati in ordine al rapporto con i colleghi è molto positiva, considerato che il 71% si esprime con le opzioni ‘ottimo’, 28% e ‘buono’ 43%. Soltanto il 7% dei rispondenti esprime una valutazione negativo, scegliendo le opzioni pessimo e piuttosto negativo.

Etichette di riga	Rapporto con i superiori
BUONO	429
OTTIMO	277
PESSIMO	18
PIUTTOSTO NEGATIVO	42
SUFFICIENTE	203
Totale complessivo	969

Tabella 34 – Rapporto con i superiori

Anche nel rapporto con i superiori la valutazione espressa è positiva, considerato che il 73% del campione si esprime con le opzioni ‘buono’, 44%, e ‘ottimo’, 29%. Rimane circoscritta la porzione di coloro che esprimono un giudizio completamente negativo, scegliendo l’opzione pessimo, 2% e piuttosto negativo, 4%

Etichette di riga	Responsabilizzazione
BUONO	409
OTTIMO	414
PESSIMO	12
PIUTTOSTO NEGATIVO	13
SUFFICIENTE	121
Totale complessivo	969

Tabella 35 – Rapporto con i superiori

Con riferimento alla responsabilizzazione, il giudizio espresso è positivo, considerato che l’85% del campione si esprime con le opzioni ‘buono’, 42% e ‘ottimo’ 43%. Soltanto il 2% si esprime con una valutazione completamente negativa, scegliendo le opzioni ‘piuttosto negativo’ e ‘pessimo’.

Etichette di riga	Processi di comunicazione
BUONO	436
OTTIMO	260
PESSIMO	21
PIUTTOSTO NEGATIVO	57
SUFFICIENTE	195
Totale complessivo	969

Tabella 36 – Processi di comunicazione

Con riferimento ai processi di comunicazione attivati in ambito lavorativo con colleghi e superiori, gli intervistati esprimono una valutazione positiva, considerato che il 72% sceglie le opzioni ‘buono’ e ‘ottimo’. Anche in questo caso è contenuta la percentuale di coloro che esprimono una valutazione completamente negativa, atteso che solo il 2% sceglie l’opzione ‘pessimo’ e il 6% l’opzione piuttosto ‘negativo’.

Etichette di riga	Livello di concentrazione
BUONO	389
OTTIMO	395
PESSIMO	18
PIUTTOSTO NEGATIVO	52
SUFFICIENTE	115
Totale complessivo	969

Tabella 37 – Valutazione livello di concentrazione

Gli intervistati dichiarano di aver mantenuto un elevato livello di concentrazione in Smart Working, considerato che l’81% sceglie le opzioni ‘buono’, 40% e ‘ottimo’, 41%. Anche in questo caso è ridotta la percentuale di coloro che esprimono una valutazione completamente negativa, scegliendo le opzioni ‘piuttosto negativo’, 5%, e ‘pessimo’, 2%.

DOMANDA 14: ESPRIMA IL GRADO DI ACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI:

- LO SW MI CONSENTE DI CONCILIARE VITA E LAVORO
- LO SW MI CONSENTE DI RISPARMIARE DENARO
- LO SW CONSENTE ALLA MIA ORGANIZZAZIONE DI RISPARMIARE DENARO
- LO SW MIGLIORA LA QUALITA’ DEL MIO LAVORO
- LO SW MI CONSENTE DI REALIZZARE MEGLIO GLI OBIETTIVI LAVORATIVI
- LO SW CONSENTE ALLA MIA ORGANIZZAZIONE DI REALIZZARE MEGLIO GLI OBIETTIVI LAVORATIVI

SW Work-Life Balance	
ABBASTANZA	225
COMPLETAMENTE	350
MOLTO	268
NESSUNO	33
POCO	93
Totale complessivo	969

Tabella 38 – Smart Working e work-life balance

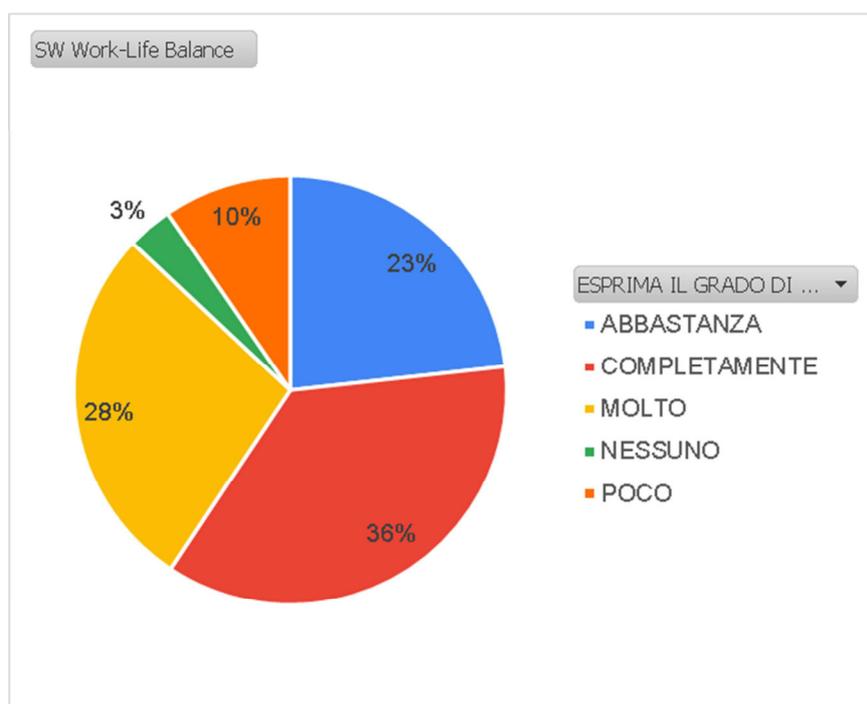


Figura 19 – Smart Working e conciliazione vita-lavoro

Il 36% degli intervistati si dichiara completamente d'accordo con l'affermazione secondo cui lo Smart Working consente la conciliazione tra vita lavorativa e vita privata, e, considerando anche la percentuale di coloro che scelgono l'opzione 'molto', 28%, il 64% degli intervistati esprime una valutazione positiva sulla possibilità che lo Smart Working rappresenti uno strumento di conciliazione tra vita privata e vita lavorativa. Soltanto il 13%, esprime una valutazione negativa in ordine allo Smart Working come regime che agevola la conciliazione tra vita privata e vita lavorativa.

SW Risparmio Economico (Lavoratore)	
ABBASTANZA	219
COMPLETAMENTE	356
MOLTO	226
NESSUNO	41
POCO	127
Totale complessivo	969

Tabella 39 – Smart Working e risparmio economico

Il 37% degli intervistati dichiara che lo Smart Working consente di risparmiare denaro, e se considerato unitamente alla percentuale di coloro che scelgono l'opzione 'molto', il 60% degli intervistati dichiara di condividere l'idea che lo Smart Working consenta al lavoratore di

risparmiare denaro. Solo il 17%, considerando complessivamente le opzioni ‘nessuno’ e ‘poco’, esprime una valutazione negativa in ordine al carattere in esame.

SW Risparmio Economico (Organizzazione)	
ABBASTANZA	231
COMPLETAMENTE	305
MOLTO	262
NESSUNO	57
POCO	114
Totale complessivo	969

Tabella 40 – Smart Working e risparmio economico per l’organizzazione

Il 58% degli intervistati, considerando coloro che si esprimono con l’opzione ‘completamente’ e coloro che si esprimono con l’opzione ‘molto’, ritiene che lo Smart Working sia una pratica lavorativa che consente all’organizzazione di appartenenza di risparmiare denaro.

SW QUALITA' LAVORO	
ABBASTANZA	236
COMPLETAMENTE	254
MOLTO	209
NESSUNO	78
POCO	192
Totale complessivo	969

Tabella 41 – Smart Working e qualità del lavoro

Il 48% degli intervistati, considerando coloro che scelgono le opzioni ‘completamente’ e ‘molto’, esprime una valutazione positiva in ordine alla possibilità che lo Smart Working consenta un miglioramento della qualità del proprio lavoro, anche se si rileva che il 28%, considerando chi si esprime con l’opzione ‘poco’ o ‘nessuno’ ritiene non veritiero l’assunto.

SW E OBIETTIVI LAVORATIVI	
ABBASTANZA	244
COMPLETAMENTE	241
MOLTO	222
NESSUNO	78
POCO	184
Totale complessivo	969

Tabella 42 – Smart Working e obiettivi lavorativi (lavoratore)

Il 48% degli intervistati, considerando congiuntamente coloro che scelgono le opzioni ‘completamente’ e ‘molto’, dichiara che lo Smart Working consente di realizzare meglio gli obiettivi lavorativi, anche se si rileva il 27% degli intervistati che, scegliendo le opzioni ‘poco’ e ‘nessuno’ è in completo disaccordo con l’assunto.

SW CONSENTE OBIETTIVI DELL'ORGANIZZAZIONE	
ABBASTANZA	289
COMPLETAMENTE	215
MOLTO	218
NESSUNO	75
POCO	172
Totale complessivo	969

Tabella 43 – Smart Working e obiettivi lavorativi(organizzazione)

Il 44% degli intervistati si esprime positivamente, scegliendo le opzioni ‘completamente’ e ‘molto’, riguardo alla possibilità che lo Smart Working consenta all’organizzazione di appartenenza di realizzare meglio gli obiettivi lavorativi.

Il 26% del campione, considerato coloro che hanno scelto le opzioni ‘nessuno’ e ‘molto’, non ritiene che lo Smart Working possa migliorare il livello di raggiungimento degli obiettivi nella prospettiva dell’organizzazione di appartenenza.

DOMANDA 15: LAVORARE IN SMART WORKING, RISPETTO AL LAVORO IN UFFICIO:

- MI RENDE PIU' MOTIVATO
- MI RENDE MENO MOTIVATO
- MI RENDE UGUALMENTE MOTIVATO

Etichette di riga	Motivazione nel lavorare in SW rispetto al presenziale
MI RENDE MENO MOTIVATO	160
MI RENDE PIU' MOTIVATO	255
MI RENDE UGUALMENTE MOTIVATO	554
Totale complessivo	969

Tabella 44 – Smart Working e motivazione

Il 57% degli intervistati dichiara di mantenere la medesima motivazione presente in regime presenziale, anche in Smart Working, mentre il 26% dichiara di essere più motivato e il 17% ritiene il regime di Smart Working meno motivante del lavoro presenziale.

DOMANDA 16 : LAVORARE IN SMART WORKING RISPETTO AL LAVORO IN UFFICIO HA CREATO:

- PIU' STRESS
- MENO STRESS
- UGUALE STRESS

SW e Stress	
MENO STRESS	495
PIU' STRESS	191
UGUALE STRESS	283
Totale complessivo	969

Tabella 45 – Smart Working e stress

Gli intervistati, nella valutazione dello stress in regime di Smart Working per il 51% si dichiarano meno stressati rispetto al lavoro presenziale, per il 29% ugualmente stressati, e solo il 20% dichiara che allo Smart Working si accompagna un livello di stress superiore rispetto al lavoro presenziale.

Lo Smart Working praticato dagli intervistati, valutando il periodo di somministrazione del questionario, è in gran parte uno Smart Working ‘emergenziale’, praticato, quindi, in un periodo in cui le esigenze di distanziamento sociale imposte dalla pandemia da COVID19, hanno radicalmente modificato le abitudini, non solo lavorative, ma anche familiari. Per questo motivo si ritiene opportuno approfondire l’indagine, andando ad evidenziare la relazione esistente tra stress e composizione del nucleo familiare.

Si esamina, innanzitutto, la relazione tra stress e presenza in casa di figli in età scolare, cioè appartenenti al raggruppamento 0-10 anni. Vale la pena rilevare che i figli ricompresi in questo raggruppamento necessitano di cure e attenzioni maggiori rispetto a quelli di età superiore, oltre ad essere, potenzialmente, meno compatibili con una pratica lavorativa che preveda una condivisione degli spazi abitativi.

SW e Stress/Figli 0-10	
MENO STRESS	120
PIU' STRESS	51
UGUALE STRESS	75
Totale complessivo	246

Tabella 46 – Smart Working e stress/figli 0-10 anni

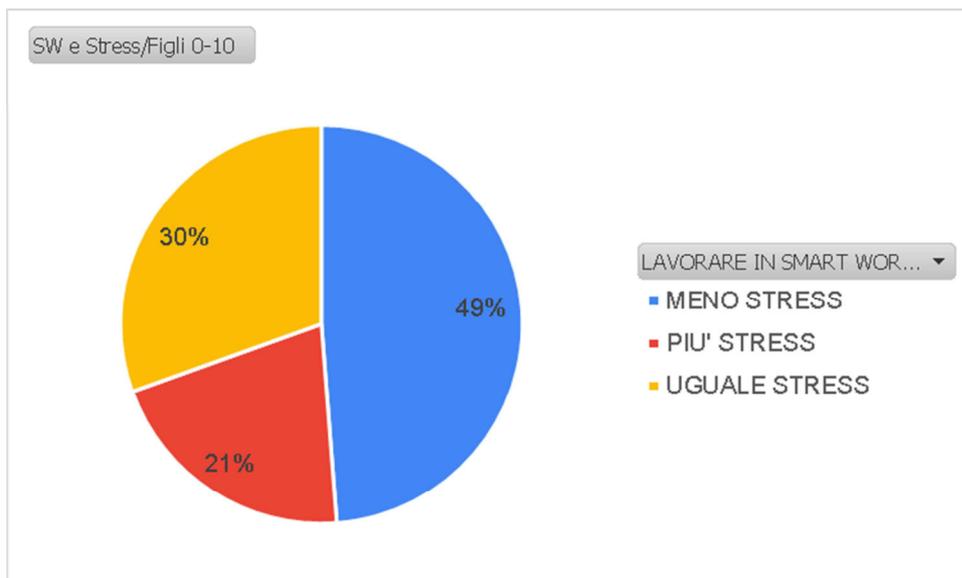


Figura 20 – Valutazione livelli di stress in presenza di figli 0-10 anni

Dall'areogramma riportato in figura 20, emerge che, tra chi dichiara di avere uno o più figli nella fascia 0-10 anni, il 49% dichiara che lo Smart Working è meno stressante del lavoro presenziale, il 30% ritiene uguale il carico di stress: solo il 21% dichiara che il carico di stress in Smart Working è maggiore.

In altre parole, coloro che hanno uno o più figli che richiedono un forte accudimento, poiché rientranti nella fascia di età 0-10, per il 79% ritengono che operando in Smart Working non vi sia un peggioramento della situazione di stress, ricordando che il 49% ritiene la pratica del lavoro da remoto meno stressante del lavoro presenziale.

La distribuzione percentuale del raggruppamento di coloro che hanno uno o più figli nel raggruppamento 0-10 anni, non appare molto diversa dalla distribuzione rinvenibile per il campione complessivo: emerge, infatti, che, per il campione complessivo, il 20% degli intervistati dichiara che lo Smart Working è più stressante del lavoro presenziale, a fronte del 21% rilevato tra coloro che hanno uno o più figli nella fascia 0-10 anni. In altre parole, la presenza in casa di figli in età scolare non aggrava il carico di stress associato alla pratica dello Smart Working.

Etichette di riga	SW e Stress/Figli 11-16	
MENO STRESS		100
PIU' STRESS		33
UGUALE STRESS		43
Totale complessivo		176

Tabella 47 – Smart Working e stress/figli 11-16 anni

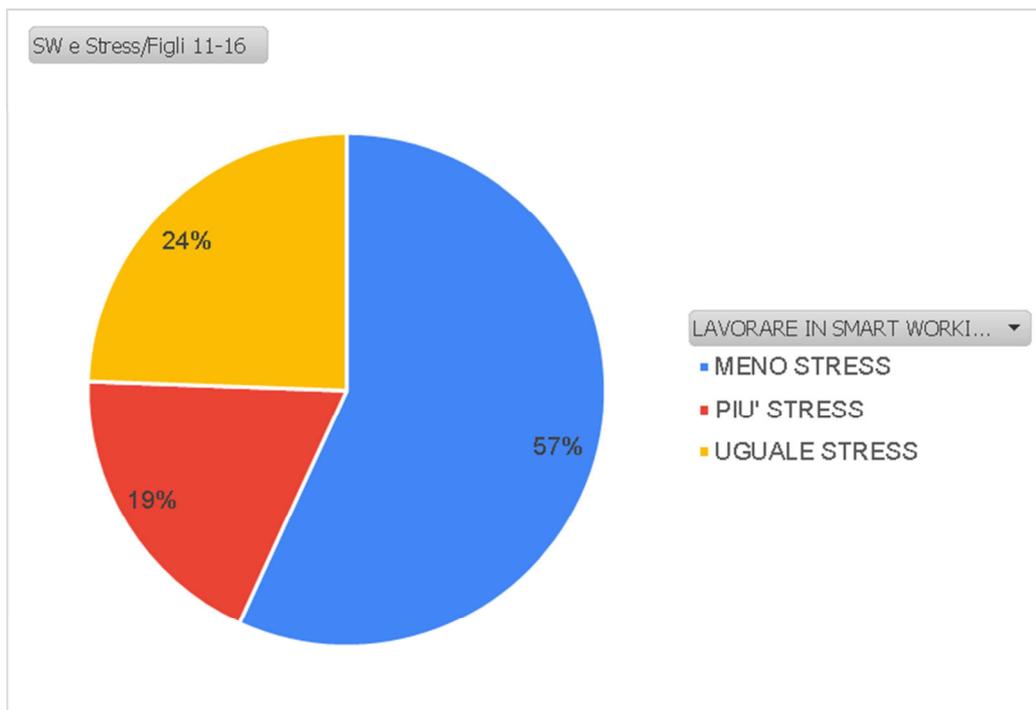


Figura 21 – Valutazione livelli di stress in presenza di figli 11-16 anni

Dall'areogramma di figura 21 emerge che tra coloro che dichiarano di avere figli nel raggruppamento 11-16 anni, il 57% percepisce lo Smart Working come meno stressante del lavoro presenziale, il 24% non rileva un carico di stress diverso, il 19% dichiara che lo Smart Working è più stressante del lavoro presenziale. Rispetto al campione complessivo si rileva un leggero aumento della percentuale di coloro che ritengono che lo Smart Working sia meno stressante rispetto al lavoro presenziale, 57% a fronte del 51% complessivo, una riduzione di coloro che non rilevano modifiche nei livelli di stress, 24% a fronte del 29% complessivo, mentre è pressoché invariata la percentuale di coloro che dichiarano che lo Smart Working è più stressante del lavoro in presenza.

Si evidenzia come la percentuale di coloro che ritengono lo Smart Working meno stressante aumenti con l'aumentare dell'età dei figli, considerando che tra coloro che hanno figli in età 0-10 il 49% dichiara di avere un minor carico di stress, a fronte di una percentuale pari al 57% per coloro che hanno figli nel raggruppamento 11-16.

SW e Stress/Figli >16	
MENO STRESS	106
PIU' STRESS	52
UGUALE STRESS	67
Totale complessivo	225

Tabella 48 – Smart Working e stress/figli >16 anni

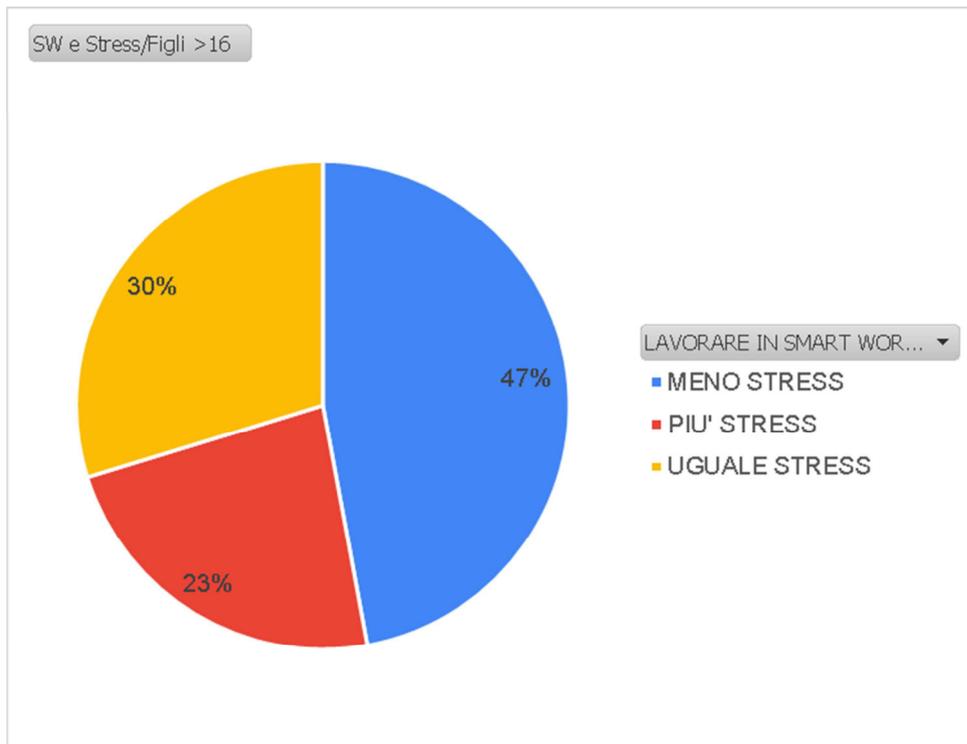


Figura 22 – Valutazione livelli di stress in presenza di figli >16 anni

Tra chi dichiara di avere figli nella fascia di età ‘maggiore di 16 anni’ risultano in linea con quanto rilevato sulla popolazione complessiva i dati riferiti a chi dichiara livelli di stress uguali in caso di Smart Working e di lavoro presenziale, mentre è inferiore al campione complessivo, il dato riferito a coloro che dichiarano meno stress, 47% a fronte del 51% complessivo. Ancora, è superiore al campione complessivo la percentuale di coloro che riferiscono che lo Smart Working sia più stressante del lavoro in ufficio, 23% a fronte del 20% complessivo.

Si fa notare come il dato riferito al minor stress sia, per coloro che hanno figli maggiori di 16 anni, quasi identico a quello riferito a coloro che hanno figli in età 0-10, 47% a fronte del 49% di questi ultimi. In altre parole, si ha un aumento consistente di coloro che dichiarano che lo Smart Working sia meno stressante del lavoro presenziale tra coloro che hanno figli in età 11-16.

Considerando complessivamente i risultati mostrati, sembra suffragata la tesi che non vi sia una relazione diretta tra stress e composizione del nucleo familiare, con particolare riguardo alla presenza di figli, quale che sia la loro età.

SW e Stress/Nessun figlio	
MENO STRESS	228
PIU' STRESS	75
UGUALE STRESS	130
Totale complessivo	433

Tabella 49 – Smart Working e stress/assenza di figli

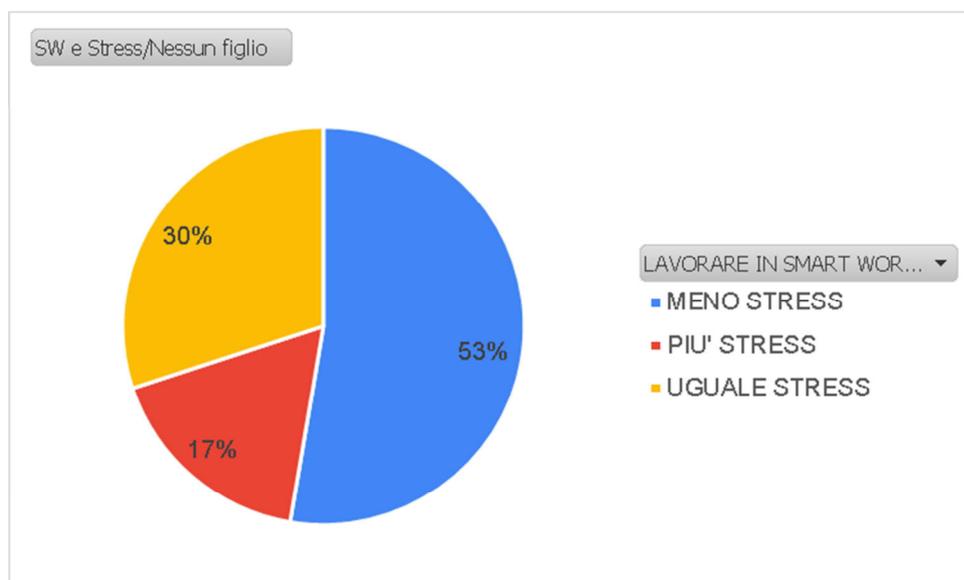


Figura 23 – Valutazione livelli di stress in assenza di figli

L'areogramma di figura 23 mostra come si esprimono in ordine alla valutazione dello stress in Smart Working coloro che non hanno figli: il 53% dichiara che tale pratica lavorativa è meno stressante del lavoro presenziale, il 17% dichiara che lo Smart Working è più stressante, il 20% non rileva differenze nei livelli di stress tra Smart Working e lavoro presenziale.

Il dato serve ad avvalorare l'assunto secondo cui la presenza di figli, quale che sia la loro età, non rende lo Smart Working una pratica di lavoro più stressante del lavoro in presenza.

Analizziamo la relazione esistente tra livelli di stress e livelli di concentrazione.

concentrazione/stress	
MENO STRESS	456
PIU' STRESS	100
UGUALE STRESS	228
Totale complessivo	784

Tabella 50 – Smart Working: concentrazione/stress

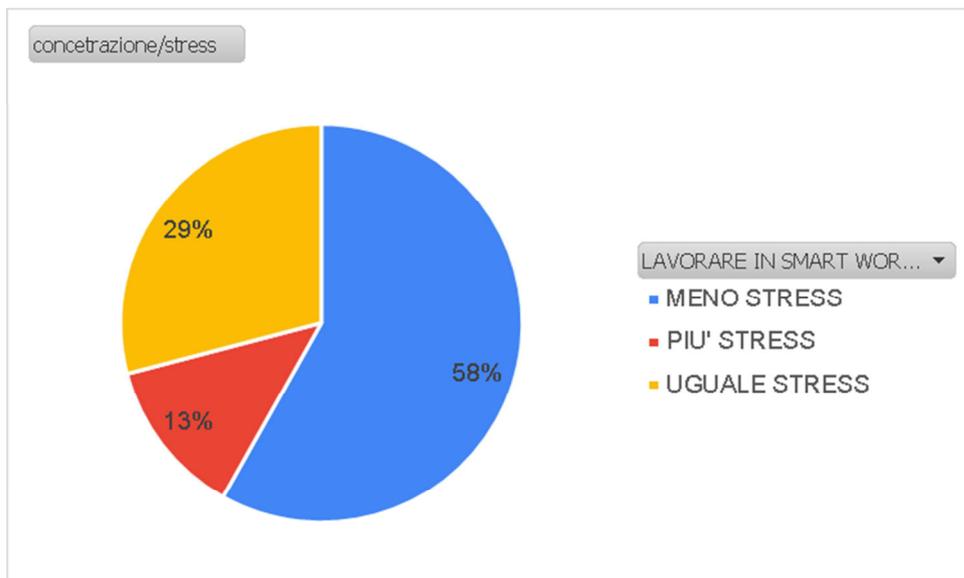


Figura 24 – Rapporto concentrazione/stress

Analizziamo come si esprimono sui livelli di stress coloro che hanno espresso una valutazione positiva, scegliendo le opzioni ‘ottimo’, pari al 41% e ‘buono’, pari al 40% riguardo ai livelli di concentrazione.

Dall’areogramma rappresentato in figura 24, si evidenzia che il 58% di questi soggetti dichiara di avere livelli di stress minori rispetto al regime di lavoro presenziale, e il 29% di avere il medesimo livello di stress.

Chi esprime una valutazione positiva con riferimento ai livelli di concentrazione, mostra in percentuale superiore al campione complessivo, +7%, di considerare la pratica dello Smart Working meno stressante del lavoro presenziale.

In altre parole, tra coloro che ritengono di aver maggior possibilità di concentrazione e focalizzazione operando da remoto piuttosto che in presenze, si evidenziano livelli di stress inferiori rispetto alla popolazione complessiva.

DOMANDA 17 : L’EVENTUALE STRESS PROVOCATO DALLO SMART WORKING DERIVA:

- DALLA PRESENZA IN CASA DI ALTRI SOGGETTI
- DAL CARICO DI LAVORO
- DAI PROBLEMI ORGANIZZATIVI
- LO SMART WORKING NON PROVOCA PIU’ STRESS DEL LAVORO IN UFFICIO
- ALTRO

Si è provveduto ad una interpretazione delle risposte aperte che gli intervistati hanno fornito con l'opzione 'altro' individuando delle macro-categorie. Si rileva che in molti casi i rispondenti hanno duplicato quanto già presente nelle opzioni presentate.

	MOTIVAZIONE STRESS IN SW
ALTRO	12
ALTRO-CONNESSIONE CONTINUA	18
ALTRO-PERDITA DI SOCIALITA'	14
DAI PROBLEMI ORGANIZZATIVI	172
DAL CARICO DI LAVORO	120
DALLA PRESENZA IN CASA DI ALTRI SOGGETTI	133
LO SMART WORKING NON PROVOCA PIU' STRESS DEL LAVORO IN UFFICIO	500
Totale complessivo	969

Tabella 51 – Smart Working e stress: motivazione

Il 52% degli intervistati ritiene che in regime di Smart Working non si abbia un carico di stress maggiore rispetto al lavoro presenziale, confermando gli andamenti emersi dalle risposte alla domanda sedici.

Tra coloro che indicano cause di stress riconducibili allo Smart Working, il 18% ritiene che siano da ascrivere a problemi organizzativi, il 14% alla presenza in casa di altri soggetti, il 12% al carico di lavoro.

Nella sezione 'altro', si rileva che il 2% degli intervistati riconduce il maggior stress dello Smart Working rispetto al lavoro presenziale alla necessità di essere sempre connessi, non riuscendo, quindi, a separare nettamente il tempo di lavoro dal tempo di vita, l'1% alla mancanza di socialità.

DOMANDA 18: IL CARICO DI LAVORO IN SMART WORKING, RISPETTO AL LAVORO IN UFFICIO E':

- MAGGIORE
- MINORE
- UGUALE

SW Carico di lavoro	
MAGGIORE	341
MINORE	63
UGUALE	565
Totale complessivo	969

Tabella 52 – Smart Working e carico di lavoro

Il 58% degli intervistati dichiara che il carico di lavoro in Smart Working è identico rispetto al regime di lavoro presenziale, mentre per il 35% il carico di lavoro è maggiore. Solo il 7% degli intervistati ritiene che il carico di lavoro in Smart Working sia inferiore al carico di lavoro in regime presenziale.

Combinando il dato sui livelli di stress rilevato attraverso le risposte alla domanda 16, e il dato sul carico di lavoro, rilevato attraverso la domanda 17, si evidenzia che coloro che ritengono lo Smart Working più stressante del lavoro in ufficio, per il 62% rilevano un aumentato carico di lavoro.

In altre parole, tra coloro che dichiarano di rilevare maggiori livelli di stress in Smart Working rispetto al lavoro presenziale, più del 60% percepisce un carico di lavoro maggiore con questo regime rispetto al lavoro 'tradizionale'.

SW Carico di lavoro/stress	
MAGGIORE	119
MINORE	16
UGUALE	56
Totale complessivo	191

Tabella 53 – Smart Working maggiore stress/ carico di lavoro

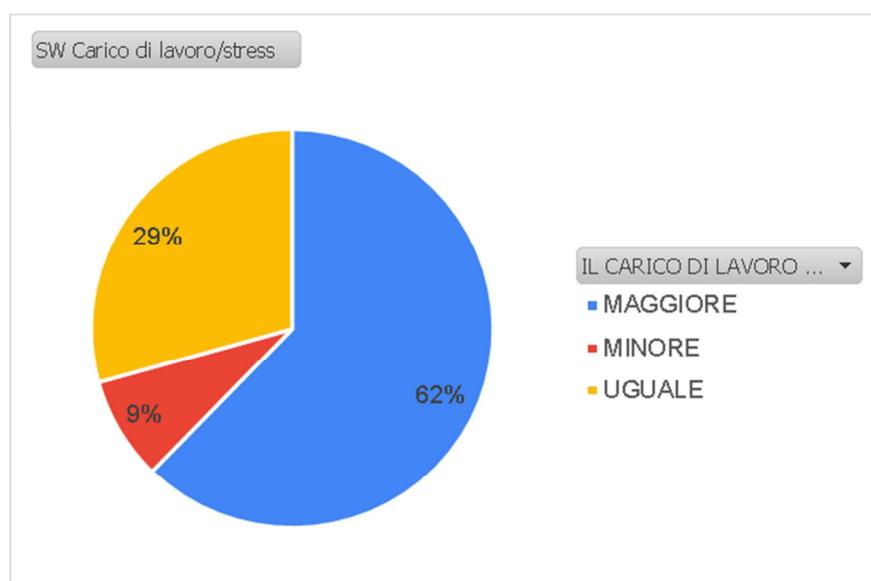


Figura 25 – Rapporto carico di lavoro/stress in Smart Working(maggiore stress)

SW Carico di lavoro/stress inferiore	
MAGGIORE	122
MINORE	36
UGUALE	337
Totale complessivo	495

Tabella 54 – Smart Working minore stress/ carico di lavoro

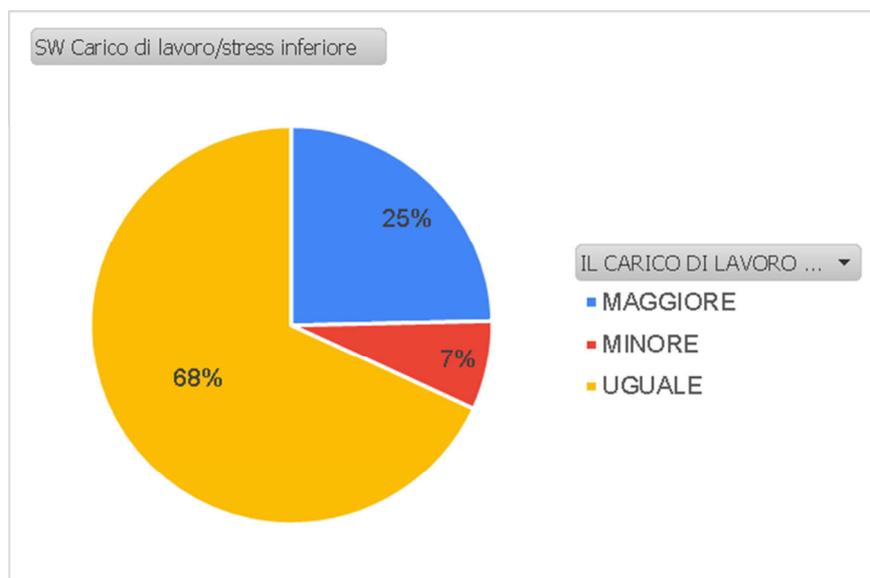


Figura 26 – Rapporto carico di lavoro/stress in Smart Working(minore stress)

Analizzando le risposte in termini di carico di lavoro di coloro che dichiarano che lo Smart Working è una pratica lavorativa che comporta livelli di stress inferiori rispetto al lavoro presenziale si evidenzia che il 68% degli intervistati dichiara un identico carico di lavoro, il 25% un carico di lavoro maggiore e il 7% un carico di lavoro minore.

I dati avvalorano l'ipotesi che, in costanza di carico di lavoro, lo stress prodotto dal lavoro sia minore in Smart Working rispetto al lavoro presenziale.

DOMANDA 19 :SUPERATA L'EMERGENZA PANDEMICA SAREBBE INTERESSATO A LAVORARE IN SMART WORKING?

- SI, PER TUTTA LA SETTIMANA
- SI, PER ALCUNI GIORNI LA SETTIMANA
- SI, PER ALCUNE ORE AL GIORNO
- NO

PROSEGUIMENTO SW	
NO	126
SI , PER ALCUNE ORE AL GIORNO	63
SI , PER ALCUNI GIORNI LA SETTIMANA	585
SI, PER TUTTA LA SETTIMANA	195
Totale complessivo	969

Tabella 55 – Proseguimento Smart Working

Il 60% degli intervistati si dichiara interessato a proseguire l'esperienza Smart Working per alcuni giorni la settimana, anche in assenza di motivazioni contingenti, come quelle imposte dalla pandemia da COVID 19. Si tratta di una scelta che esprime una preferenza per lo Smart Working c.d. 'ibrido', in cui le pratiche di lavoro da remoto si alternano con il lavoro presenziale.

Il 20% dichiara di essere disposto al proseguimento dello Smart Working 'full time', quindi opta per uno Smart Working completo, che non prevede alternanza con il lavoro presenziale; il 7% dichiara la propria preferenza verso uno Smart Working che interessi solo alcune ore del giorno. Il 13% non è interessato a proseguire l'esperienza, neppure in forme ibride.

DOMANDA 20 : SECONDO LEI, AFFINCHE' LO SMART WORKING RAPPRESENTI UNO STRUMENTO UTILE PER CONCILIARE VITA PRIVATA E LAVORO E' NECESSARIO:

- CHE SIA PRATICATO SU SCELTA DEL LAVORATORE
- CHE L'ORGANIZZAZIONE SIA ORIENTATA AL RISULTATO
- CHE CI SIA MAGGIOR SUPPORTO WELFARE(CURA DEI FIGLI, ECC)
- CHE SIANO PREVISTI ORARI FLESSIBILI
- CHE CI SIA UN MAGGIOR COORDINAMENTO FAMILIARE
- ALTRO.

	SW/WORK-LIFE BALANCE
ALTRO	19
CHE CI SIA MAGGIOR SUPPORTO WELFARE (CURA DEI FIGLI ECC.)	92
CHE CI SIA UN MAGGIOR COORDINAMENTO FAMILIARE	29
CHE L'ORGANIZZAZIONE SIA ORIENTATA AL RISULTATO	286
CHE SIA PRATICATO SU SCELTA DEL LAVORATORE	349
CHE SIANO PREVISTI ORARI FLESSIBILI	194
Totale complessivo	969

Tabella 56 – Smart Working e work-life balance: condizioni

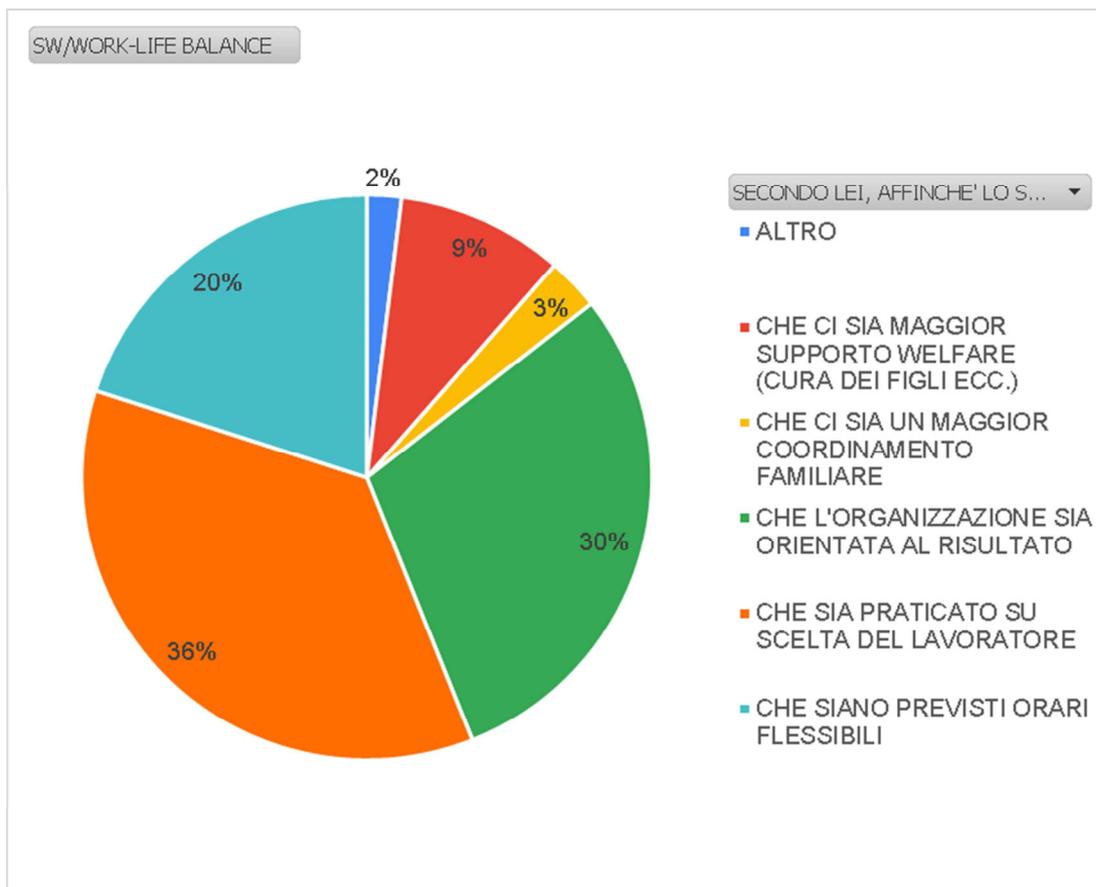


Figura 27 – Elementi di conciliazione Smart Working-work-life balance

Il 36% degli intervistati ritiene che la condizione per rendere lo Smart Working strumento di miglioramento del work-life balance sia quella di implementarlo solo su richiesta del lavoratore; il 30% ritiene, essenziale che l'organizzazione sia orientata al risultato. Il 20% ritiene che si possa avere un'influenza positiva sul work-life balance solo nel caso siano previsti orari flessibili, il 9% richiede che vi sia un maggior supporto welfare, come asili e altro, il 3% ritiene essenziale un maggior coordinamento familiare.

I dati mostrano che, al di là della necessità di una concertazione tra organizzazione e lavoratore nella definizione dello Smart Working, è elemento discriminante affinché questo possa essere desiderabile, che l'organizzazione sia orientata al risultato, e che, di conseguenza, il lavoratore, lasciato libero di scegliere, tempi, luoghi e metodi di lavoro, sia valutato sulla base degli obiettivi raggiunti.

È da notare che il 20% del campione, come accennato, ritiene che si possa avere un miglioramento del work-life balance solo a condizione che siano previsti orari flessibili, rivelando, quindi, di non aver sperimentato realmente lo Smart Working, quanto piuttosto altra forma di telelavoro, considerato che uno degli elementi che caratterizzano lo Smart Working è proprio la possibilità di scegliere i tempi di lavoro.

DOMANDA 21: LAVORANDO IN SMART WORKING PUO' SCEGLIERE IN QUALI ORARI LAVORARE?

- SI
- NO

Etichette di riga	Flessibilità orario di lavoro in SW
NO	337
SI	632
Totale complessivo	969

Tabella 57 – Smart Working e flessibilità oraria

Il 65% degli intervistati dichiara che operando in Smart Working può scegliere in quali orari lavorare: il dato è significativo in considerazione del fatto che la possibilità di scegliere gli orari in cui lavorare è uno degli elementi caratterizzanti lo Smart Working rispetto ad altre forme di lavoro da remoto.

DOMANDA 22 : INDICARE QUALE, TRA QUELLI SEGUENTI, E' L'ELEMENTO PIU' POSITIVO DELLO SMART WORKING

- FLESSIBILITA' NELLA SCELTA DEL TEMPO DA DEDICARE AL LAVORO
- AUTONOMIA DI ORGANIZZAZIONE
- POSSIBILITA' DI CONCILIAZIONE TRA VITA PRIVATA E LAVORO
- RISPARMIO DI TEMPO E COSTI DI TRASPORTO
- MAGGIORE PRODUTTIVITA'
- ALTRO

	SW aspetti positivi
ALTRO	10
AUTONOMIA DI ORGANIZZAZIONE	146
FLESSIBILITA' NELLA SCELTA DEL TEMPO DA DEDICARE AL LAVORO	150
MAGGIORE PRODUTTIVITA'	67
POSSIBILITA' DI CONCILIAZIONE TRA VITA PRIVATA E LAVORO	279
RISPARMIO DI TEMPO E COSTI DI TRASPORTO	317
Totale complessivo	969

Tabella 58 – Smart Working: aspetti positivi

Il 33% degli intervistati ritiene che l'aspetto più positivo dello Smart Working sia rappresentato dal risparmio di tempo e costi connessi al trasporto, rivelando che i trasferimenti da e per la sede di lavoro originano un inefficiente dispendio di risorse temporali ed economiche.

Il 29% degli intervistati ritiene che la possibilità di conciliare vita privata e vita lavorativa, quindi di migliorare il work-life balance, rappresenti l'elemento di maggiore positività dello

Smart Working, mentre il 15% dei rispondenti ritiene che l'aspetto più positivo sia l'autonomia di organizzazione, e nella stessa percentuale la flessibilità nella scelta dei tempi di lavoro.

DOMANDA 23:INDICARE QUALI, TRA QUELLI SEGUENTI, E' L'ELEMENTO PIU' NEGATIVO DELLO SMART WORKING

- PERDITA DI SOCIALITA'
- SENSAZIONE DI ESSERE CONFINATO IN CASA
- PERDITA DELLA COGNIZIONE DEL TEMPO
- FRAMMENTAZIONE FRA LAVORO E IMPEGNI FAMILIARI
- RITARDO NEL COMPLETAMENTO DEL LAVORO
- ALTRO

	SW aspetti negativi
ALTRO	23
ALTRO- CARICO DI LAVORO	11
ALTRO- NESSUNO	35
FRAMMENTAZIONE FRA LAVORO E IMPEGNI FAMILIARI	99
PERDITA DELLA COGNIZIONE DEL TEMPO	163
PERDITA' DI SOCIALITA'	512
RITARDO NEL COMPLETAMENTO DEL LAVORO	12
SENSAZIONE DI ESSERE CONFINATO IN CASA	114
Totale complessivo	969

Tabella 59 – Smart Working: aspetti negativi

Il 53% degli intervistati ritiene che l'elemento più critico dello Smart Working sia la perdita di socialità; il 17% evidenzia la perdita di cognizione del tempo, mentre il 12% individua nel confinamento l'elemento di negatività. Quest'ultimo fattore deve essere letto e interpretato alla luce della prevalenza di Smart Working emergenziale praticato dagli intervistati, in cui al 'confinamento' presso la propria abitazione durante i tempi di lavoro si accompagna anche l'impossibilità di movimento imposta dal distanziamento sociale obbligato dagli interventi normativi a tutela della salute pubblica.

Il 10% dei rispondenti ritiene che l'elemento più negativo sia rappresentato dalla frammentazione fra lavoro e impegni familiari. Si è provveduto ad accorpare le risposte di coloro che hanno scelto l'opzione 'altro' indicando elementi diversi da quelli presentati. In particolare, si evidenzia che il 4% degli intervistati non riscontra alcun elemento negativo nella pratica dello Smart Working, che il 2% ritiene che tale regime porti ad un ritardo nel completamento del lavoro, e l'1% ritiene che il carico di lavoro sia maggiore rispetto al lavoro in modalità presenziale.

Rilevando che l'elemento negativo prevalente riguarda la perdita di socialità, si analizza tale carattere con riferimento alla composizione del nucleo familiare, esaminando se tale evidenza è più accentuata per i soggetti che vivono soli, pur rimarcando che l'effetto può essere amplificato, nella percezione dei rispondenti, dalla circostanza di aver sperimentato per lo più un regime di Smart Working emergenziale, in cui alla evidente 'solitudine' lavorativa si somma l'isolamento imposto dalle regole di distanziamento.

SW aspetti negativi/ vive da solo	
ALTRO	5
ALTRO- CARICO DI LAVORO	1
ALTRO- NESSUNO	8
FRAMMENTAZIONE FRA LAVORO E IMPEGNI FAMILIARI	5
PERDITA DELLA COGNIZIONE DEL TEMPO	28
PERDITA' DI SOCIALITA'	87
RITARDO NEL COMPLETAMENTO DEL LAVORO	2
SENSAZIONE DI ESSERE CONFINATO IN CASA	22
Totale complessivo	158

Tabella 60 – Smart Working: aspetti negativi/ nuclei monopersonali

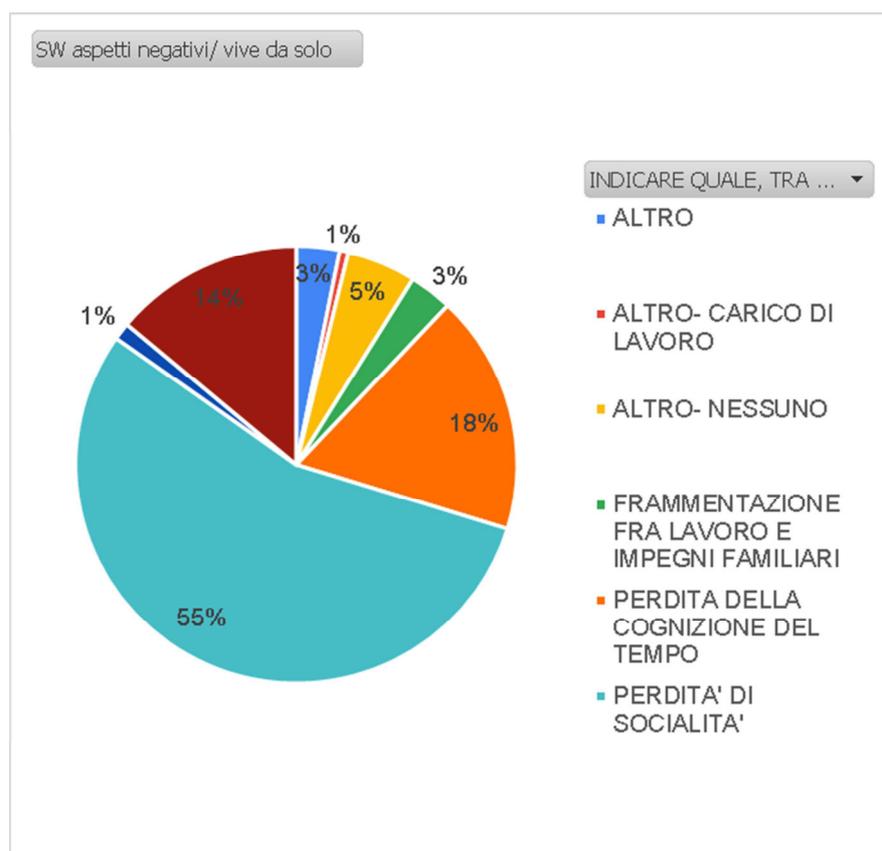


Figura 28 – Perdita di socialità /composizione nucleo familiare: nuclei mono-personali

Come evidenziato nell'areogramma di figura 28, la distribuzione percentuale del gruppo di coloro che vivono da soli non si distanzia in maniera significativa rispetto al campione complessivo, visto che il 55% di questi soggetti ritiene che la perdita di socialità sia l'elemento più negativo, a fronte del 53% espresso dal campione complessivo. Si rileva, a differenza di quanto emerge rispetto al campione complessivo, che solo il 3% di coloro che vivono da soli individuano come elemento negativo la frammentazione fra lavoro e impegni familiari, a sostegno dell'ipotesi che la convivenza tra lavoro e famiglia nei medesimi spazi si presenti più critica nel caso in cui siano presenti figli/coniugi.

Si presenta, per completezza, l'areogramma(figura 29) riferito ai soggetti che non vivono in nuclei mono-personali.

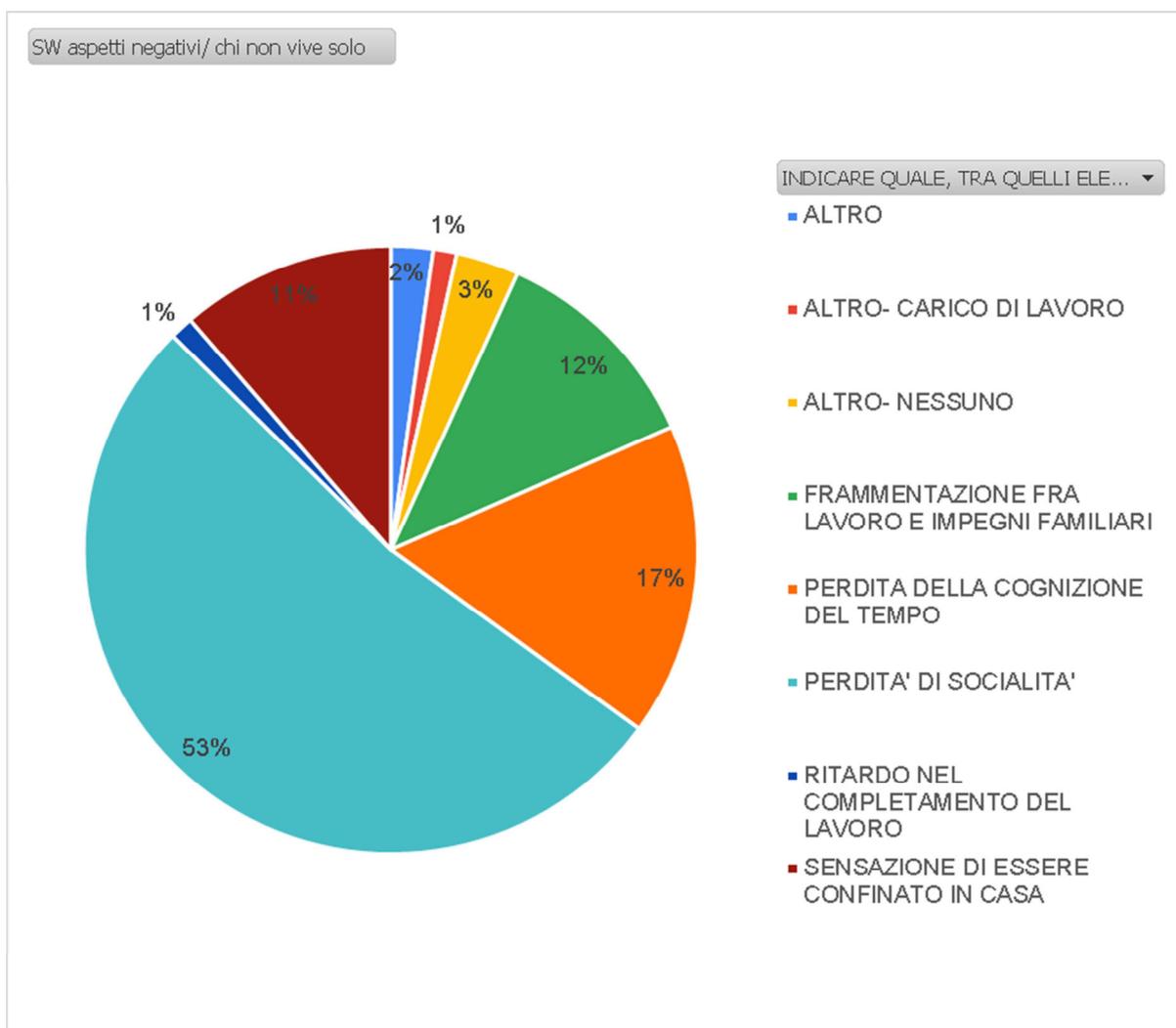


Figura 29 – Perdita di socialità /composizione nucleo familiare: nuclei pluripersonali

Anche nei nuclei familiari in cui sono presenti più persone, come figli e/o coniugi, si rilevano percentuali in linea con il campione complessivo, anche se si evidenzia un risultato leggermente superiore, 12% a fronte del 10% complessivo, con riferimento alla frammentazione fra lavoro e impegni familiari.

Le evidenze ci permettono quindi di affermare che la composizione del nucleo familiare non influenza le risposte fornite dagli intervistati in ordine agli elementi di negatività dello Smart Working..

CAPITOLO 3 – LE DOMANDE DI RICERCA

3.1 SMART WORKING E WORK LIFE BALANCE

Nel questionario somministrato alla popolazione oggetto d'indagine, s'individuano almeno due domande che consentono di indagare il rapporto tra Smart Working e work-life balance: la domanda 14, e la domanda 22.

La prima interroga gli intervistati sul grado di accordo con l'affermazione 'lo Smart Working consente di conciliare vita e lavoro', con opzioni di risposta 'nessuno', 'poco', 'abbastanza', 'molto', 'completamente'; e la seconda, chiede di evidenziare quale sia l'elemento più positivo connesso allo Smart Working, presentando, tra le altre, l'opzione di risposta 'la possibilità di conciliazione tra vita privata e lavoro'.

Si analizza, quindi, la consistenza dell'ipotesi secondo cui lo Smart Working consenta un miglior bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata/familiare, migliorando il work-life balance.

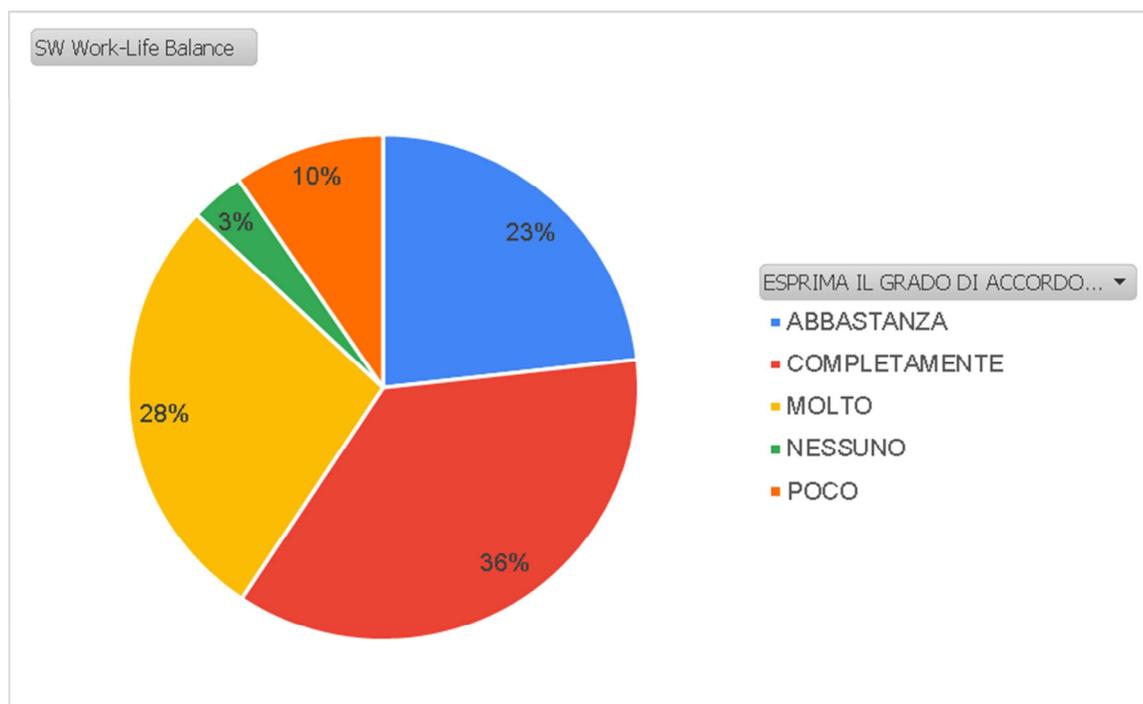


Figura 30 – Elemento positivo Smart Working: work-life balance- popolazione complessiva

Se consideriamo le risposte di chi esprime una valutazione positiva in ordine alla possibilità che lo Smart Working consenta un miglior bilanciamento tra vita privata e vita lavorativa, il 64% del campione, formato dal 36% che sceglie l'opzione 'completamente' e il 28% che sceglie l'opzione 'molto', ritiene che tale pratica lavorativa consenta di migliorare il work-life balance.

Verifichiamo le risposte degli intervistati distinte per sesso.

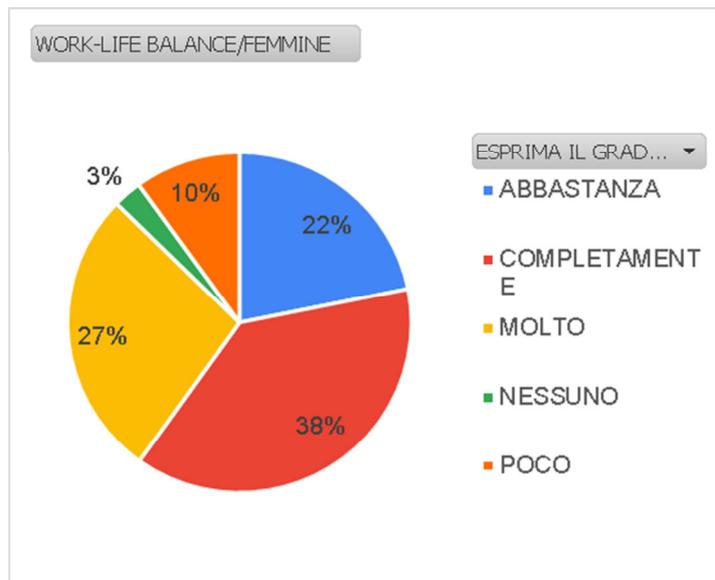


Figura 31 – Elemento positivo Smart Working: work-life balance/Donne

Nell'areogramma della figura 31 si mostrano le risposte fornite dalla popolazione femminile del campione sulla possibilità che l'elemento più positivo dello Smart Working sia il miglioramento del work-life balance.

Non si evidenziano risultati significativamente diversi rispetto a quelli emersi con riferimento al campione complessivo, considerato che quest'ultimo si esprimeva con valutazione completamente positiva nel 64% dei casi, a fronte del 65% riferito alle rispondenti di sesso femminile.

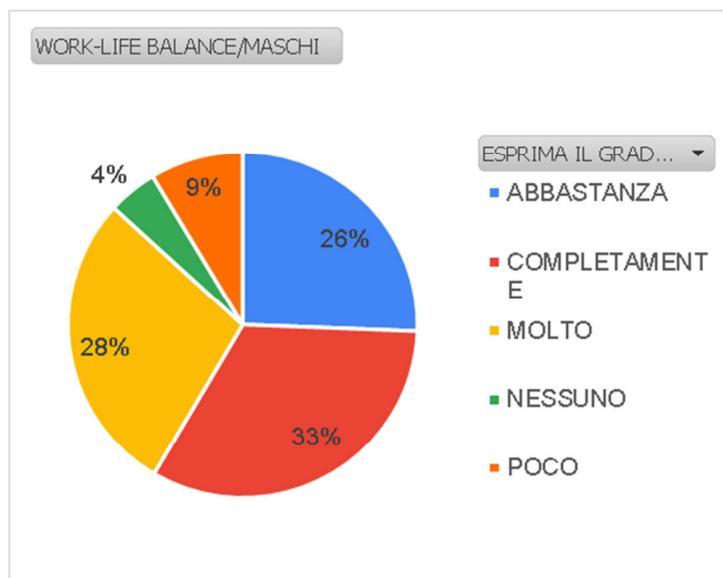


Figura 32 – Elemento positivo Smart Working: work-life balance/Uomini

Nell'areogramma di figura 32 si riportano le percentuali espresse dalla popolazione di sesso maschile, evidenziando che non si rilevano risultati significativamente diversi rispetto a quelli emersi con riferimento al campione complessivo.

Si evidenziano delle differenze tra gli intervistati di sesso maschile e femminile, considerato che il 33% dei primi sceglie l'opzione completamente, a fronte di un dato riferito alle seconde pari al 38%. Se consideriamo coloro che esprimono una valutazione positiva, scegliendo le opzioni completamente e molto, rileviamo che il 65% delle donne e il 61% degli uomini ritiene che lo Smart Working consenta un miglior bilanciamento delle esigenze della vita lavorativa con quelle della vita privata/familiare.

Esaminiamo come si sono espressi in ordine agli aspetti positivi dello Smart Working, coloro che hanno espresso una valutazione positiva, scegliendo l'opzione 'completamente' e 'molto' con riferimento alla possibilità che lo Smart Working migliori il work-life balance.

In altre parole, consideriamo coloro che alla domanda 14' esprima il grado di accordo con le seguenti affermazioni' si sono espressi in modo completamente positivo in ordine alla possibilità che lo Smart Working consenta di conciliare vita privata e lavorativa, e verificiamo quale risposta abbiano dato alla domanda 22 in cui si chiede agli intervistati di indicare quale sia l'aspetto più positivo dello Smart Working.

	CONCILIAZIONE VITA LAVORO/ASPETTI POSITIVI SW
ALTRO	2
AUTONOMIA DI ORGANIZZAZIONE	73
FLESSIBILITA' NELLA SCELTA DEL TEMPO DA DEDICARE AL LAVORO	90
MAGGIORE PRODUTTIVITA'	50
POSSIBILITA' DI CONCILIAZIONE TRA VITA PRIVATA E LAVORO	222
RISPARMIO DI TEMPO E COSTI DI TRASPORTO	181
Totale complessivo	618

Tabella 61 – Conciliazione vita-lavoro/elementi positivi Smart Working

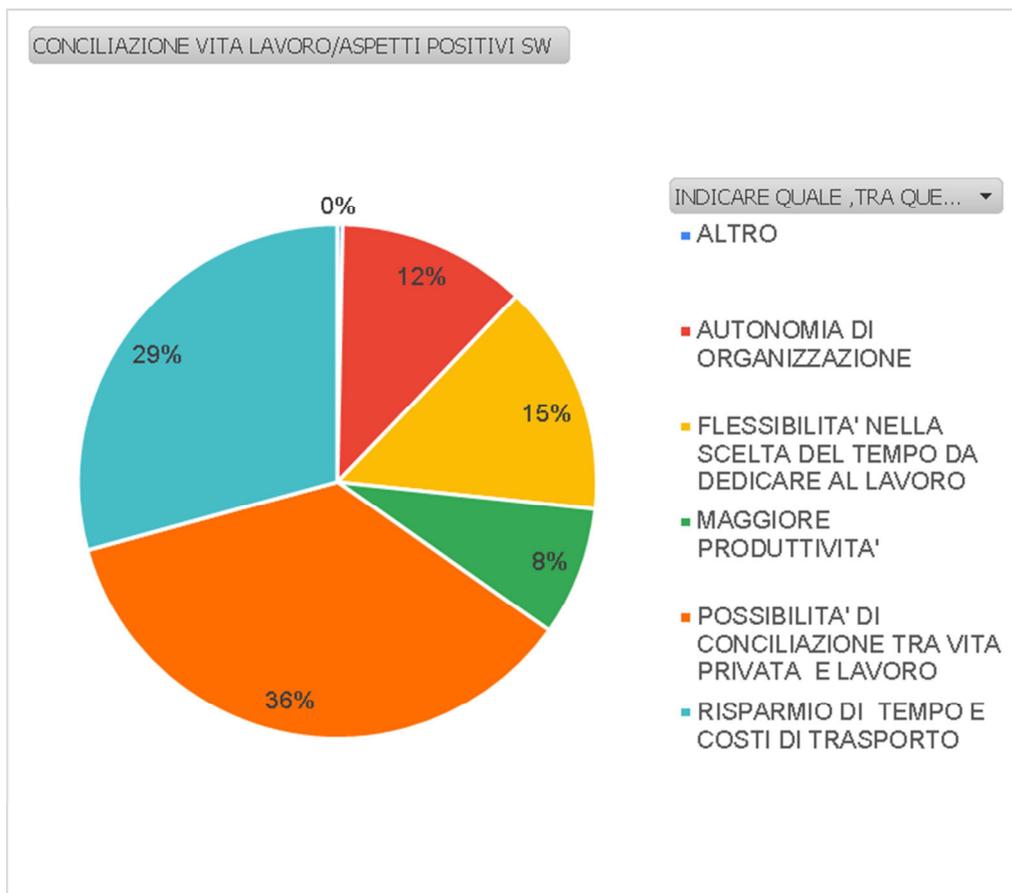


Figura 33 – Work-life balance/aspetti positivi Smart Working

Il 36% di coloro che hanno espresso una valutazione positiva riguardo alla possibilità che lo Smart Working consenta di conciliare vita lavorativa e vita privata/familiare, ritiene che l'elemento più positivo di questa pratica lavorativa sia proprio il miglioramento del work-life balance, a fronte di un dato riferito al campione complessivo pari al 29%; il 29% ritiene che l'elemento più positivo sia rappresentato dal risparmio in termini di costo e tempo di trasferimento, a fronte di un dato riferito al campione complessivo pari al 33%; il 12% apprezza la possibilità di essere autonomi nell'organizzazione del lavoro, a fronte del 15% riferito al campione complessivo.

Risultano in linea con il campione complessivo i dati riferiti alla produttività e alla flessibilità nei tempi di lavoro.

Tra coloro che si sono dichiarati completamente d'accordo in ordine alla circostanza che lo Smart Working migliori il work-life balance, in misura superiore a quanto espresso dal campione complessivo, 36%, a fronte di un dato complessivo pari al 29%, si ritiene che l'elemento più positivo dello Smart Working sia proprio la possibilità di migliorare il bilancio vita privata/vita lavorativa

Procediamo, seguendo una direzione di analisi inversa, a verificare come si esprimono riguardo alla possibilità che lo Smart Working consenta un miglioramento del work-life balance, chi ritiene che l'aspetto più positivo dello Smart Working sia la possibilità di conciliare vita lavorativa e vita privata/familiare.

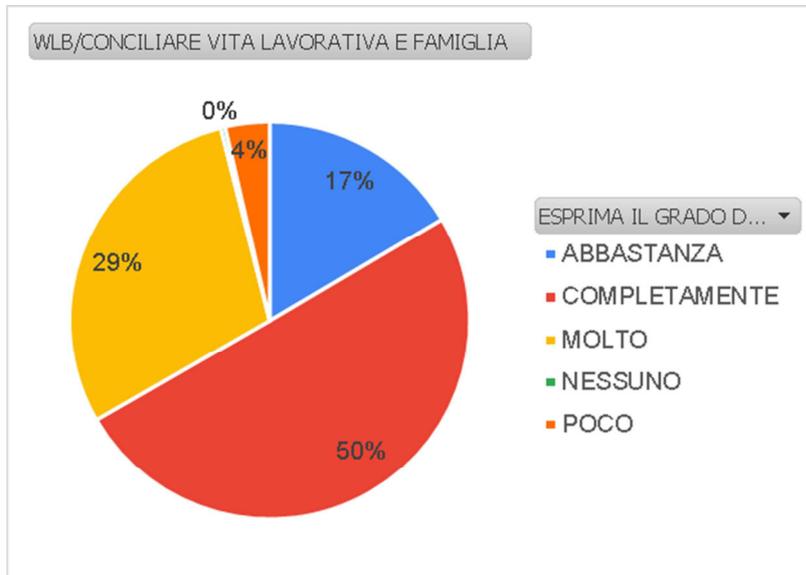


Figura 34 – Aspetti positivi Smart Working: Work-life balance/conciliazione vita-lavoro

Il 50% di coloro che ritengono che la possibilità di migliorare il work-life balance rappresenti l'aspetto più positivo dello Smart Working, si dichiarano completamente in accordo con l'affermazione secondo cui lo Smart Working consenta di conciliare vita e lavoro. Se a questi si aggiungono coloro che si sono espressi con l'opzione 'molto', il 79% di coloro che hanno scelto 'miglioramento del work-life balance' come aspetto più positivo dello Smart Working, esprimono una valutazione positiva in ordine alla possibilità che questa pratica lavorativa consenta di conciliare vita privata e vita lavorativa.

È quindi confermata l'ipotesi che lo Smart Working rappresenti una pratica lavorativa che migliora il work-life balance

3.2 SMART WORKING E PRODUTTIVITA' DEL LAVORO

Come noto, la valutazione oggettiva della produttività è pratica molto complessa con riferimento al lavoro intellettuale e, molto spesso, le analisi si basano sull'autovalutazione dei singoli lavoratori riguardo alla produttività percepita: nel presente studio si è seguito questo orientamento.

Le valutazioni soggettive riescono a evidenziare caratteri come la motivazione, l'impegno e le criticità che sarebbero difficili da misurare in modo oggettivo (Page et al. 2009).

Il presente studio, in linea con questo orientamento, ha lo scopo di valutare la produttività percepita dai componenti del campione.

Come evidenziato nell'areogramma di figura 35, il 7% del campione ritiene che l'elemento più positivo dello Smart Working sia l'incremento della produttività del lavoro.

Tale percentuale media è inferiore a quanto dichiarato dagli intervistati di sesso maschile, per i quali nel 9% dei casi l'aumento di produttività è l'elemento più positivo dello Smart Working, a fronte di un dato riferito alla popolazione di sesso femminile pari al 6%.

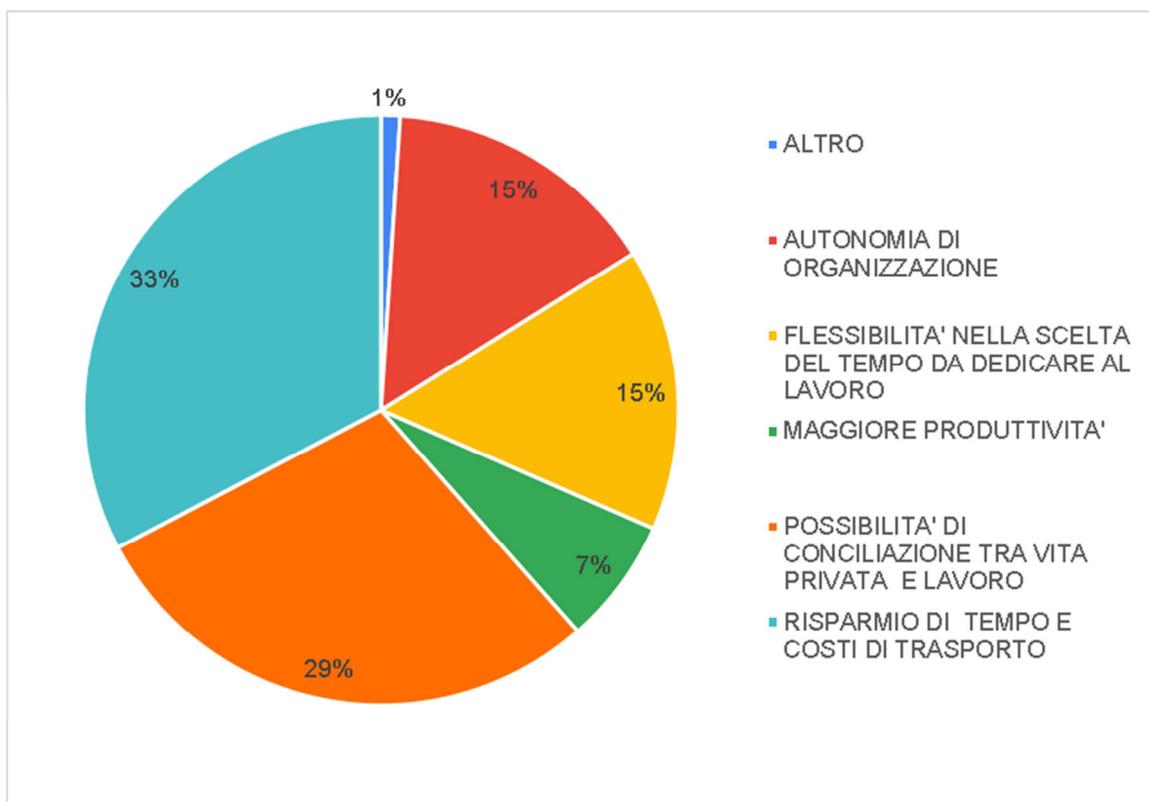


Figura 35 – Aspetti positivi Smart Working

3.3 SMART WORKING E GENDER GAP

Con riferimento al quesito posto con la domanda 14 'Esprima il grado di accordo con le seguenti affermazioni', ricordando che le opzioni di risposta sono 'nessuno', 'poco', 'abbastanza', 'molto', 'completamente', si analizzano le risposte fornite dagli intervistati, suddivisi per sesso, riportando, per chiarezza espositiva, l'areogramma riferito al campione complessivo (figura 36).

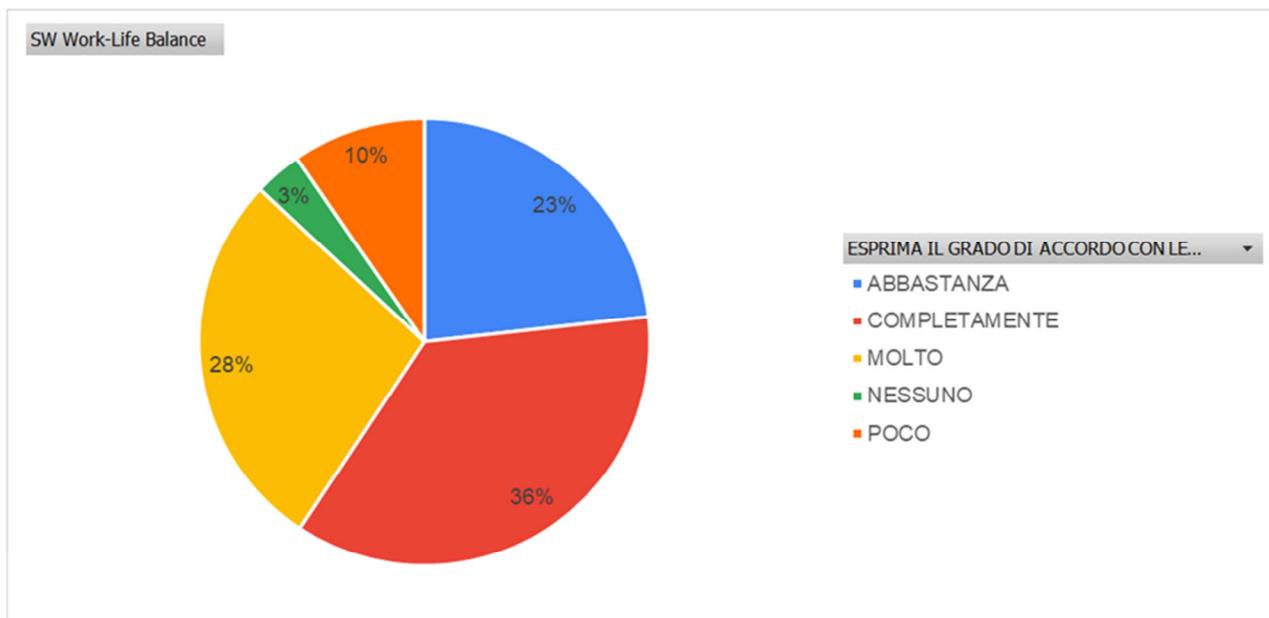


Figura 36 – Aspetti positivi Smart Working: Work-life balance- campione complessivo

Le donne che esprimono una valutazione positiva in ordine alla possibilità di miglioramento del work-life balance attraverso lo Smart Working, considerando le intervistate che scelgono l'opzione 'completamente' e 'molto', il 65% (figura 37) di esse ritiene che la pratica in parola consenta un miglioramento del bilancio tra vita privata e vita lavorativa, in linea con quanto espresso dal campione generale (64%).

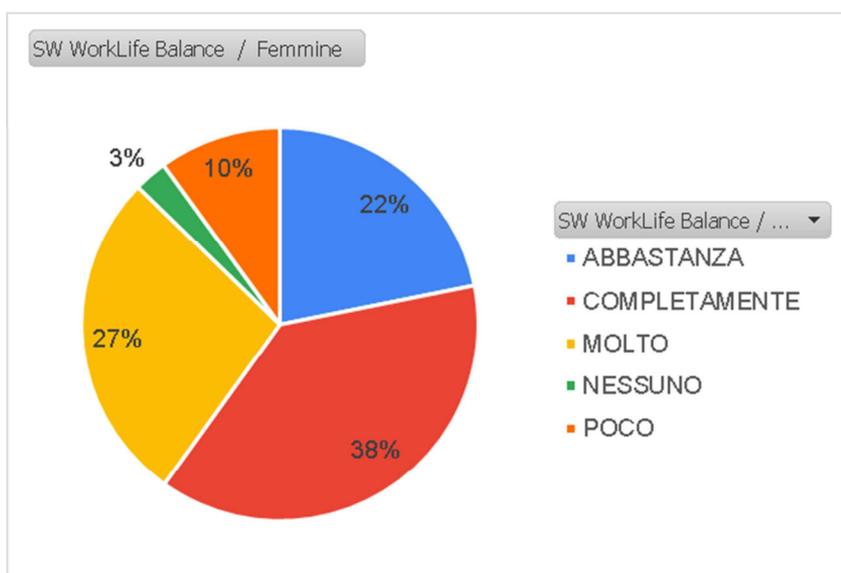


Figura 37 – Aspetti positivi Smart Working: Work-life balance/donne

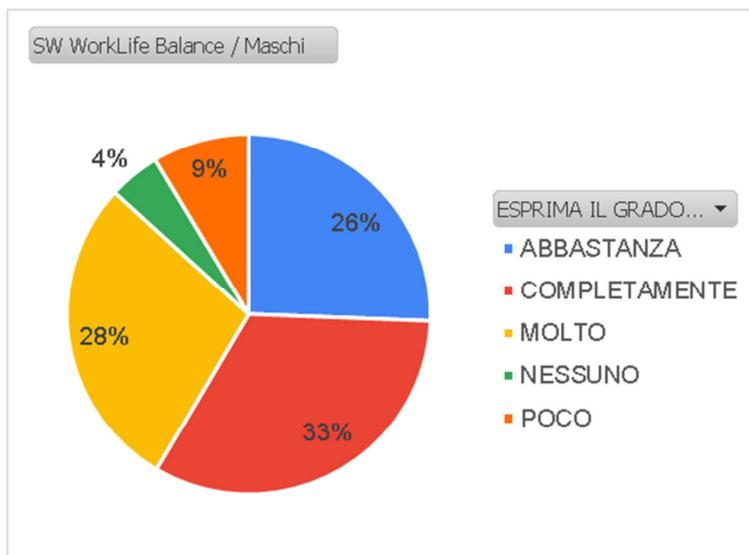


Figura 38 – Aspetti positivi Smart Working: Work-life balance/uomini

Nel confronto tra popolazione maschile e femminile si rileva una differenza di quattro punti percentuali, poiché gli uomini che esprimono una valutazione positiva, scegliendo le opzioni ‘completamente’ e ‘molto’ rappresentano il 61%, a fronte del 65% delle donne.

Proseguiamo l’analisi valutando come si è espressa la popolazione di sesso femminile in ordine alla qualità del lavoro in regime di Smart Working.

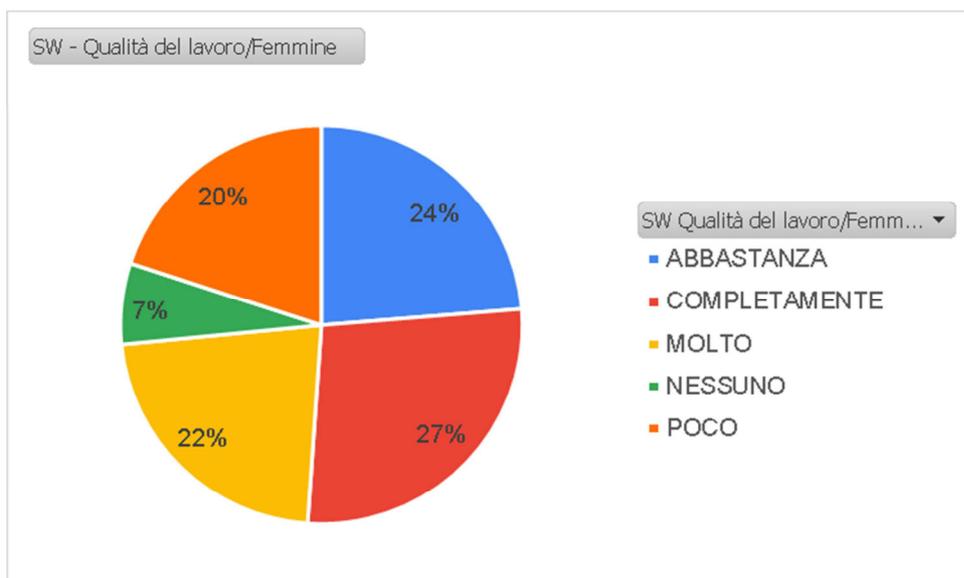


Figura 39 – Smart Working e qualità del lavoro - donne

Il 49% delle donne esprime una valutazione positiva, scegliendo le opzioni ‘completamente’ e ‘molto’, a proposito della possibilità che lo Smart Working rappresenti uno strumento di miglioramento della qualità del lavoro, in linea con il campione, che totalizzava il 48%, ma superiore al risultato espresso dalla popolazione maschile che si attesta al 44%, come evidenziato nel l’areogramma di figura 40.

In altre parole per gli intervistati di sesso femminile, in misura superiore a quelli di sesso maschile, lo Smart Working consente di migliorare la qualità del lavoro.

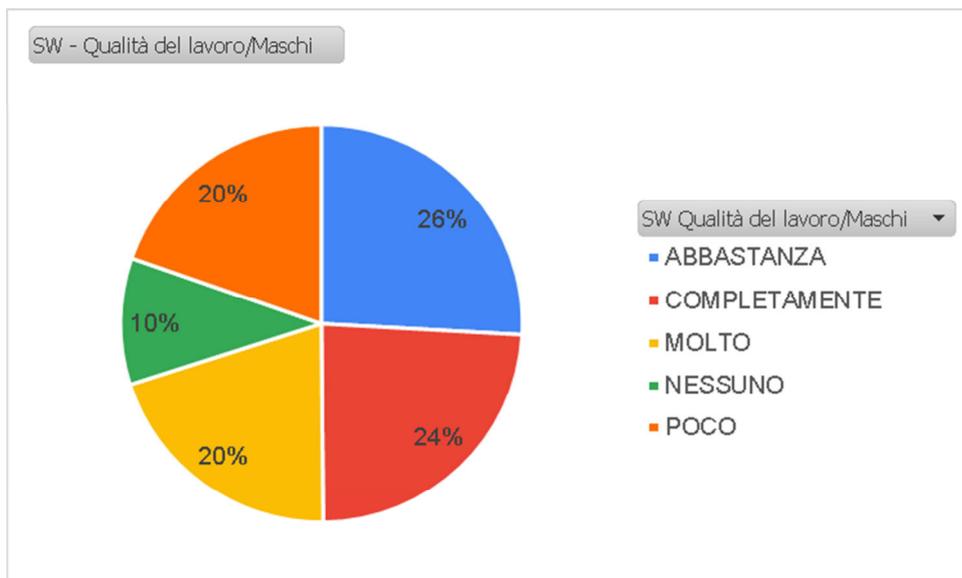


Figura 40 – Smart Working e qualità del lavoro - uomini

Verifichiamo le risposte fornite dagli intervistati di sesso femminile con riferimento alla motivazione, considerando, le rispondenti di sesso femminile che hanno ritenuto lo Smart Working più motivante rispetto al lavoro presenziale.

Come si evidenzia dall’areogramma di figura 41, il 27% dei rispondenti di sesso femminile si sente maggiormente motivato nel praticare lo Smart Working rispetto al lavoro presenziale, a fronte di una media del campione complessivo pari al 26% e con un risultato leggermente superiore, di due punti percentuali, rispetto a quanto espresso dal campione maschile, mostrato (figura 42).

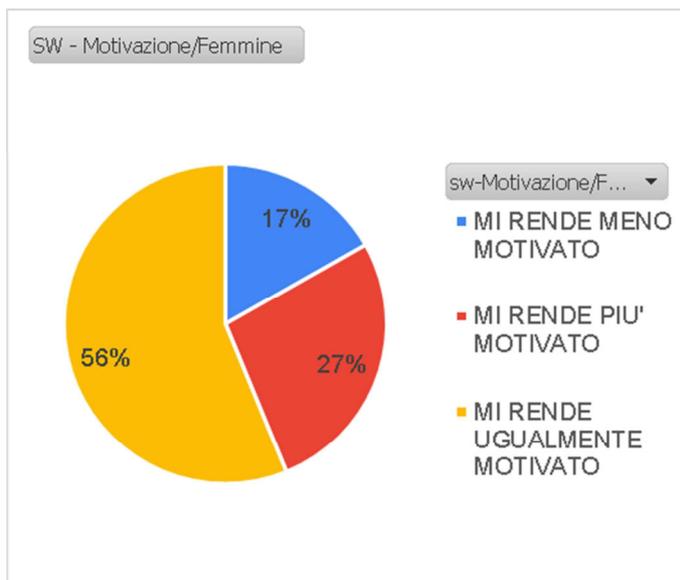


Figura 41 – Motivazione Smart Working – donne

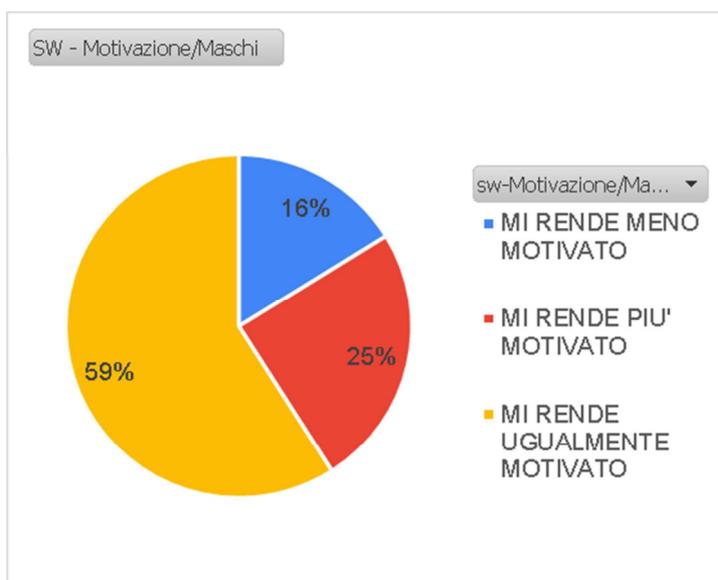


Figura 42 – Motivazione Smart Working – uomini

Analizziamo le risposte fornite dai rispondenti di sesso femminile in ordine allo stress provocato dallo Smart Working: il 54%(figura 43) si esprime positivamente, ritenendo la pratica in parola meno stressante del lavoro presenziale, a fronte di un risultato riferito al campione complessivo del 51%, e del 46% con riferimento agli intervistati di sesso maschile(figura 44) .

Si ritiene di poter affermare che la pratica dello Smart Working rappresenti uno strumento di attenuazione dello stress in misura maggiore per le donne rispetto agli uomini

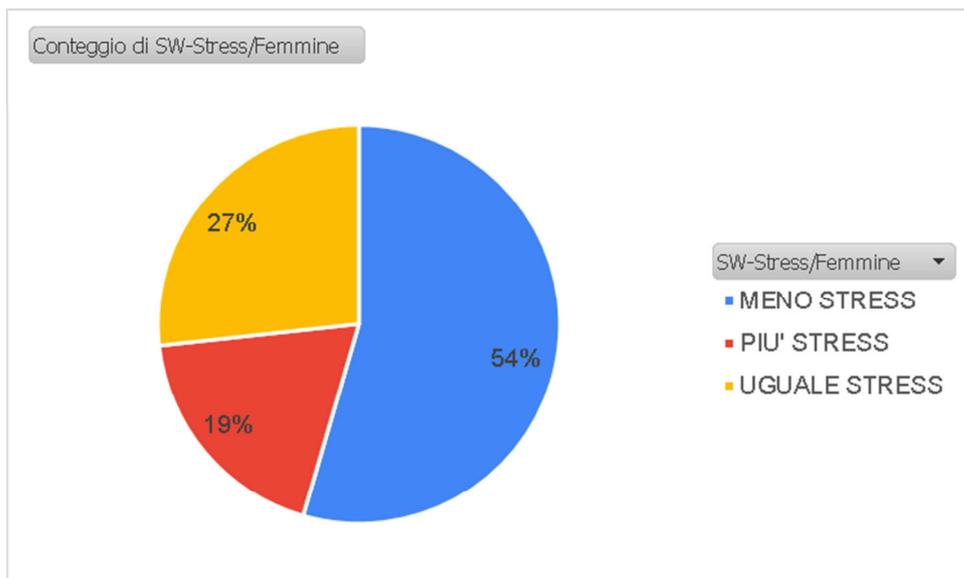


Figura 43 – Smart Working e stress – donne

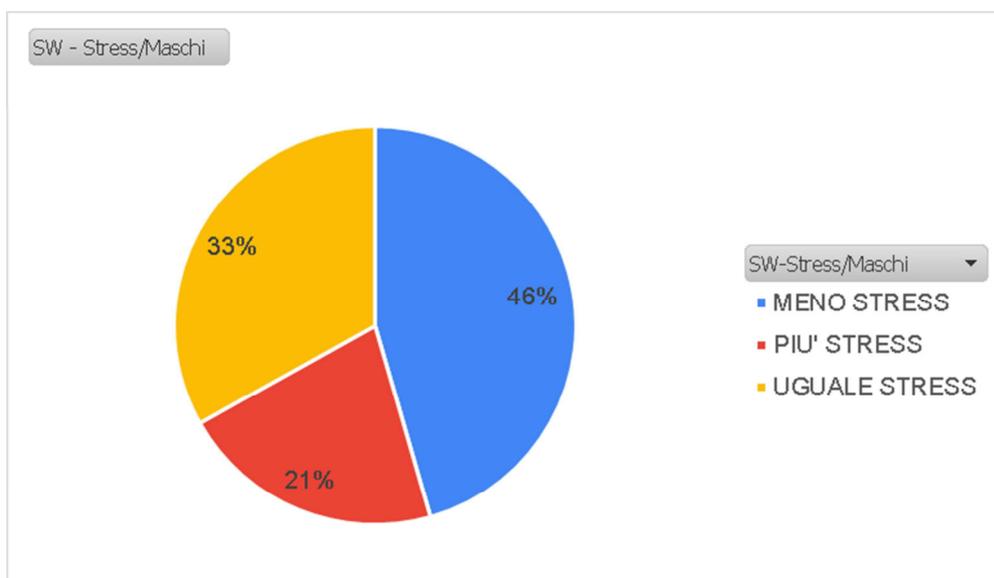


Figura 44 – Smart Working e stress – uomini

Esaminiamo come si sono espressi gli intervistati in ordine alla volontà di continuare ad operare in Smart Working anche superato il periodo emergenziale imposto dalla pandemia.

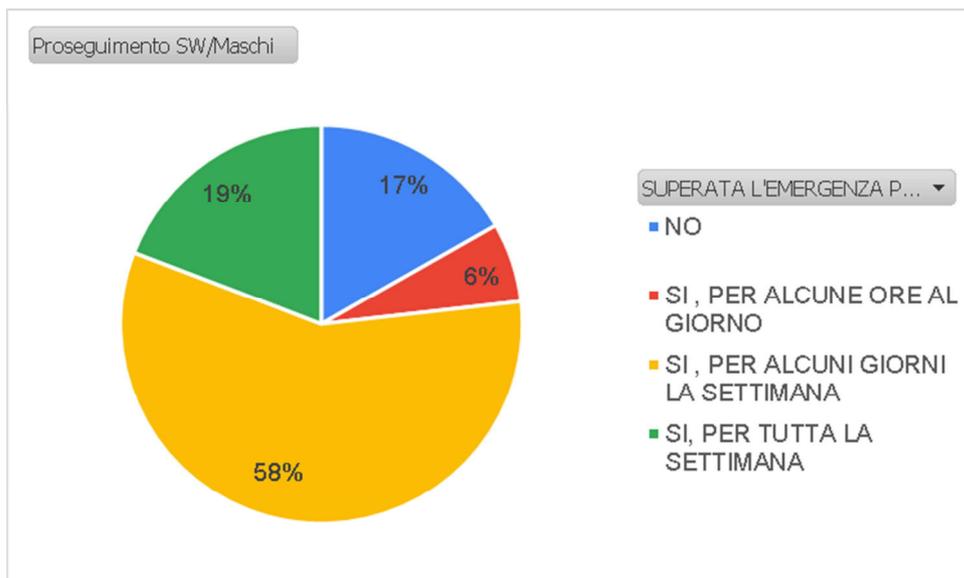


Figura 45 – Proseguimento Smart Working – uomini

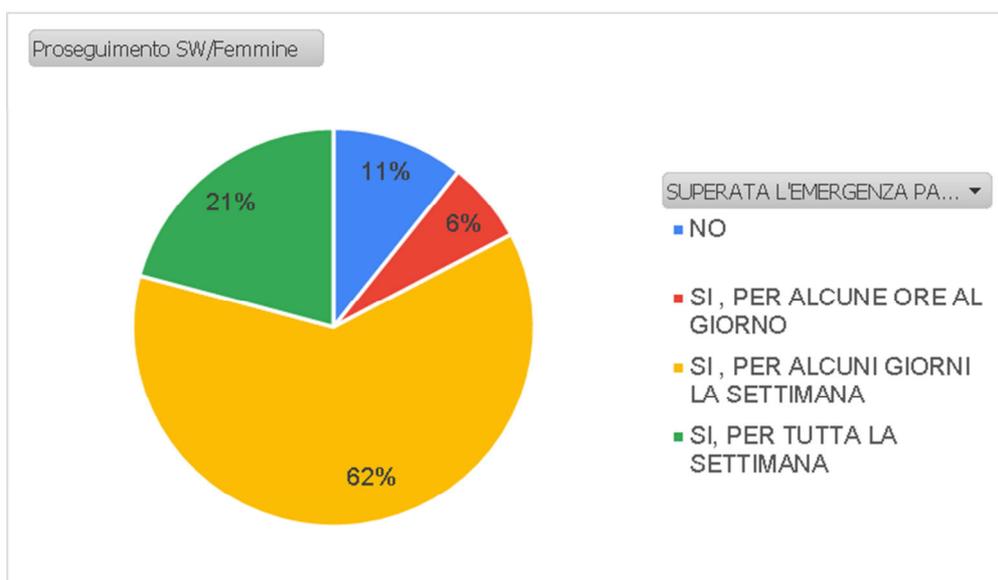


Figura 46 – Proseguimento Smart Working – donne

In linea con quanto espresso dal campione complessivo, i rispondenti di sesso femminile, dichiarano di essere interessati a continuare il regime di Smart Working in forma ibrida, poiché il 62% (figura 46) sceglie l'opzione 'si, per alcuni giorni la settimana'. Rispetto ai rispondenti di sesso maschile (figura 45) si evidenzia un divario di quattro punti percentuali. È esigua la quota delle donne che dichiarano di non voler proseguire il regime di Smart Working, 11%, a fronte di una più consente percentuale di uomini, 17%. In linea con il

campione complessivo il risultato con riferimento a coloro che esprimono la preferenza per un regime full Smart Working.

Procediamo ad analizzare, comparando i risultati dei rispondenti distinti per sesso, le risposte fornite in ordine agli elementi necessari affinché lo Smart Working consenta una migliore conciliazione delle vita privata e del lavoro.

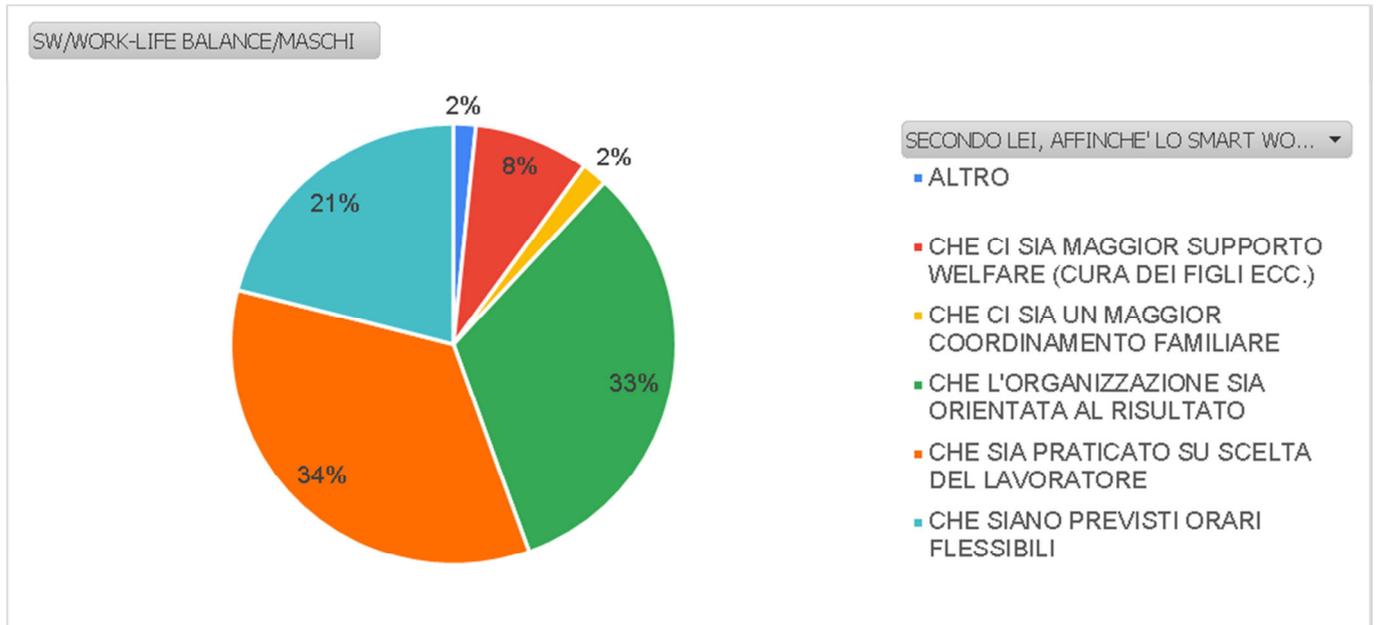


Figura 47 – Smart Working/miglioramento work-life balance – uomini

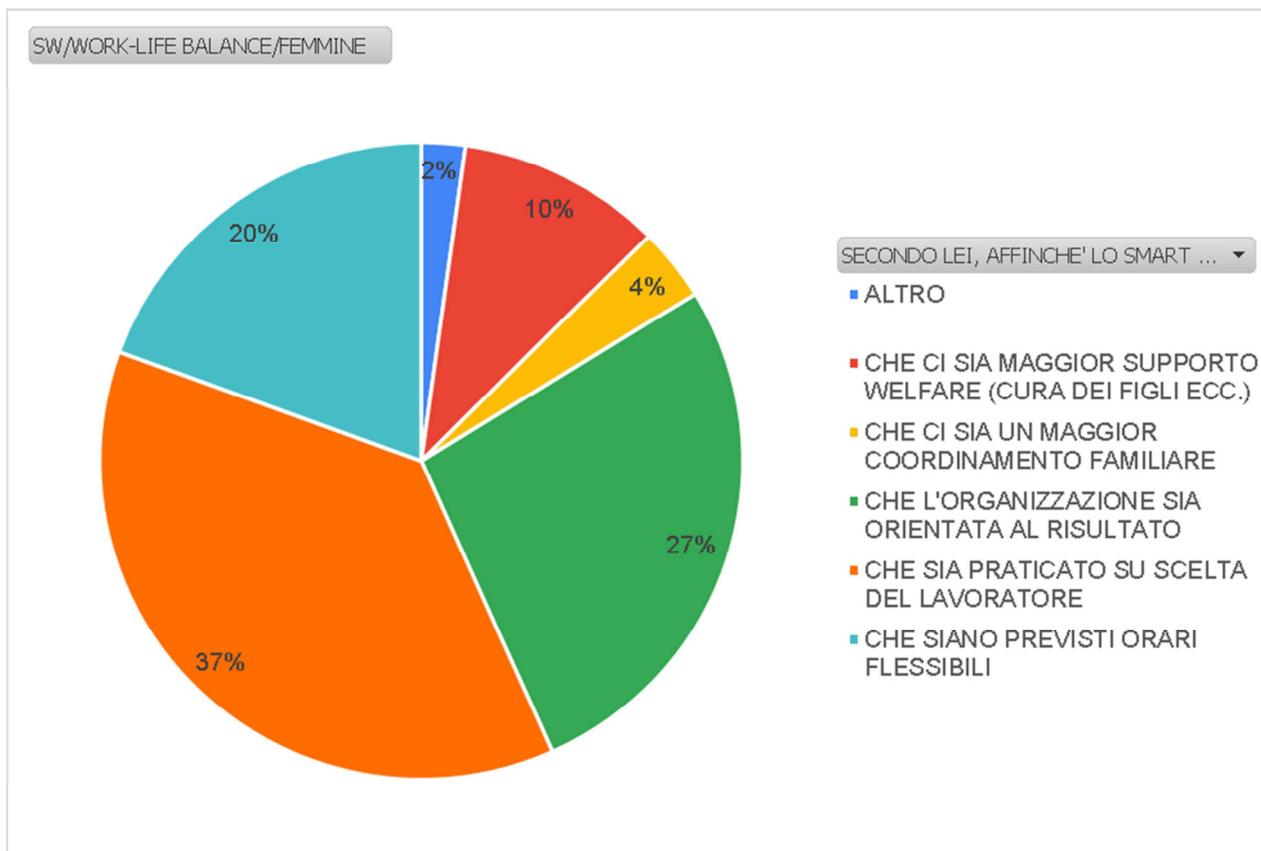


Figura 48 – Smart Working/miglioramento work-life balance – donne

Il 37% dei rispondenti di sesso femminile ritiene che lo Smart Working possa essere utile per conciliare meglio vita lavorativa e vita privata a condizione che sia una scelta operata dal lavoratore, dato in linea con il campione complessivo, e superiore di tre punti percentuali rispetto ai rispondenti di sesso maschile.

Il 27% delle donne intervistate ritiene, invece, che il miglioramento del work-life balance si possa ottenere a condizione che l'organizzazione sia orientata al risultato, a fronte di un dato pari al 33% espresso dagli uomini.

Da evidenziare che le donne, nel 4% dei casi, ritengono che una migliore conciliazione si possa realizzare con un maggior coordinamento familiare, opzione scelta dal 2% degli uomini.

Analizziamo come si sono espressi i rispondenti distinti per sesso in ordine agli aspetti più positivi dello Smart Working.

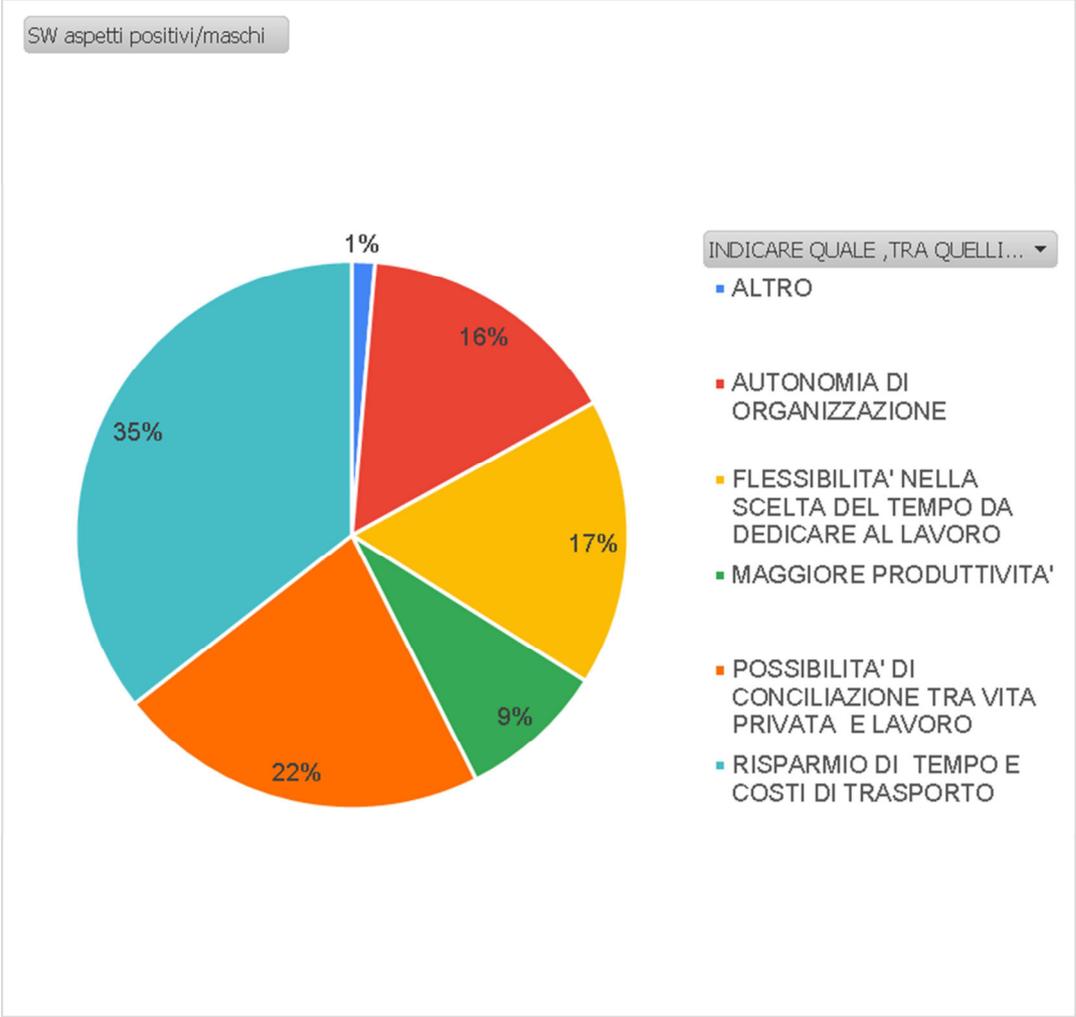


Figura 49 – Smart Working/aspetti positivi – uomini

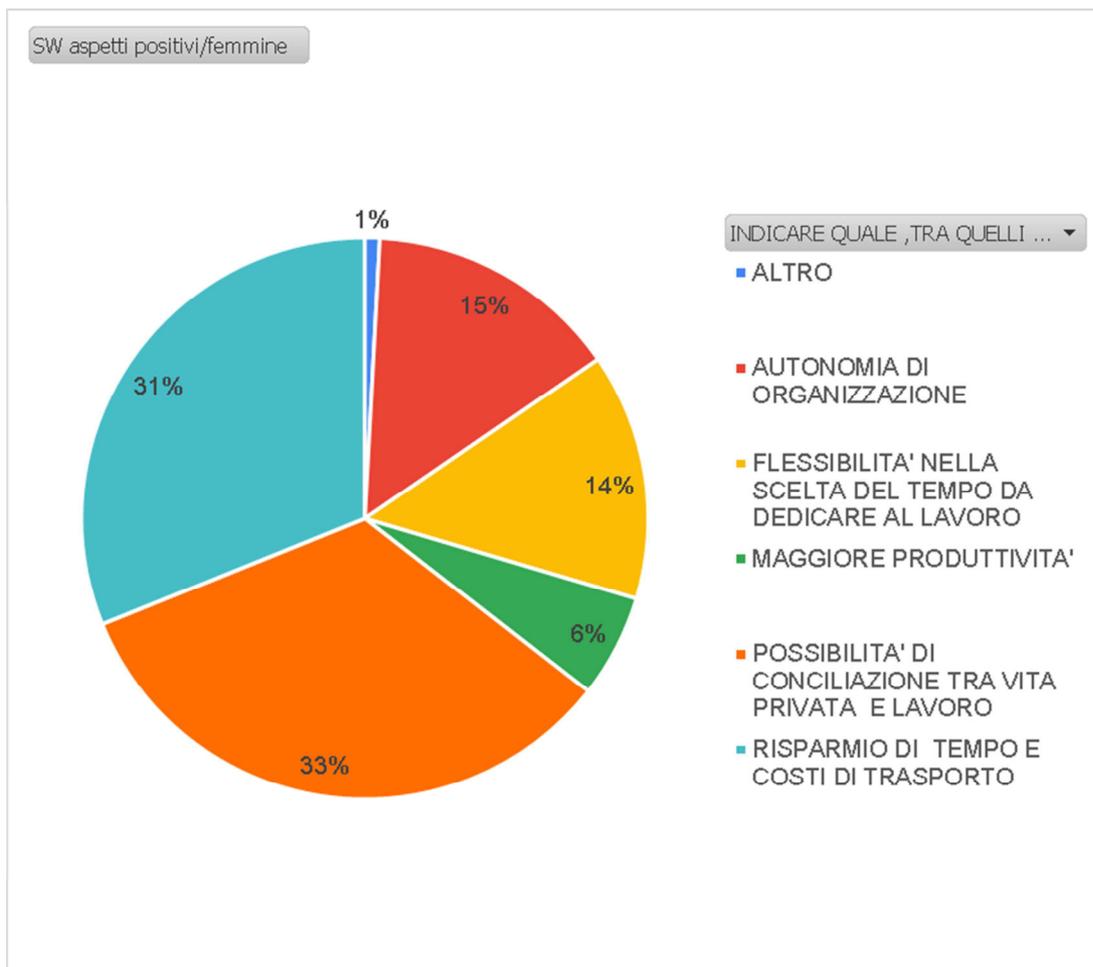


Figura 50 – Smart Working/aspetti positivi – donne

I rispondenti di sesso femminile nel 33% dei casi (figura 49) ritengono che l'aspetto più positivo dello Smart Working sia la possibilità di una migliore conciliazione fra vita privata e lavoro, a fronte di un dato pari al 22% espresso dagli uomini (figura 50). La differenza è significativa, 11%, e avvalora l'ipotesi che lo Smart Working sia effettivamente uno strumento che rende più equilibrato il bilancio lavoro-vita privata per le donne in misura più rilevante rispetto agli uomini.

Per concludere analizziamo come si sono espressi i rispondenti dei due sessi in ordine agli elementi negativi dello Smart Working.

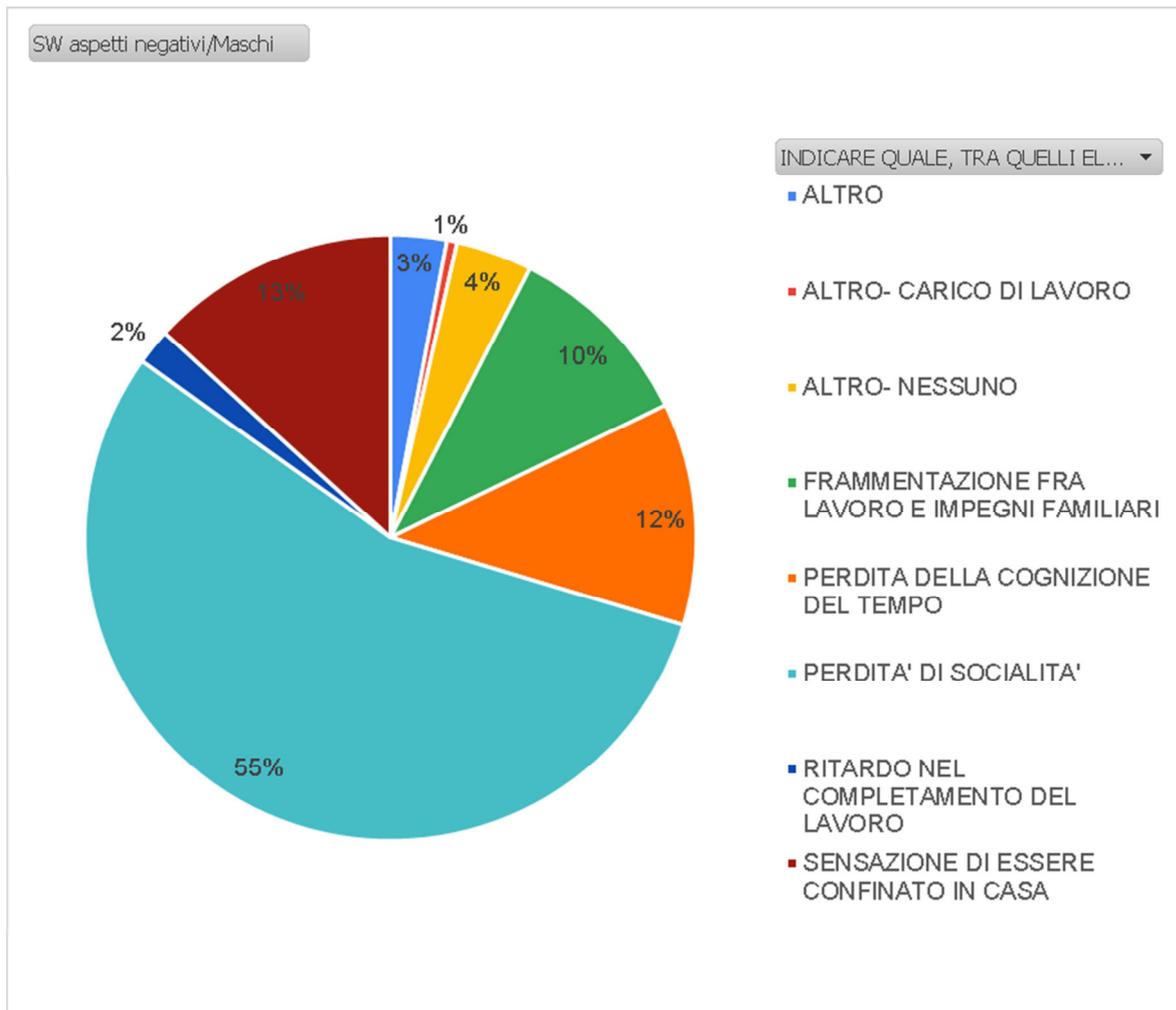


Figura 51 – Smart Working/aspetti negativi – campione uomini

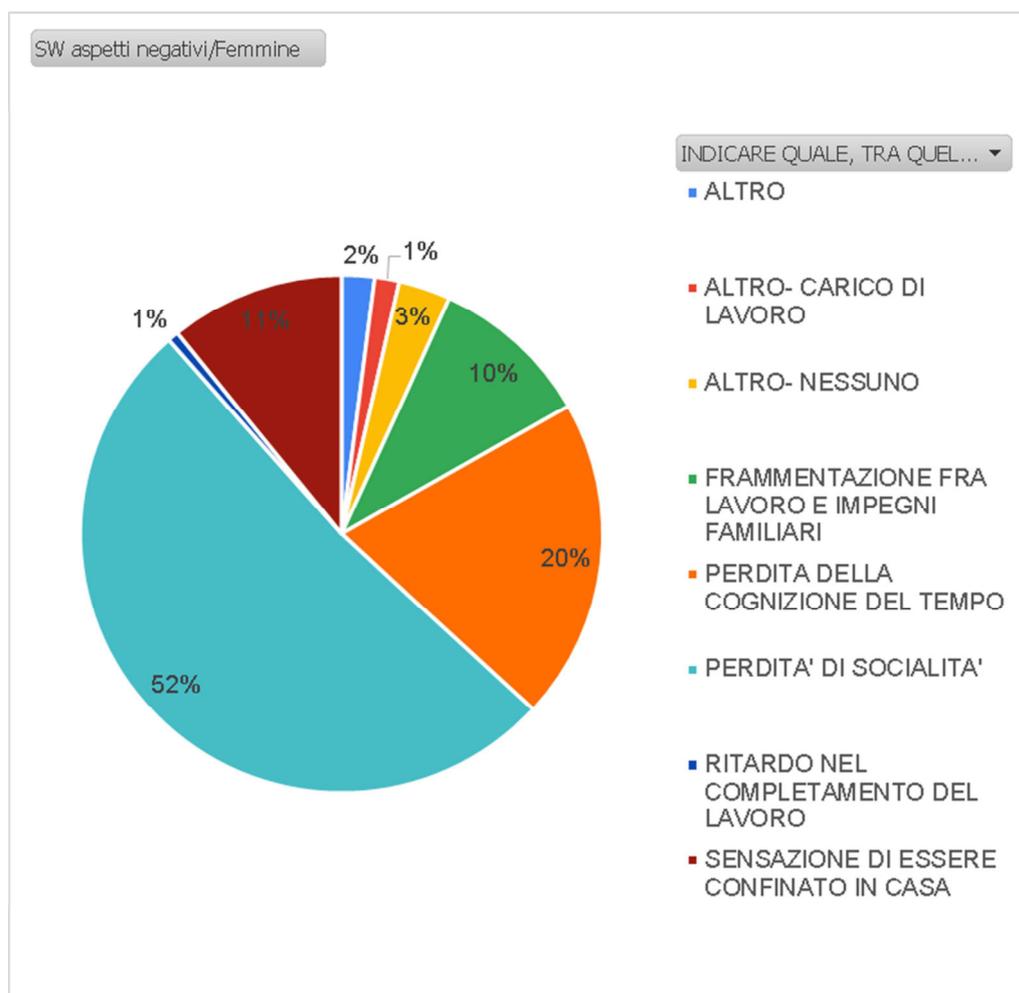


Figura 52 – Smart Working/aspetti negativi – donne

In linea con quanto rilevato per il campione complessivo, il 52% delle donne intervistate (figura 52) ritiene la perdita di socialità l'elemento più negativo dello Smart Working, a fronte di un risultato riferito agli uomini pari al 55% (figura 51).

È da rilevare la consistente differenza tra i due sessi nella scelta dell'opzione 'perdita della cognizione del tempo', che evidenzia un risultato pari al 20% per le donne, a fronte del 12% dei rispondenti di sesso maschile: considerando anche il dato riferito all'opzione 'frammentazione fra lavoro e impegni familiari', per il quale si riscontra un'identica percentuale di rispondenti, 10% per uomini e donne, si ritiene che la perdita di cognizione del tempo non sia da ricondurre a continui sconfinamenti fra dominio familiare e dominio lavorativo.

In conclusione, per gli intervistati di sesso femminile lo Smart Working è percepito come una pratica lavorativa che consente di migliorare il work-life balance, carattere percepito come l'aspetto più positivo della pratica in parola, essendo scelto dal 33% delle donne a fronte dello stesso dato riferito alla popolazione maschile pari al 22%.

Lo Smart Working, inoltre, consente di migliorare la qualità del lavoro svolto e al contempo di ridurre lo stress: quest'ultimo dato è significativamente superiore, + 8%, a quanto espresso dalla popolazione di sesso maschile.

Il 62% del campione di sesso femminile si dichiara disponibile alla prosecuzione dello Smart Working nella sua forma ibrida, con alternanza di giorni di Smart Working e giorni di lavoro presenziale.

3.4 SMART WORKING E SOSTENIBILITA'

La valutazione della sostenibilità ambientale di un'attività è operazione tutt'altro che semplice, considerato l'elevato numero di variabili da considerare.

Il pendolarismo lavorativo è responsabile di emissioni di anidride carbonica, di protossido di azoto emesso dai tubi di scappamento delle auto equipaggiate di catalizzatore, di clorofluorocarburi e di idro-fluorocarburi rilasciati dai sistemi di condizionamento dell'aria.

Per poter valorizzare il vantaggio derivante dalla riduzione/eliminazione degli spostamenti da e per la sede di lavoro associati allo Smart Working, è necessario formulare ipotesi sui mezzi di trasporto utilizzati, quantificandone i consumi medi, anche se le stime così condotte necessariamente si riferiscono a valori standardizzati.

Nel caso di trasporto con mezzi pubblici, come treni, autobus, metropolitane, il vantaggio da potenziale diviene effettivo solo a condizione che il ridotto numero di viaggiatori conseguente all'attivazione dello Smart Working, si traduca in una riprogrammazione del fabbisogno di trasporto pubblico: in altre parole, solo se si riducono le corse programmate si potrà avere un beneficio dal minor numero di spostamenti associato al lavoro da remoto.

Con riferimento alla popolazione oggetto di indagine, i dati riferiti al pendolarismo lavorativo, espressi in minuti dedicati agli spostamenti da e per la sede di lavoro, mancando indicatori che consentano di associare il risparmio di tempo ad una riduzione delle emissioni, non ci consentono, al momento, di quantificare l'effettiva portata del vantaggio in termini di sostenibilità ambientale.

3.5 SMART WORKING O TELELAVORO?

Come evidente dall'analisi critica della letteratura, i confini tra telelavoro e Smart Working sono labili e, sia nella prospettiva dei lavoratori, sia nella prospettiva dell'impresa/organizzazione di appartenenza, è complesso il compito di elaborare una

definizione che colga tutti gli aspetti del fenomeno, considerata anche la sua continua mutevolezza.

Verifichiamo, sulla base dei dati raccolti con il questionario somministrato se, per la popolazione oggetto dell'indagine, quello sperimentato sia effettivamente Smart Working o piuttosto altra forma di lavoro da remoto.

Partiamo dall'ipotesi, evidente in dottrina, che lo Smart Working, in assenza di una condivisa e pacifica definizione del fenomeno, sia qualificabile come tale, se il lavoratore, è dotato, tra gli altri, dei seguenti caratteri: autonomia, lavoro per obiettivi, responsabilizzazione, flessibilità negli orari di lavoro. Verifichiamo quali di questi caratteri siano posseduti dalla popolazione oggetto d'indagine e con quale frequenza.

Dall'indagine empirica condotta emerge che il 79% del campione esprime una valutazione elevata in ordine al carattere dell'autonomia, scegliendo le opzioni 'completamente' per il 40% e 'molto' per il 39%.

Considerando congiuntamente tali valutazioni, il 79% del campione si ritiene autonomo nella gestione del lavoro : quindi, con riferimento al carattere dell'autonomia il 79% degli intervistati ha praticato lo Smart Working e non altra forma di telelavoro.

Con riferimento al carattere gestione per obiettivi, emerge che il 69% degli intervistati esprime una valutazione positiva in ordine al carattere, considerato che il 32% sceglie l'opzione 'completamente' e il 37% l'opzione 'molto'.

In altre parole, il 69% degli intervistati dichiara di lavorare per obiettivi: con riferimento a questo carattere la popolazione oggetto d'indagine risulta composta di Smart Worker.

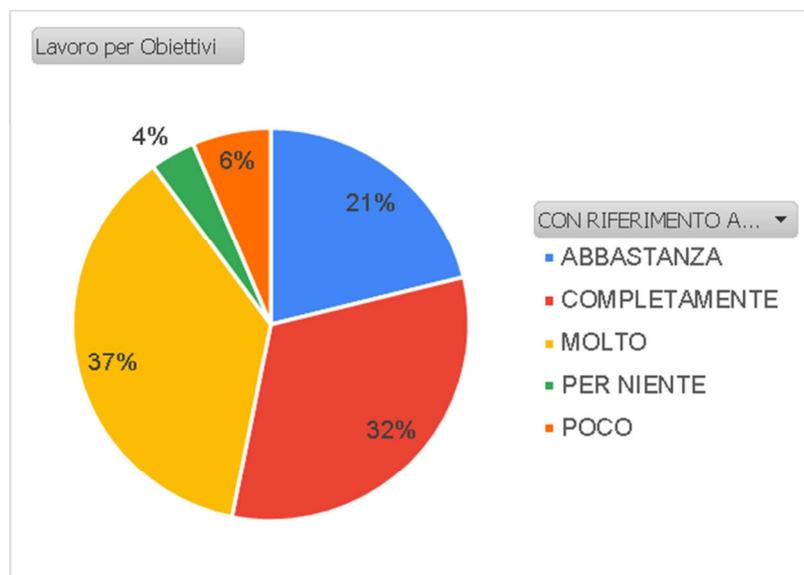


Figura 53 – Smart Working: lavoro per obiettivi

Analizziamo congiuntamente i due caratteri, verificando come si esprimono in ordine alla gestione per obiettivi chi ha espresso una valutazione positiva, scegliendo l'opzione 'completamente' e 'molto' in ordine all'autonomia, cioè il 79% del campione.

Dall'aerogramma di figura 54 emerge che il 78% di coloro che si ritengono autonomi nel lavoro operano secondo una logica di lavoro per obiettivi, confermando di possedere i due caratteri congiuntamente.

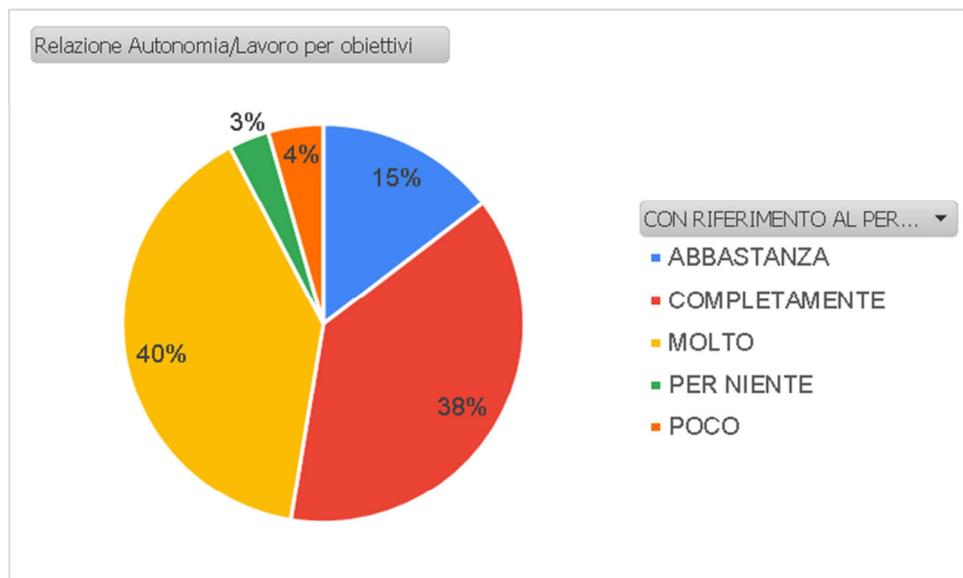


Figura 54 – Smart Working: autonomia/ lavoro per obiettivi

In altre parole, chi ha espresso una valutazione completamente positiva rispetto al carattere dell'autonomia, nel 78% dei casi si esprime in modo altrettanto positivo anche in ordine alla gestione per obiettivi. Tra coloro che si esprimono con l'opzione 'completamente' e 'molto' in ordine all'autonomia è più elevata del campione la percentuale di coloro che operano per obiettivi: è del 78% a fronte del 69% della media del campione.

Se assumiamo che autonomia e lavoro per obiettivi, considerati congiuntamente, consentano di definire la pratica lavorativa come Smart Working puro, verifichiamo che per la popolazione oggetto di indagine 766 soggetti (su una popolazione complessiva di 969) esprimono valutazione positiva (completamente e buono) in ordine all'autonomia. Di questi soggetti 595, esprimono valutazione positiva anche in ordine al carattere della gestione per obiettivi: risulta quindi che il 61,4% della popolazione oggetto di osservazione è composto di Smart Worker 'puri' per i quali sono verificati contemporaneamente il carattere dell'autonomia e il carattere della logica di lavoro per obiettivi.

Se si assume che autonomia nella gestione del lavoro e lavoro per obiettivi siano connessi e caratterizzanti la pratica dello Smart Working si evidenzia una congruenza nel fatto che tra coloro che esprimono una valutazione positiva (scegliendo le opzioni ‘completamente’ e molto) nell’ambito dell’autonomia una quota superiore a quella del campione complessivo, il 78% a fronte del 69%, dichiara di operare secondo una logica per obiettivi. In altre parole, il fatto che coloro che esprimono una valutazione positiva con riferimento al carattere dell’autonomia si esprimano altrettanto positivamente, e in percentuale anche superiore al campione complessivo, in ordine al carattere del lavoro per obiettivi, conferma che per questi soggetti si tratti di Smart Working ‘puro’ e non di altre forme di lavoro da remoto.

Verifichiamo come i soggetti che abbiamo denominato Smart Worker puri abbiano risposto in ordine al carattere della responsabilizzazione.

Etichette di riga	Autonomia-Lavoro per obiettivi/Responsabilizzazione
BUONO	223
OTTIMO	339
PESSIMO	2
PIUTTOSTO NEGATIVO	1
SUFFICIENTE	30
Totale complessivo	595

Tabella 62 – Autonomia-lavoro per obiettivi/responsabilizzazione

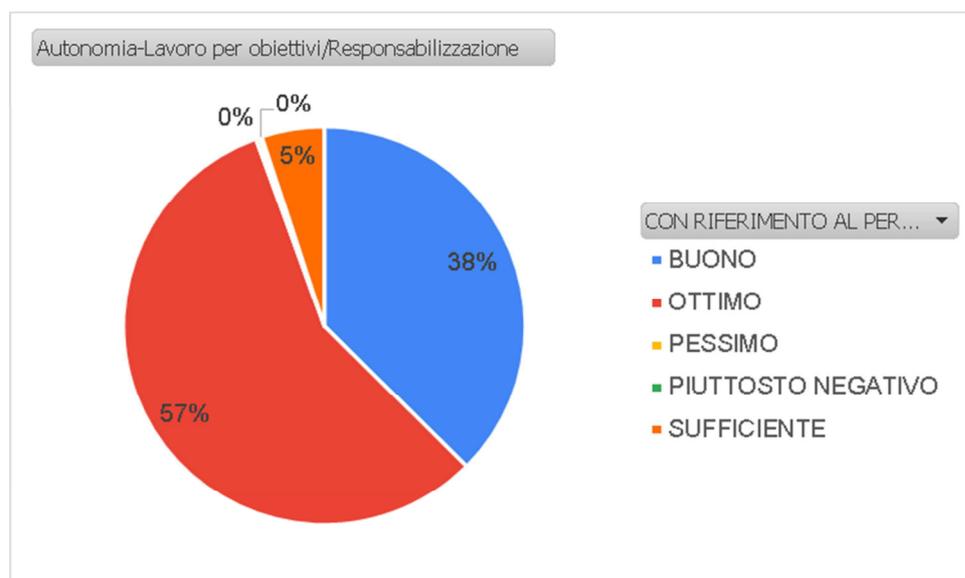


Figura 55 – Smart Working: autonomia-lavoro per obiettivi/responsabilizzazione

Il 95% di coloro che rientrano nella categoria degli Smart Worker puri per i caratteri dell’autonomia e del lavoro per obiettivi, esprimono una valutazione positiva, scegliendo le opzioni ‘ottimo’ e ‘buono’, per il carattere della responsabilizzazione, avvalorando, e confermando, che si tratti di soggetti che hanno operato in un regime di Smart Working

compiuto e maturo, che consenta loro autonomia nella definizione delle pratiche lavorative, di operare per la realizzazione di obiettivi prefissati, piuttosto che nello svolgimento di mansioni assegnate, responsabilizzati dall'organizzazione di appartenenza nello svolgimento del lavoro. Gli Smart Worker puri che si esprimono in modo completamente positivo in ordine al carattere della responsabilizzazione, scegliendo le opzioni 'ottimo' e 'buono', hanno una distribuzione percentuale diversa rispetto al campione complessivo, poiché per quest'ultimo, figura 56, il 42% degli intervistati sceglie l'opzione 'buono' a fronte del 38% degli Smart Worker puri, e il 43% sceglie l'opzione ottimo, a fronte del 57% degli Smart Worker puri (figura 57).

Si evidenzia, inoltre, che tra gli Smart Worker puri non vi sono rispondenti che scelgono le opzioni 'pessimo' e 'piuttosto negativo'.

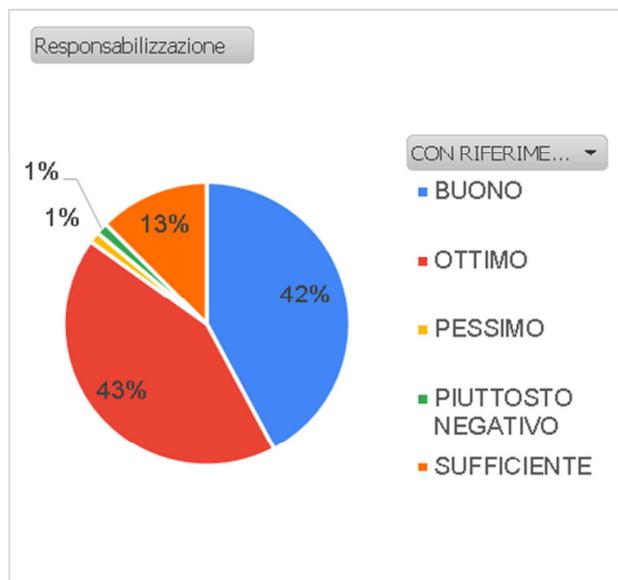


Figura 56 – Smart Working e responsabilizzazione: campione complessivo

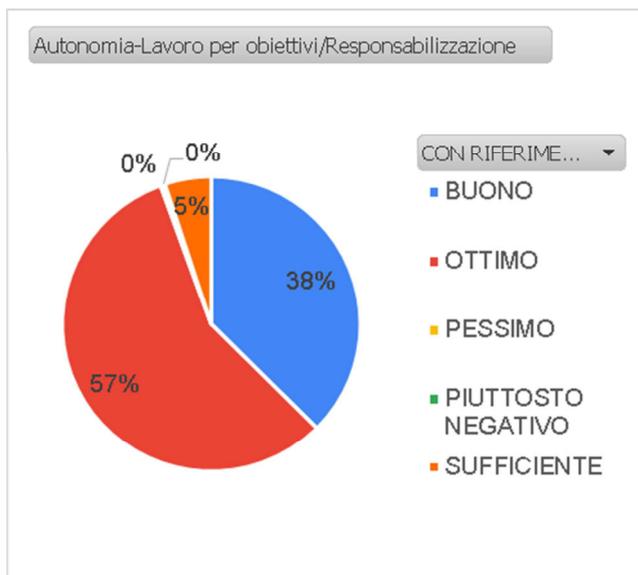


Figura 57 – Smart Working e responsabilizzazione: Smart Worker puri

Andiamo a verificare, con riferimento agli Smart Worker puri, la rispondenza del carattere ‘flessibilità degli orari lavorativi’.

Come mostrato dall’areogramma di figura 58, il 71% di coloro che esprimono una valutazione elevata, scegliendo le opzioni ‘molto’ e ‘completamente’ riguardo al carattere dell’autonomia e del lavoro per obiettivi, dichiarano di essere liberi di scegliere in quali orari lavorare, avvalorando la tesi che stiano operando in regime di Smart Working.

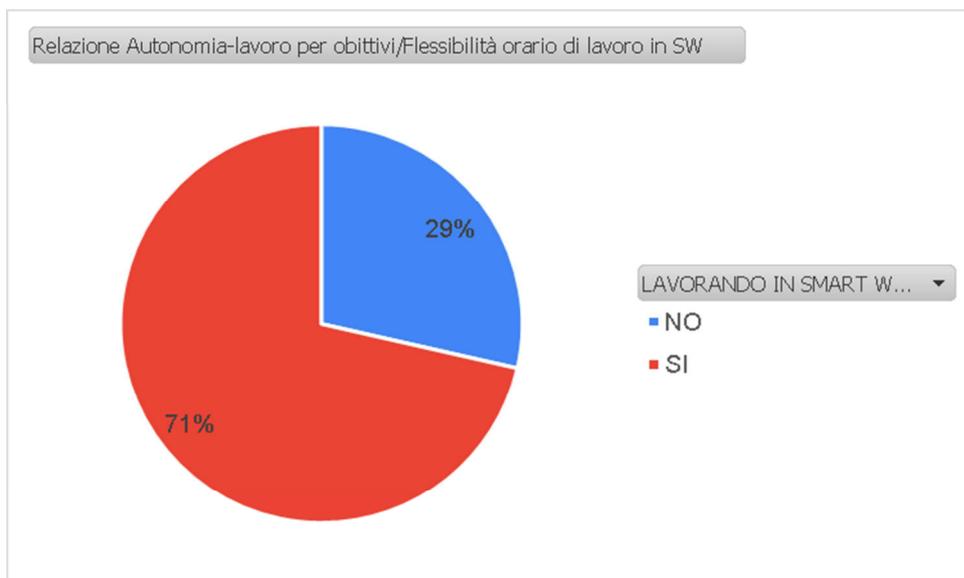


Figura 58 – Smart Worker puri/flessibilità oraria

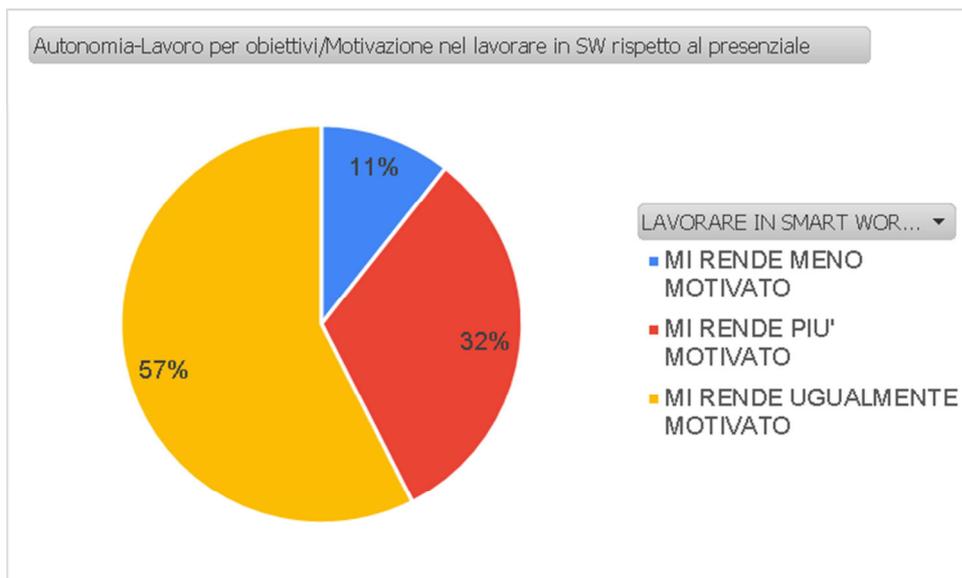


Figura 59 – Smart Worker puri/motivazione

Dall'areogramma di figura 59 emerge che i soggetti che rientrano nella categoria degli Smart Worker puri, avendo espresso una valutazione positiva per autonomia e lavoro per obiettivi, nel 32% dei casi si dichiarano più motivati quando svolgono il proprio lavoro in Smart Working rispetto al regime presenziale.

In altre parole, gli Smart Worker puri dichiarano che lo Smart Working li rende più motivati del lavoro presenziale, e ciò in misura superiore rispetto al campione complessivo che si esprime per una maggiore motivazione nel 26% dei casi, a fronte del 32% per gli Smart Worker puri.

Verifichiamo il livello di soddisfazione per il lavoro svolto raggiunta da coloro che hanno espresso una valutazione positiva in ordine al carattere dell'autonomia.

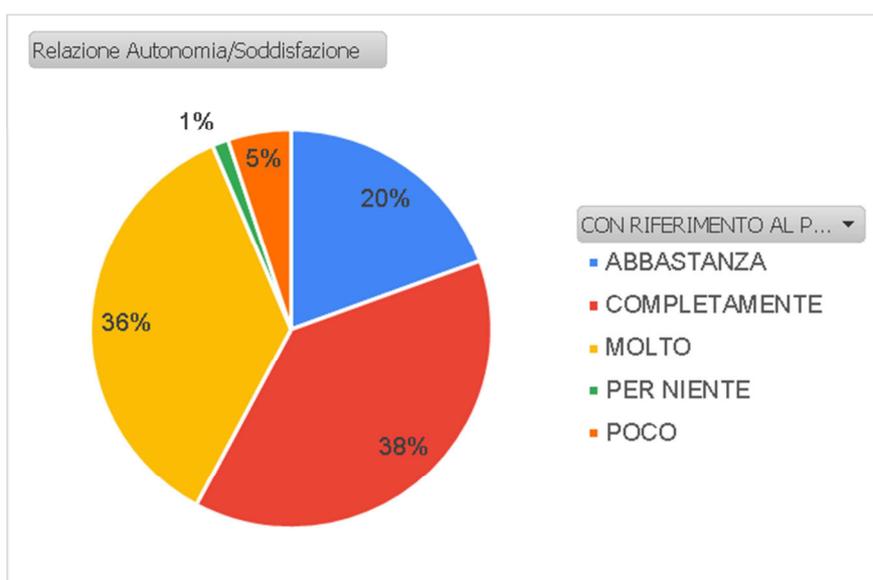


Figura 60 – Smart Working: autonomia/soddisfazione (campione complessivo)

Come emerge dal grafico di figura 60, coloro che hanno espresso valutazione positiva in ordine al carattere dell'autonomia, il 79% del campione, esprimono una valutazione positiva anche in ordine alla soddisfazione per il lavoro svolto: più specificamente, il 38% di questi si dichiara completamente soddisfatto, e il 36% molto soddisfatto.

Se consideriamo tutti i soggetti che esprimono una valutazione positiva, il 74% di coloro che si dichiarano autonomi sono soddisfatti del lavoro svolto in Smart Working, a fronte del 65% riferito alla popolazione complessivamente indagata.

In altre parole, coloro che sono autonomi nella gestione del lavoro sono più soddisfatti del proprio operato rispetto a chi opera in regime presenziale, poiché esprimono una valutazione positiva (completamente e molto) nel 74% dei casi, a fronte del 65% del campione complessivo.

Consideriamo coloro che hanno espresso una valutazione positiva (scegliendo l'opzione completamente e molto) in ordine all'autonomia e in ordine alla gestione per obiettivi, gli Smart Worker puri, assunto che i due elementi siano determinanti per definire lo Smart Working rispetto alle altre forme di lavoro da remoto.

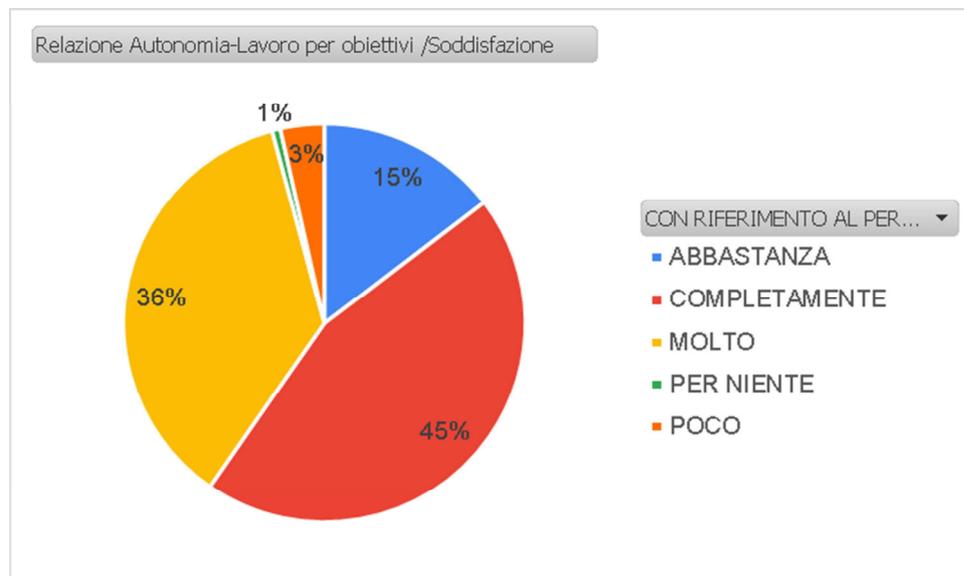


Figura 61 – Smart Working: autonomia-lavoro per obiettivi/soddisfazione (Smart Worker puri)

Gli Smart Worker puri esprimono una completa soddisfazione per il lavoro svolto nel 45% dei casi, a fronte del 32% della popolazione complessiva (figura 61).

Se consideriamo gli Smart Worker puri che hanno espresso una valutazione positiva in ordine alla soddisfazione, scegliendo le opzioni 'completamente' e 'molto' emerge che l'81% di questi è soddisfatto del lavoro svolto, a fronte del 65% espresso dal campione complessivo.

In conclusione, il 61,4% della popolazione indagata è composto di Smart Worker 'puri', definiti, ricordiamo, sulla base della percezione di un'elevata autonomia organizzativa, responsabilizzazione e operando in organizzazioni ispirate al lavoro per obiettivi.

Per questi soggetti si è rilevato un più elevato livello di motivazione e di soddisfazione per il lavoro svolto rispetto a quanto emerso per il campione complessivo.

CAPITOLO 4 – ANALISI COMPARATIVA DEI RISULTATI

4.1 DESCRIZIONE DEL CAMPIONE: LE UNIVERSITA'

In questa parte del lavoro si procede l'analisi dei risultati emersi dal questionario somministrato alla popolazione oggetto d'indagine, verificando come si sono espressi gli intervistati distinti per Università di appartenenza, con lo scopo di comparare i risultati parziali dei singoli atenei con quelli emersi per il campione generale, rilevando i valori che si discostano in maniera significativa.

La popolazione cui è stato somministrato il questionario è composta prevalentemente da donne, il 61%, da uomini per il 38%. L'1% sceglie l'opzione altro/preferisco non rispondere.

Verifichiamo la ripartizione per sesso per le singole Università.

UNIVERSITA' E-CAMPUS: i rispondenti al sondaggio sono in prevalenza donne, quasi il 72%, dato superiore di più di dieci punti percentuali rispetto alla media del campione complessivo.

LINK CAMPUS: presenta un dato in antitesi con la media del campione complessivo, poiché il 63,3% dei rispondenti sono uomini, a fronte di un dato complessivo pari al 38%.

UNIVERSITA' PAVIA: mostra un numero d'intervistati di sesso femminile maggiore di quasi nove punti rispetto alla media del campione.

UNIVERSITA' DI TERAMO: gli intervistati di sesso femminile sono in numero inferiore, di cinque punti percentuali rispetto alla media del campione.

UNIVERSITA' DI PARMA: anche in questo caso si ha una presenza femminile leggermente inferiore rispetto alla media del campione.

POLITECNICO DI BARI: si ha una ripartizione del campione parziale molto diversa rispetto alla popolazione complessiva, visto che il 48,7% è di sesso femminile, a fronte del 61% della media del campione, e il 50,6% è di sesso maschile a fronte di una percentuale del 38% della media del campione.

SESSO	COMPLESSIVO	E-CAMPUS	LINK CAMPUS	PAVIA	TERAMO	PARMA	BARI
MASCHIO	38%	28,10%	68,30%	30,40%	42%	42,70%	50,60%
FEMMINA	61%	71,90%	36,70%	69,60%	55,60%	57,30%	48,70%
ALTRO/NON RISPONDO	1%	/	/	/	2,40%	/	0,70%

Tabella 63 – Ripartizione per sesso singole Università

Confrontando i dati riferiti ai diversi Atenei, emerge che è prevalente la quota di rispondenti di sesso femminile: fanno eccezione LINK Campus e il Politecnico di Bari.

Il 30% del campione ha un'età compresa tra 41 e 50 anni, il 26% ha un'età compresa tra 51-60 anni, il 26%, 31-40 anni. Rappresentano una porzione minoritaria gli over 60 e gli appartenenti alla fascia 20-30.

Verifichiamo il dato con riguardo alle singole Università-.

UNIVERSITA' E-CAMPUS: si evidenzia una numerosità maggiore della media del campione complessivo nel raggruppamento '20-30' che riporta un dato pari al 18% (+9%), così come è particolarmente numerosa la popolazione del raggruppamento '31-40', (+12%). Particolarmente esigua, rispetto alla media, la percentuale dei soggetti over 60, pari a 2,3% (-7%).

LINK CAMPUS: i dati si presentano in linea con la media del campione complessivo, notando una maggiore numerosità della fascia 41-50 (+ 4,7%), e della fascia 51-60 (+ 2,6%). È molto esiguo il numero di rispondenti della fascia 20-30, 2%.

UNIVERSITA' DI PAVIA: gli intervistati afferenti all'Ateneo di Parma presentano medie di età molto distanti rispetto a quanto rilevato per il campione complessivo. Il 56,5% dei rispondenti appartiene al raggruppamento 51-60, evidenziando una presenza più che doppia rispetto al campione complessivo (+30,5%). La medesima circostanza si propone per il raggruppamento 41-50, che accoglie il 17,4% degli intervistati, a fronte di una media del campione complessivo pari a 30% (-12,6%).

UNIVERSITA' DI TERAMO: i raggruppamenti si presentano in alcuni casi distanti dalle medie registrate sul campione complessivo. In particolare, si evidenzia che il 39% degli intervistati appartiene al raggruppamento 41-50, a fronte di un dato riferito al campione complessivo pari al 30% (+9%); il 40,2% appartiene al raggruppamento 51-60, +14% rispetto al campione complessivo, e il 14,6% rientra nel raggruppamento 'maggiore di 60', + 5,6% rispetto al campione complessivo.

UNIVERSITA' DI PARMA: gran parte degli intervistati appartiene ai raggruppamenti 51-60, 33,6% e 41-50, 33,6%, distaccandosi dalla media complessiva del campione, soprattutto con riferimento al raggruppamento 51-60, in cui si evidenzia un dato pari al 40,2% (+7,6%).

POLITECNICO DI BARI: si evidenzia, almeno per alcuni raggruppamenti, una distanza rispetto alle risultanze del campione complessivo. In particolare, è molto più elevata la numerosità del raggruppamento 'maggiore di 60', con percentuale più che raddoppiata

rispetto al campione complessivo, 13,2% a fronte del 9%; appare molto meno numeroso il raggruppamento 31-40, (- 8,7%), e più consistente il raggruppamento 51-60, che registra +8,6%.

ETA'	COMPLESSIVO	E-CAMPUS	LINK CAMPUS	PAVIA	TERAMO	PARMA	BARI
20-30	9%	18,30%	2,00%	0,10%	0,10%	2,30%	0,70%
31-40	26%	38,00%	24,50%	21,70%	6,10%	17,30%	17,30%
41-50	30%	27,80%	34,70%	17,40%	39,00%	33,60%	28,80%
51-60	26%	17,7%	28,60%	56,50%	40,20%	33,60%	34,60%
>60	9%	2,3%	10,20%	4,30%	14,60%	13,20%	18,60%

Tabella 64 – Ripartizione per età : riepilogo dati parziali

Come emerge dalla tabella 64, l'Università e-Campus conta il maggior numero di rispondenti nella fascia di età 20-30 e nella fascia 31-40, mentre l'Università di Pavia, si distacca fortemente dal campione e, dagli altri atenei, per la consistente percentuale di intervistati appartenente alla fascia 51-60.

Quasi il 43% degli intervistati ha raggiunto elevati livelli di formazione, avendo conseguito titoli postlaurea, come dottorato, master o postdoc; il 35% dichiara di aver conseguito una laurea magistrale.

Oltre l'85% del campione ha conseguito un titolo di studio universitario, comprendendo anche coloro che hanno un titolo di laurea triennale.

Verifichiamo il dato riferito alle singole Università:

UNIVERSITA' E-CAMPUS: la maggior parte degli intervistati ha conseguito un titolo di studio di laurea magistrale, il 35% dichiara di avere un titolo postlaurea, dottorato, master, post doc, dato leggermente inferiore alla media del campione complessivo. Il 6,7% degli intervistati dichiara di aver conseguito un diploma di scuola superiore, mentre il 10,6% dichiara di aver conseguito una laurea triennale.

LINK CAMPUS: quasi il 70% degli intervistati ha un titolo postlaurea, dottorato/master, + 26,57% rispetto al campione complessivo, mentre risultano scarsamente presenti soggetti con titoli come diploma di scuola superiore, 4,1% e laurea triennale, 2%.

UNIVERSITA' DI PAVIA: la percentuale di chi ha raggiunto un titolo postlaurea è leggermente superiore alla media del campione complessivo, + 5% circa, mentre è meno consistente la percentuale di coloro che hanno conseguito la laurea magistrale, - 18% circa

rispetto al campione complessivo, emergendo un'alta percentuale di soggetti che dichiarano di aver conseguito un diploma di scuola superiore, pari al 30,4% degli intervistati, + 18% rispetto al complesso della popolazione.

UNIVERSITA' DI TERAMO: si rileva un dato in linea con la media del campione complessivo con riferimento a coloro che hanno ottenuto un titolo post-laurea, con un'elevata percentuale di soggetti intervistati che dichiarano di aver conseguito un diploma di scuola superiore, il 28% dei rispondenti, +15,50% rispetto al campione complessivo.

UNIVERSITA' DI PARMA: risulta più elevata del campione la percentuale di coloro che hanno conseguito un titolo post-laurea(+9%), mentre è meno elevato della media il raggruppamento di coloro che hanno conseguito un titolo di laurea magistrale (-5,29%)

POLITECNICO DI BARI: è allineato alla media del campione complessivo il dato di coloro che hanno conseguito un titolo post-laurea, mentre appare considerevolmente inferiore alla media la percentuale di chi ha conseguito un titolo di laurea magistrale, -13% circa, e quasi il doppio della media del campione complessivo il dato riferito a coloro che hanno conseguito un diploma di scuola superiore, 25% a fronte del 13% riferito al campione complessivo.

TITOLO DI STUDIO	COMPLESSIVO	E-CAMPUS	LINK CAMPUS	PAVIA	TERAMO	PARMA	BARI
DIPLOMA	13%	6,70%	4,10%	30,40%	28,00%	10,00%	25,00%
LAUREA TRIENNALE	7%	10,6%	2,00%	4,30%	1,20%	6,40%	5,10%
LAUREA MAGISTRALE	35%	46,3%	24,50%	17,40%	25,60%	30,50%	22,40%
DOTTORATO/MASTER/POSTDOC	43%	35%	69,40%	47,80%	42,70%	51,80%	42,90%
ALTRO	2%	1,4%	/	0,10%	2,50%	1,40%	4,60%

Figura 65 – Ripartizione per titolo di studio :riepilogo dati parziali

Come rilevabile dalla tabella 65, l'Università di Pavia accoglie il maggior numero di intervistati che dichiarano di aver conseguito un diploma di scuola superiore, mentre l'Università e-Campus accoglie il maggior numero di rispondenti che dichiara di aver conseguito una laurea magistrale. Emerge il dato della Link Campus che annovera tra i rispondenti quasi il 70% di soggetti che hanno conseguito un titolo post-laurea.

Il 45% del campione è costituito da soggetti che vivono con coniugi/compagni e figli, mentre il 5% vive solo con figlio/figli. Il 16,31% del campione è composto di soggetti che non vivono in un contesto familiare.

Esaminiamo il dato con riferimento alle singole Università.

UNIVERSITA' E-CAMPUS: si rilevano dati in linea con quelli che emergono dal campione complessivo, con l'unica eccezione del raggruppamento 'vivo con coniuge convivente e figli' che è meno popoloso della media, con un dato pari al 38%, rispetto al 44,48%, e il raggruppamento 'vivo con coniuge/convivente' che riporta un dato pari al 30,3% a fronte di una media del 25,70%.

LINK CAMPUS: risultano allineati alle medie complessive i raggruppamenti di coloro che vivono da soli, con figli, con coniuge/convivente. Risulta più elevata della media complessiva la percentuale di coloro che vivono con coniuge/convivente e figli, +28,31%.

UNIVERSITA' DI PAVIA: risultano allineati alle medie complessive i dati riferiti ai raggruppamenti, 'vivo con figli', 'vivo da solo', mentre si rileva una consistenza inferiore alla media del raggruppamento 'vivo con convivente e figli', -5,38%, e una consistenza superiore alla media per la categoria, 'vivo con coniuge/convivente', +5% circa.

UNIVERSITA' DI TERAMO: la maggioranza del campione appartiene al raggruppamento 'vivo con coniuge/convivente e figli', + 10,42% rispetto al campione complessivo, mentre il 19,5% dichiara di vivere con coniuge/convivente, -6% rispetto al dato riferito al campione complessivo.

UNIVERSITA' DI PARMA: risulta allineata alla media del campione complessivo la percentuale di coloro che vivono con coniuge/convivente e figli. Al contrario, risulta superiore di quasi quattro punti la percentuale di coloro che vivono da soli. Risulta inferiore di quasi cinque punti la percentuale di coloro che vivono con coniuge/convivente.

POLITECNICO DI BARI: risulta allineato alla media il dato riferito a coloro che vivono con coniuge/convivente, mentre risulta superiore di cinque punti percentuali la quota di coloro che vivono con coniuge/convivente e figli, ed è particolarmente rilevante, pari al doppio della media del campione, la quota di coloro che vivono con i figli.

NUCLEO FAMILIARE	COMPLESSIVO	E-CAMPUS	LINK CAMPUS	PAVIA	TERAMO	PARMA	BARI
CONIUGE/CONV+FIGLI	44%	38,00%	51,00%	39,10%	54,90%	47,70%	50,00%
FIGLI	5%	3,20%	4,10%	4,30%	6,10%	4,50%	9,60%
CONIUGE/CONV	26%	30,30%	26,50%	30,40%	19,50%	20,90%	21,80%
SOLO	16%	16,40%	16,30%	17,40%	13,40%	20,00%	12,80%
ALTRO	9%	12,00%	2,00%	8,70%	6,10%	6,80%	5,80%

Tabella 66 – Ripartizione per composizione del nucleo familiare: tabella riepilogativa

Verifichiamo, riferimento alle singole Università, la presenza di figli e in quali raggruppamenti di età: per chiarezza espositiva si presentano gli areogrammi riferiti a ognuno degli Atenei.

UNIVERSITA' E-CAMPUS: nel raggruppamento 0-10 anni il 18,75% degli intervistati dichiara di avere un figlio, il 10,42% dichiara di avere più figli, il 70% dichiara di non avere figli che appartengono a questo raggruppamento. I dati si presentano allineati a quelli del campione complessivo.

Nel raggruppamento 11-16, l'8,10% dichiara di avere un figlio, dato inferiore di quattro punti percentuali a quello evidenziato dal campione complessivo, il 4,17% più figli e l'87,73% non ha figli in questo raggruppamento, dato superiore di quattro punti percentuali a quello riferito alla popolazione.

Infine, nel raggruppamento >16, il 5,9% degli intervistati dichiara di avere un figlio, il 6,25% più figli: i dati sono inferiori a quelli evidenziati per la popolazione nel suo complesso, rispettivamente, - 5% e -6%. L'88,66% dichiara di non avere figli nel raggruppamento in parola, dato di quasi dodici punti percentuali superiore alla popolazione complessiva.

FIGLI

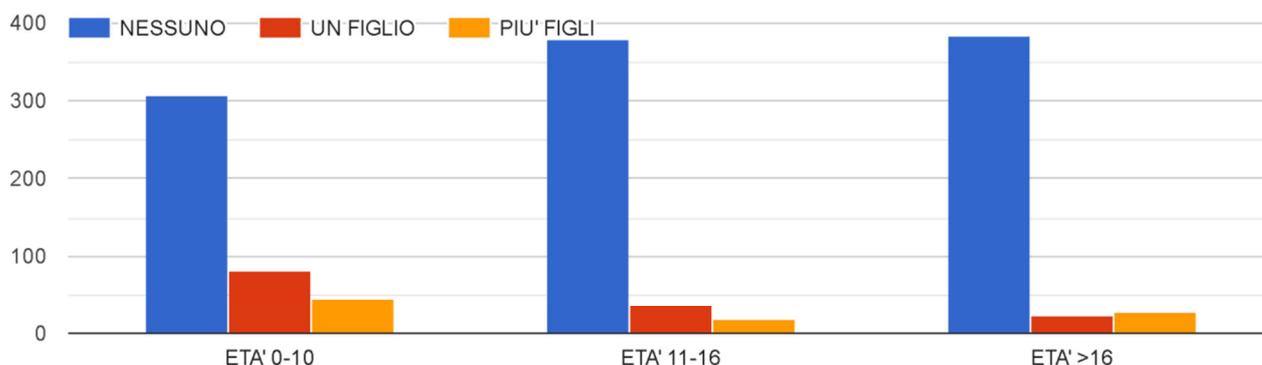


Figura 62 – Presenza di figli nel nucleo familiare : Università e-Campus

LINK CAMPUS: nel raggruppamento 0-10 anni il 14,28% dichiara di avere un figlio, il 12,25% di avere più figli, il 73,47% non ha figli in questo raggruppamento, in linea con quanto espresso dal campione complessivo.

Nel raggruppamento 11-16, il 20,41% dichiara di avere un figlio, dato superiore di otto punti percentuali rispetto al campione complessivo. L'8,16% dichiara di avere più figli, il 71,43% dichiara di non avere figli in questo raggruppamento: quest'ultimo dato è inferiore di circa dieci punti percentuali rispetto a quanto rilevato nella popolazione complessiva.

Nel raggruppamento >16 anni, il 10,20% dichiara di avere un figlio, il 10,20% dichiara di avere più figli, il 79,60% dichiara di non avere figli in questo raggruppamento.

FIGLI

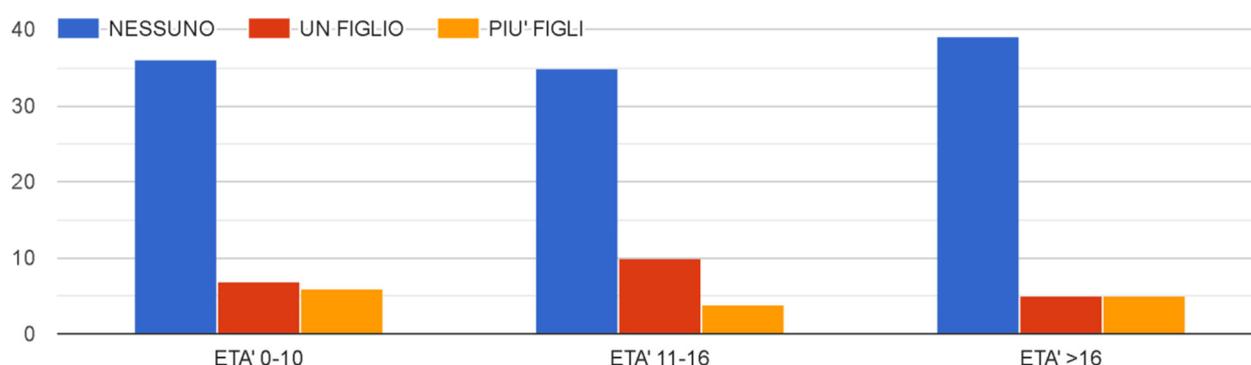


Figura 63 – Presenza di figli nel nucleo familiare : LINK Campus

UNIVERSITA' DI PAVIA: nel raggruppamento 0-10, il 4,35% dichiara di avere un figlio, a fronte di un dato riferito al campione complessivo del 16%, il 4,35% dichiara di avere più figli, a fronte di un dato pari al 9% riferito al campione complessivo. Il 91,30% non ha alcun figlio in questo raggruppamento, dato superiore di oltre quindici percentuali rispetto alla popolazione complessiva.

Nel raggruppamento 11-16, l'8,70% dichiara di avere un figlio, il 91,30% dichiara di non avere figli in questo raggruppamento, registrando un dato di quasi dieci punti percentuali superiore alla popolazione complessiva. Non si rilevano rispondenti con più figli nel raggruppamento in parola.

Nel raggruppamento >16, il 21,74% dichiara di avere un figlio, + 10% rispetto al campione complessivo, il 17,39% più figli, +5% rispetto alla popolazione. Il 60,87% dichiara di non avere figli in questo raggruppamento: il dato è inferiore di oltre sedici punti percentuali rispetto a quello attribuibile al campione complessivo.

FIGLI

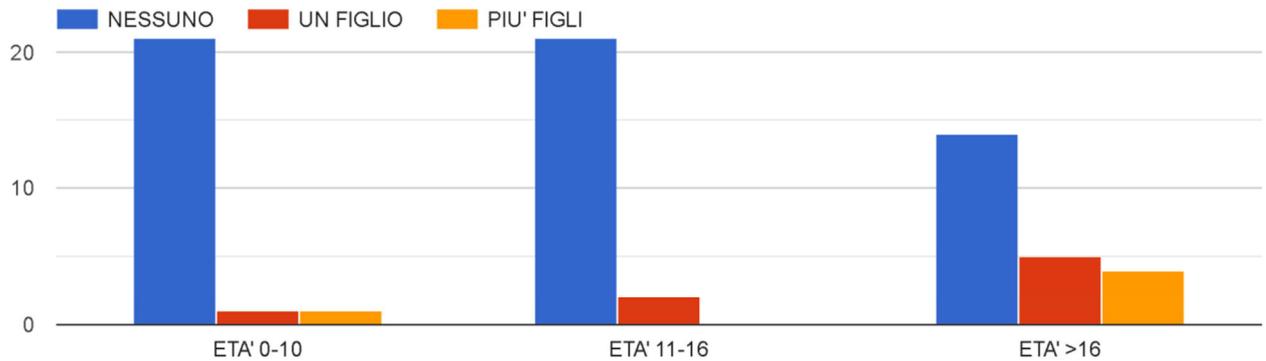


Figura 64 – Presenza di figli nel nucleo familiare : Università di Pavia

UNIVERSITA' DI TERAMO: nel raggruppamento 0-10, il 13,41% dichiara di avere un figlio, il 7,32% dichiara di avere più figli. Il 79,27% dichiara di non avere figli nel raggruppamento, + 4% rispetto al campione complessivo.

Nel raggruppamento 11-16, il 17,07% dichiara di avere un figlio, + 5% rispetto alla popolazione, il 13,41% dichiara di avere più figli. Il 69,52% dichiara di non avere figli nel raggruppamento, dodici punti percentuali in meno rispetto al campione complessivo.

Nel raggruppamento >16, il 14,63% dichiara di avere un figlio, il 20,73% dichiara di avere più figli, + 7% rispetto alla popolazione. Il 64% dichiara di non avere figli nel raggruppamento, a fronte di un dato del 77% riferito al campione complessivo.

FIGLI

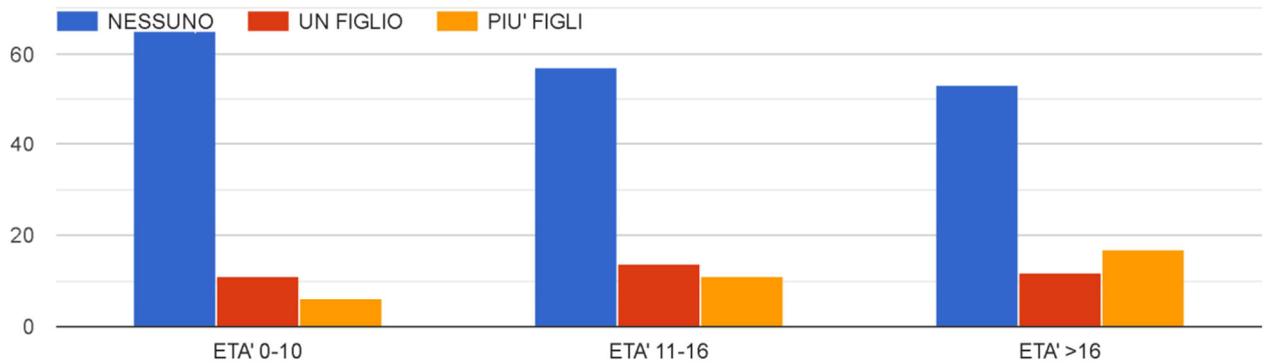


Figura 65 – Presenza di figli nel nucleo familiare : Università di Teramo

UNIVERSITA' DI PARMA: nel raggruppamento 0-10 il 13,18% dichiara di avere un figlio, il 6,36% dichiara di avere più figli, l'80,46% non ha figli nel raggruppamento, +5% rispetto alla popolazione.

Nel raggruppamento 11-16, il 15% dichiara di avere un figlio, il 5,91% dichiara di avere più figli, il 79,09% non ha figli nel raggruppamento.

Nel raggruppamento >16, il 15% dichiara di avere un figlio, il 15,45% dichiara di avere più figli, il 69,55% dichiara di non avere figli, - 7% circa rispetto al campione complessivo.

FIGLI

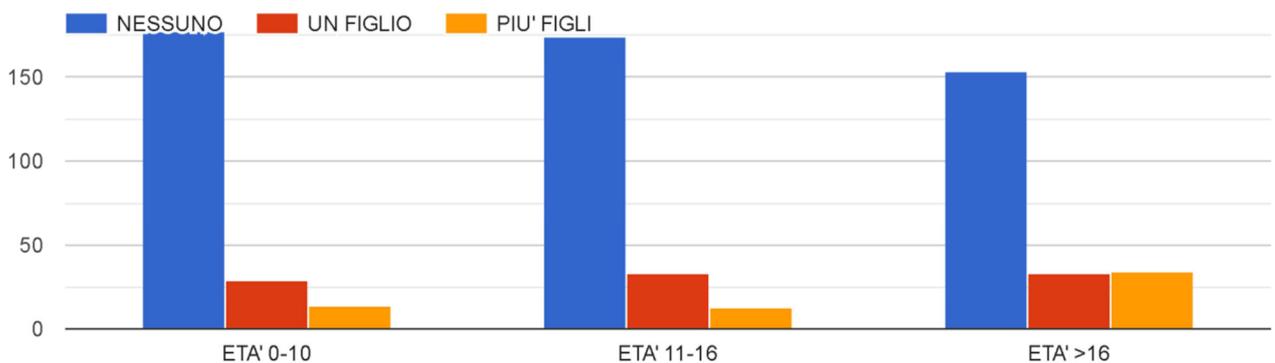


Figura 66 – Presenza di figli nel nucleo familiare : Università di Parma

POLITECNICO DI BARI: nel raggruppamento 0-10 il 16,67% dichiara di avere un figlio, il 10,26% più figli, il 73,08% nessun figlio.

Nel raggruppamento 11-16, il 14,75% dichiara di avere un figlio, il 7,69% più figli, il 77,56% nessun figlio.

Nel raggruppamento >16, il 17,95% dichiara di avere un figlio, dato superiore di sette punti percentuali rispetto al campione complessivo, il 18,59% dichiara di avere più figli, + 6% rispetto alla popolazione. Il 63,46% non ha figli nel raggruppamento: il dato è inferiore di quattordici punti percentuali rispetto al campione complessivo.

FIGLI

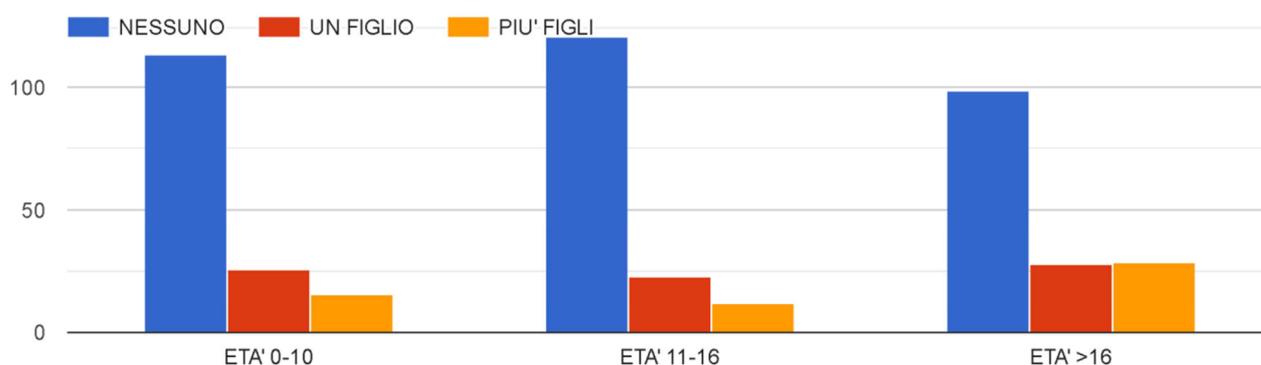


Figura 67 – Presenza di figli nel nucleo familiare : Politecnico di Bari

ETA' FIGLI		COMPLESSIVO	E-CAMPUS	LINK CAMPUS	PAVIA	TERAMO	PARMA	BARI
0-10 ANNI	NESSUNO	75%	70,83%	73,47%	91,30%	79,27%	80,45%	73,08%
	UN FIGLIO	16%	18,75%	14,28%	4,35%	13,41%	13,18%	16,67%
	PIU' FIGLI	9%	10,42%	12,25%	4,35%	7,32%	6,36%	10,26%
11-16 ANNI	NESSUNO	82%	87,73%	71,43%	91,30%	69,52%	79,09%	77,56%
	UN FIGLIO	12%	8,10%	20,41%	8,70%	17,07%	15,00%	14,75%
	PIU' FIGLI	6%	4,17%	8,16%	/	13,41%	5,91%	7,69%
>16 ANNI	NESSUNO	77%	88,66%	79,60%	60,87%	64,64%	69,55%	63,46%
	UN FIGLIO	11%	5,09%	10,20%	21,74%	14,63%	15%	17,95%
	PIU' FIGLI	12%	6,25%	10,20%	17,39%	20,73%	15,45%	18,59%

Tabella 67 – Presenza di figli nel nucleo familiare : tabella riepilogativa

Gli intervistati dell'Università di Pavia che dichiarano di non avere figli nei raggruppamenti 0-10, e 11-16 sono molto numerosi, oltre il 90% in entrambi i casi, distanziandosi in modo consistente dai dati riferiti alle altre Università. I dati si presentano coerenti con quanto emerso in termini di ripartizione per età degli intervistati dell'Università di Pavia, per la quale il raggruppamento 51-60 è il più popoloso: in altre parole, in corrispondenza di un'età anagrafica media dei rispondenti più elevata di quella del campione e delle altre Università considerate, si riscontra una più elevata età media dei figli presenti nel nucleo familiare.

Considerazioni analoghe valgono per l'Università e-Campus, che presenta il più elevato raggruppamento d'intervistati nella fascia 20-30, 18,30% a fronte di un dato medio del 9%, e il più consistente raggruppamento che rispondenti che dichiarano di non avere figli maggiori di sedici anni.

Circa il 62% del campione è costituito da personale docente o da soggetti che operano in ambito didattico, e quasi il 36% del campione è costituito da collaboratori/dipendenti che operano in ambito amministrativo-tecnico. Si riporta, come di consueto, l'areogramma riferito al campione complessivo per chiarezza narrativa.

Analizziamo il dato riferito alle singole Università, con l'avvertenza che si è provveduto, dove possibile e coerente, a inserire entro le categorie predefinite le risposte inserite dagli intervistati nell'opzione 'altro', ma sovrapponibili con le opzioni presentate.

UNIVERSITA' E-CAMPUS:

Si rileva una percentuale consistente, pari all'85% circa degli intervistati, di soggetti che rientrano nel raggruppamento didattico/docente, + 20% rispetto a quanto evidenziato dal campione complessivo. Circa il 10% degli intervistati appartiene all'apparato amministrativo, a fronte di una percentuale del campione complessivo superiore al 25%; solo il 2% degli intervistati rientra nel personale tecnico, a fronte del 10% del campione complessivo.

LINK CAMPUS:

Più del 91% degli intervistati appartengono all'area 'didattico/docente', con una percentuale significativamente più elevata rispetto al campione complessivo, per il quale il raggruppamento registra il 62% , l'8,2% appartiene all'area dirigenziale, anche in questo caso con una percentuale significativamente superiore a quella registrata per il campione complessivo pari all'1,65%. Non si rilevano rispondenti appartenenti all'area amministrativa, commerciale e tecnica.

UNIVERSITA' DI PAVIA:

IL 43,5% dei rispondenti appartiene al raggruppamento 'didattico/docente', in quota considerevolmente inferiore al campione complessivo che riporta un dato superiore al 60%. In linea con il campione complessivo, il 21,7% del campione appartiene al personale amministrativo, mentre è considerevolmente più elevata del campione, quasi 35% rispetto al 10% circa, la quota di personale tecnico.

UNIVERSITA' DI TERAMO:

IL 36,5% del campione è composto di soggetti che appartengono al raggruppamento 'didattico/docente', in quota considerevolmente inferiore rispetto al campione complessivo, che riporta un dato superiore al 60%. Il 48% degli intervistati dichiara di ricoprire ruoli amministrativi, a fronte di un dato del campione complessivo pari a circa il 25%.

UNIVERSITA' DI PARMA:

Il 47,5% degli intervistati dichiara di appartenere al raggruppamento 'didattico/docente', l'1,4% ha ruoli dirigenziali, il 19,1% rientra tra il personale tecnico, a fronte del campione complessivo che riporta un dato del 10% circa. Il 32% degli intervistati dichiara di ricoprire ruoli amministrativi. Anche in questo caso non sono presenti afferenti al raggruppamento 'commerciale'.

POLITECNICO DI BARI:

Il 53,2% degli intervistati dichiara di appartenere al raggruppamento 'amministrativo', dato significativamente più rilevante rispetto al campione complessivo in cui la quota è del 25%.

È piuttosto contenuta rispetto al campione la quota di coloro che ricoprono ruoli didattici e di docenza, pari al 28,9% a fronte di una media superiore al 60%

RUOLO	COMPLESSIVO	E-CAMPUS	LINK CAMPUS	PAVIA	TERAMO	PARMA	BARI
AMMINISTRATIVO	25%	10,10%	/	21,70%	48,80%	32,00%	53,20%
COMMERCIALE	0%	0,70%	/	/	/	/	/
DIDATTICO/DOCENTE	62%	85,20%	91,80%	43,50%	36,60%	47,50%	28,90%
DIRIGENZIALE	2%	2,10%	8,20%	/	/	1,40%	/
TECNICO	10,11%	2%	/	34,80%	/	19,10%	17,90%

Tabella 68 – Ripartizione per ruolo: tabella riepilogativa

Come emerge dalla tabella 68, per il Politecnico di Bari è molto consistente la percentuale di soggetti che dichiarano di appartenere al comparto amministrativo, più del 50%, mentre per l'Università e-Campus la gran parte dei rispondenti, più dell'80%, dichiara di svolgere

mansioni didattiche(docenti, tutor). Infine, per l'Università di Pavia è particolarmente consistente la percentuale di coloro che dichiarano di svolgere mansioni tecniche.

4.2 ANALISI COMPARATIVA DEI RISULTATI

DOMANDA 7: PRIMA DELL'EMERGENZA DA COVID 19 HA MAI LAVORATO IN SMART WORKING?

Il 75% del campione è rappresentato da lavoratori che dichiarano di non aver sperimentato lo Smart Working prima dell'emergenza imposta dalla pandemia da COVID19: verificiamo il dato riferito alle singole Università.

UNIVERSITA' E-CAMPUS: quasi il 70% degli intervistati dichiara di non aver operato in Smart Working prima della pandemia, dato inferiore di quasi sette punti percentuali rispetto alla media del campione complessivo, mentre il 31,7% dichiara di aver operato da remoto anche prima dell'emergenza pandemica, a fronte del 25% del campione complessivo.

LINK CAMPUS: il 40,8% degli intervistati dichiara di aver lavorato in Smart Working anche prima dell'emergenza da COVID19, quasi il 16% in più rispetto al dato medio del campione complessivo, a fronte del 59% (circa) che dichiara di non aver mai sperimentato in lavoro da remoto prima dell'emergenza pandemica.

UNIVERSITA' DI PAVIA: solo il 13% degli intervistati dichiara di aver lavorato in Smart Working prima dell'emergenza pandemica, rilevando un dato nettamente inferiore alla media del campione complessivo, - 12%. L'87% degli intervistati non ha mai sperimentato il lavoro da remoto.

UNIVERSITA' DI TERAMO: solo il 9,8% degli intervistati dichiara di aver sperimentato lo Smart Working prima della pandemia, dato notevolmente inferiore a quello risultante dalla media del campione complessivo, -15%.

UNIVERSITA' DI PARMA: il 25,5% degli intervistati dichiara di aver già operato in Smart Working prima dell'emergenza pandemica, in linea con quanto emerso dal campione complessivo.

POLITECNICO DI BARI: solo l'11,5% degli intervistati dichiara di aver sperimentato lo Smart Working prima dell'emergenza pandemica, registrando un -13,5% rispetto al dato riferito alla popolazione complessiva.

SW PRE-EMERGENZA	COMPLESSIVO	E-CAMPUS	LINK CAMPUS	PAVIA	TERAMO	PARMA	BARI
SI	25%	31,70%	40,80%	13,00%	9,80%	25,50%	11,50%
NO	75%	68,3%	59,20%	87,00%	90,20%	74,50%	88,50%

Tabella 69 – Esperienza Smart Working pre-COVID: tabella riepilogativa

Come evidente dalla lettura dei dati presentati nella tabella 69, l’Ateneo in cui si presenta il maggior numero di rispondenti con esperienza di Smart Working precedente all’emergenza pandemica è la LINK Campus, mentre l’Università di Teramo presenta il dato più consistente di coloro che non avevano mai sperimentato lo Smart Working pre-pandemia.

DOMANDA 8: PER QUANTO TEMPO HA LAVORATO IN SMART WORKING(EMERGENZA COVID/NON EMERGERGENZA COVID)?

Per chiarezza espositiva ricordiamo che 45% del campione complessivo mostra di aver maturato una significativa esperienza di Smart Working, avendolo praticato per un periodo superiore ai dodici mesi, il 39% dichiara di aver operato da remoto per un periodo tra due e dodici mesi. Solo il 6% del campione dichiara di non aver mai lavorato in Smart Working.

UNIVERSITA’ E-CAMPUS: risulta in linea con il campione complessivo la percentuale di coloro che hanno operato in Smart Working per più di dodici mesi, mentre risulta inferiore di circa sei punti percentuali la quota di coloro che hanno sperimentato lo Smart Working per un periodo di 2-12 mesi. È superiore alla media del campione complessivo la percentuale di chi non ha mai operato in Smart Working.

LINK CAMPUS: una significativa percentuale di intervistati ha maturato una consistente esperienza di Smart Working avendolo praticato per più di dodici mesi, 53,1%, dato leggermente superiore rispetto a quello che emerge dal campione complessivo. Appare, invece, meno consistente il gruppo di coloro che hanno lavorato in Smart Working per un periodo di 2-12 mesi.

UNIVERSITA’ DI PAVIA: soltanto il 21,7% degli intervistati dichiara di aver lavorato in Smart Working per un periodo superiore ai dodici mesi, in controtendenza rispetto alla media del campione che presenta una percentuale del 45%, mentre una considerevole quota del campione parziale, 56,5%, dichiara di aver operato da remoto per un periodo di 2-12 mesi.

UNIVERSITA’ DI TERAMO: in linea con quanto emerge dal campione complessivo, il 48,8% degli intervistati dichiara di aver operato in Ssmart Working per più di dodici mesi. È

da rilevare la percentuale particolarmente esigua rispetto alla media del campione (6%) di chi dichiara di non aver mai sperimentato lo Smart Working.

UNIVERSITA' DI PARMA: la maggior parte degli intervistati ha sperimentato lo Smart Working per un periodo compreso tra due e dodici mesi, in netta prevalenza rispetto al campione complessivo che si attesta sul 39%; è leggermente inferiore a quanto riscontrato nel campione complessivo la numerosità di coloro che hanno operato in Smart Working per più di dodici mesi.

POLITECNICO DI BARI: è significativa la percentuale di chi ha sperimentato lo Smart Working per più di dodici mesi, 53,2%; molto inferiore alla media del campione il dato riferito a coloro che non hanno mai lavorato in Smart Working, pari a 0,6% a fronte di una media del campione complessivo pari a 6%.

SW INTERVALLO	COMPLESSIVO	E-CAMPUS	LINK CAMPUS	PAVIA	TERAMO	PARMA	BARI
>12 MESI	45%	45,60%	53,10%	21,70%	48,80%	39,10%	53,20%
2-12 MESI	39%	32,90%	32,70%	56,50%	40,20%	49,10%	40,40%
1 MESE	7%	9,70%	6,10%	13,00%	8,50%	5,00%	3,80%
1 SETTIMANA	3%	2,30%	/	4,30%	1,20%	4,50%	1,90%
MAI	6%	9,50%	8,20%	4,30%	1,20%	2,30%	0,60%

Tabella 70 – Durata esperienza Smart Working pre-COVID: tabella riepilogativa

Per tutti gli atenei è elevata la percentuale di coloro che hanno sperimentato lo Smart Working per un periodo superiore ai dodici mesi, ad eccezione dell'ateneo di Pavia che presenta un dato di poco superiore al 20%, a fronte del 45% espresso dalla popolazione complessiva.

Nel raggruppamento 2-12 mesi emerge il dato dell'Università di Pavia, con più del 55% dei rispondenti.

Infine, si rileva come al Politecnico di Bari sia particolarmente esigua, inferiore all'1%, la percentuale di coloro che dichiara di non aver mai sperimentato lo Smart Working.

DOMANDA 9: QUANTO TEMPO IMPIEGA NORMALMENTE PER RECARSÌ PRESSO LA SEDE DI LAVORO?

Il 50% del campione dichiara che tali trasferimenti occupano meno di 30 minuti, il 28% dichiara di impiegare più di 30 minuti, il 22% più di 60 minuti.

Analizziamo il dato parziale riferito alle singole Università.

UNIVERSITA' E-CAMPUS: è inferiore alla media del campione la percentuale degli intervistati che impiega meno di trenta minuti per raggiungere la sede di lavoro, mentre è

superiore del 4% circa la percentuale di chi impiega più di sessanta minuti. In linea con il campione complessivo la quota di coloro che impiegano più di trenta minuti per gli spostamenti.

LINK CAMPUS: una considerevole parte degli intervistati impiega più di sessanta minuti per recarsi a lavoro, +25% del campione complessivo, mentre risulta contenuta la percentuale di coloro che impiegano meno di trenta minuti, 22,4% rispetto al 50% espresso dal campione complessivo.

UNIVERSITA' DI PAVIA: risulta prevalente il raggruppamento degli intervistati che impiegano meno di trenta minuti per recarsi presso la sede di lavoro 69,60%, a fronte di un dato riferito al campione complessivo del 50%; emerge una ridotta percentuale, 13%, per chi impiega più di sessanta minuti, - 9% rispetto alla popolazione complessiva. In linea con il campione il dato riferito a chi impiega più di trenta minuti negli spostamenti.

UNIVERSITA' DI TERAMO: i dati risultano aderenti alle medie emerse dal campione complessivo.

UNIVERSITA' DI PARMA: appare superiore alla media del campione complessivo la percentuale degli intervistati che impiega meno di trenta minuti per recarsi a lavoro, + 9,50% e più contenuta della media la percentuale di chi impiega più di sessanta minuti, - 6,50%.

POLITECNICO DI BARI: la percentuale degli intervistati che impiega meno di trenta minuti per recarsi a lavoro è superiore di circa sette punti rispetto alla media del campione complessivo; risulta piuttosto contenuta la percentuale di coloro che impiegano più di sessanta minuti, 12,8%, a fronte del dato complessivo pari al 22%. In linea con la popolazione complessiva la quota di coloro che impiegano più di trenta minuti.

TEMPI DI TRASFERIMENTO	COMPLESSIVO	E-CAMPUS	LINK CAMPUS	PAVIA	TERAMO	PARMA	BARI
<30 minuti	50%	44,70%	22,40%	69,60%	48,80%	59,50%	57,10%
>30 MINUTI	28%	29,20%	30,60%	17,40%	25,60%	25,00%	30,10%
> 60 MINUTI	22%	26,10%	46,90%	13,00%	25,60%	15,50%	12,80%

Tabella 71 – Trasferimenti da e per sede di lavoro : tabella riepilogativa

Come evidenziato nella tabella 71, quasi il 70% degli intervistati afferenti all'Università di Pavia impiega meno di trenta minuti per i trasferimenti, in contrasto al dato riferito alla LINK Campus di Roma, in cui tale percentuale supera appena il 20%: si può ipotizzare che, anche a parità di distanza, i tempi di percorrenza si modifichino in modo consistente nel confronto tra Roma e Pavia, che presentano flussi di traffico notevolmente diversi.

Il dato è avvalorato dal fatto che più del 45% degli intervistati afferenti dall'ateneo romano dichiara di impiegare più di sessanta minuti per i trasferimenti.

DOMANDA 10-11: QUANTE ORE DEDICA ALLE SEGUENTI ATTIVITA' PRESENZIALE/SMART WORKING?

Le domande dieci e undici del questionario, mirano a indagare, come accennato, la distribuzione delle attività svolte nei periodi di Smart Working rispetto ai periodi di lavoro presenziale.

Le opzioni di risposta, uguali per i due quesiti, sono:

- Ufficio/lavoro
- Cura della casa/famiglia
- Spostamento da e verso la sede di lavoro
- Altro (bar, ristoranti, palestre)

In regime di lavoro presenziale il 68% degli intervistati dichiara di dedicare dalle cinque alle otto ore al lavoro, il 24% più di otto ore, il 6% dalle due alle quattro ore, il 2% meno di due ore.

In regime di Smart Working, il 57% degli intervistati dedica dalle cinque alle otto ore della giornata al lavoro, il 32% più di otto ore, il 7% da due a quattro ore, il 4% meno di due ore.

In regime di lavoro presenziale, il 47% degli intervistati dichiara di dedicare meno di due ore alla cura della casa/famiglia, il 41% 2-4 ore, il 9% 5-8 ore e, infine, il 3% più di otto ore.

In caso di lavoro da remoto il 45% dichiara di dedicare due-quattro ore alla cura della casa/famiglia, il 34%, meno di due ore, il 16% cinque-otto ore, il 5% più di otto ore.

Con riferimento agli spostamenti da e per la sede di lavoro, in regime presenziale il 78% degli intervistati dichiara di impiegare meno di due ore, il 19% 2-4 ore, il 2% 5-8 ore e l'1% più di otto ore.

In regime di Smart Working, il 98% dichiara di impiegare meno di due ore nei trasferimenti, il 2% 2-4 ore. Non sono presenti rispondenti che appartengono ai raggruppamenti 5-8 ore, maggiore di otto ore.

Proseguendo nell'analisi della ripartizione della giornata tra le diverse attività, verificiamo le risposte del campione riguardo al tempo libero, operando, al solito, un confronto con quanto dichiarato in caso di lavoro presenziale e di lavoro da remoto

Il 90% degli intervistati in regime di lavoro presenziale dedica meno di due ore alle attività contraddistinte con l'etichetta 'altro' che ricomprende, a titolo esemplificativo, bar, ristoranti,

palestre, quindi attività ludiche e d'intrattenimento. Solo il 9% dichiara di dedicare due-quattro ore al giorno a quest'attività, con l'1% che vi dedica cinque-otto ore.

In Smart Working raddoppia la percentuale di coloro che dedicano a queste attività due-quattro ore passando dal 9 al 18%. Rimane invariata la quota di coloro che dedicano all'attività 5-8 ore.

In altre parole, nel passaggio da lavoro presenziale a lavoro da remoto i soggetti hanno l'opportunità dedicare una parte più consistente della propria giornata ad attività diverse dal lavoro: anche in questo caso, quindi, migliora il work-life balance, consentendo ai soggetti di spendere una parte più consistente della propria giornata in attività di svago.

Esaminiamo il dato con riferimento alle singole università per le quali si è provveduto ad inserire un istogramma riepilogativo della distribuzione delle attività nella giornata

QUANTE ORE DI TEMPO OGNI GIORNO DEDICA ALLE SEGUENTI ATTIVITA' QUANDO LAVORA IN UFFICIO

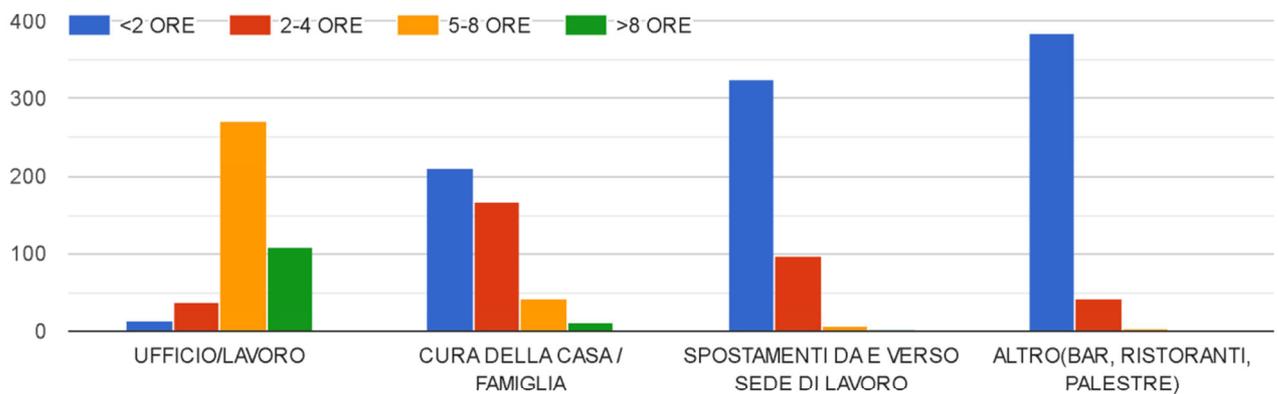


Figura 68 – Distribuzione attività presenziale: Università e-Campus

QUANTE ORE DI TEMPO OGNI GIORNO DEDICA ALLE SEGUENTI ATTIVITA' QUANDO LAVORA IN SMART WORKING

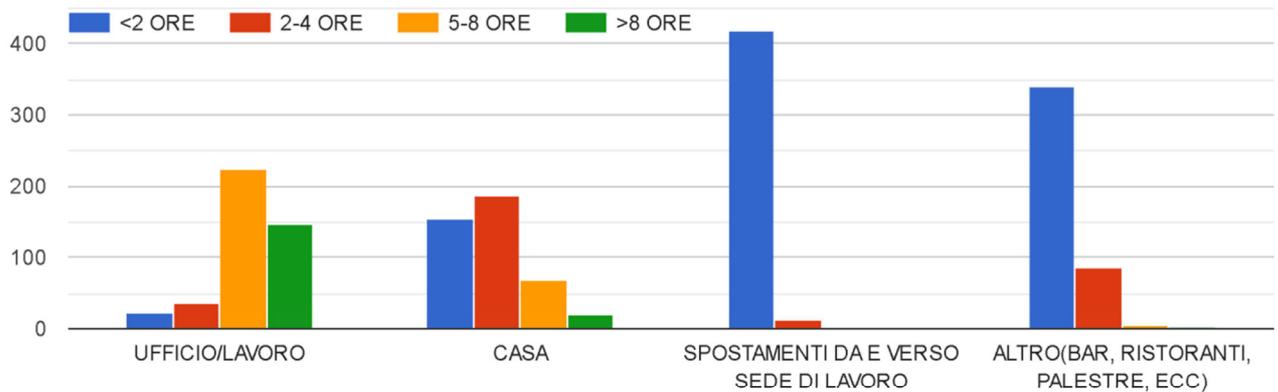


Figura 69 – Distribuzione attività Smart Working: Università e-Campus

Come emerge dagli istogrammi, figura 68 e 69, nel passaggio da lavoro presenziale a Smart Working si rileva quanto segue:

- Con riferimento al tempo dedicato al lavoro: cresce del 69% la percentuale di coloro che dichiarano di dedicare meno di due ore all'attività lavorativa, mentre rimane pressoché invariata la percentuale di chi dichiara di dedicare 2-4 ore al lavoro. Nel raggruppamento 5-8 ore si evidenzia una riduzione del 17%, a fronte, invece, di un aumento del 36% nel raggruppamento > 8 ore.
- Con riferimento al tempo dedicato alla casa/famiglia: nel raggruppamento < 2 ore si evidenzia una riduzione del 26% dei rispondenti, mentre sono accresciute le quote degli altri raggruppamenti, rilevandosi + 11% nel raggruppamento 2-4 ore, + 59% nel raggruppamento 5-8 ore, + 81% nel raggruppamento >8 ore.
- Con riferimento agli spostamenti da e per la sede di lavoro: si rileva un aumento della percentuale di coloro che dedicano meno di due a questa attività, +28% e una consistente riduzione nei rispondenti che appartengono al raggruppamento 2-4 ore, - 87%. Si la quota di coloro che dedicano 5-8 ore
- Con riferimento al tempo dedicato alle attività di svago: si evidenzia una riduzione del 12% tra coloro che dichiarano di dedicare meno di due ore alle attività di svago, mentre aumenta del 95% la consistenza del raggruppamento 2-4 ore.

Si può affermare che nel passaggio da lavoro a Smart Working si sono ridotti considerevolmente i tempi dedicati ai trasferimenti, e si è avuta una positiva redistribuzione dei tempi di lavoro e di svago/famiglia, poiché aumenta per gran parte dei rispondenti il tempo dedicato alla famiglia e alle attività di svago, con ricadute positive in termini di work-life balance.

LINK CAMPUS:

QUANTE ORE DI TEMPO OGNI GIORNO DEDICA ALLE SEGUENTI ATTIVITA' QUANDO LAVORA IN UFFICIO

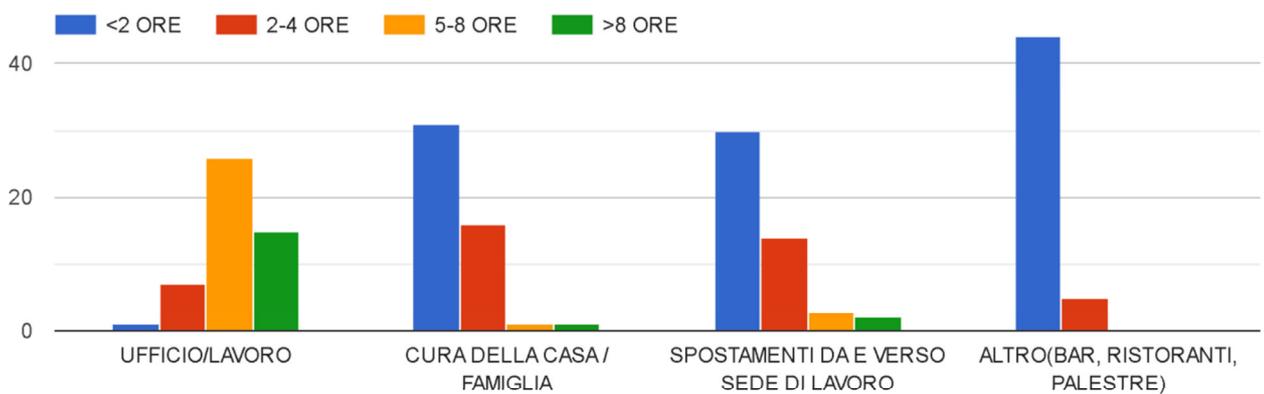


Figura 70 – Distribuzione attività nella giornata(presenziale): LINK Campus

QUANTE ORE DI TEMPO OGNI GIORNO DEDICA ALLE SEGUENTI ATTIVITA' QUANDO LAVORA IN SMART WORKING

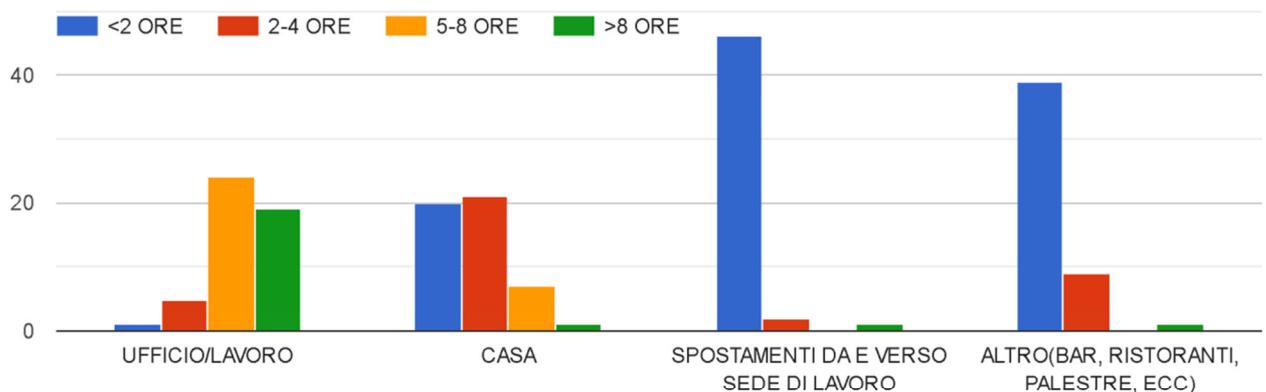


Figura 71 – Distribuzione attività nella giornata(Smart Working): LINK Campus

Come emerge dagli areogrammi di figura 70 e 71, nel passaggio da lavoro presenziale a Smart Working si rileva quanto segue:

- Con riferimento al tempo dedicato al lavoro: rimane invariata la quota di coloro che dichiarano di dedicare meno di due ore all'attività lavorativa, mentre registrano una riduzione rispettivamente, del 29% coloro che rientrano nel raggruppamento 2-4 ore, E dell'8% coloro che rientrano nel raggruppamento 5-8 ore. Si evidenzia un aumento del 26% tra chi dichiara di lavorare più di otto ore.
- Con riferimento al tempo dedicato alla casa/famiglia: aumenta del 25% la consistenza del raggruppamento minore di due ore e del 31% la consistenza del raggruppamento 5-8 ore, ma l'aumento più considerevole si registra tra coloro che dichiarano di dedicare 5-8 ore alla cura di casa e famiglia, con un aumento del 700%. Rimane invariata la quota di coloro che dedicano alle attività familiari più di otto ore.
- Con riferimento agli spostamenti da e per la sede di lavoro: aumenta del 53% la percentuale di coloro che dichiarano di impiegare meno di due ore, mentre si riduce considerevolmente, dell'86%, la quota di coloro che dichiarano di impiegare 2-4 ore. Si azzerà il raggruppamento 5-8 ore e si riduce del 50% la quota di coloro che impiegano più di otto ore nei trasferimenti.
- Con riferimento al tempo dedicato alle attività di svago: si riduce del 39% la quota di coloro che dichiarano di dedicare all'attività meno di due ore e aumenta dell'80% la quota di chi dichiara di dedicarvi 5-8 ore.

Si rileva, quindi, che nel transitare da lavoro presenziale a Smart Working, riducendosi i tempi di trasferimento e, anche se in maniera contenuta, i tempi di lavoro, si ha un beneficio in termini di work-life balance, giacché aumenta considerevolmente la quota di coloro che dedicano alle attività 'private', casa/famiglia e svago 5-8 ore.

QUANTE ORE DI TEMPO OGNI GIORNO DEDICA ALLE SEGUENTI ATTIVITA' QUANDO LAVORA IN UFFICIO

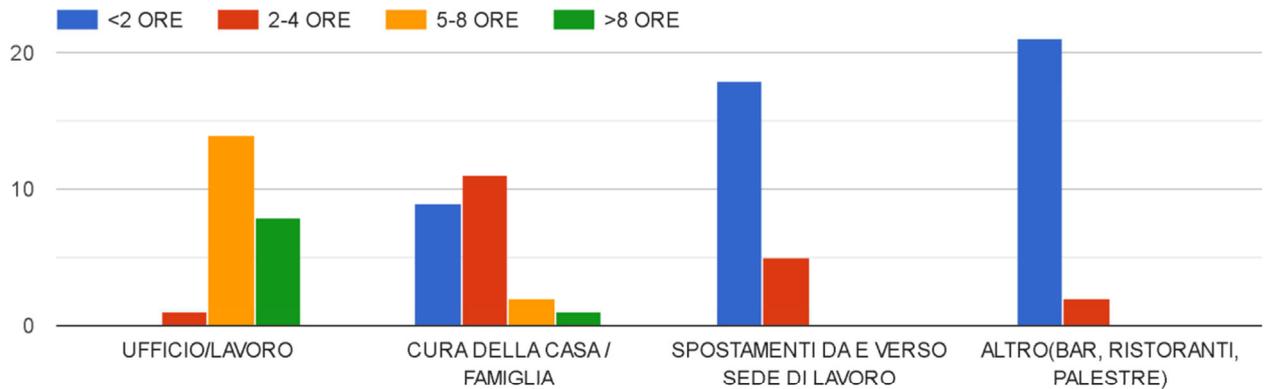


Figura 72 – Distribuzione attività nella giornata(presenziale): Università di Pavia

QUANTE ORE DI TEMPO OGNI GIORNO DEDICA ALLE SEGUENTI ATTIVITA' QUANDO LAVORA IN SMART WORKING

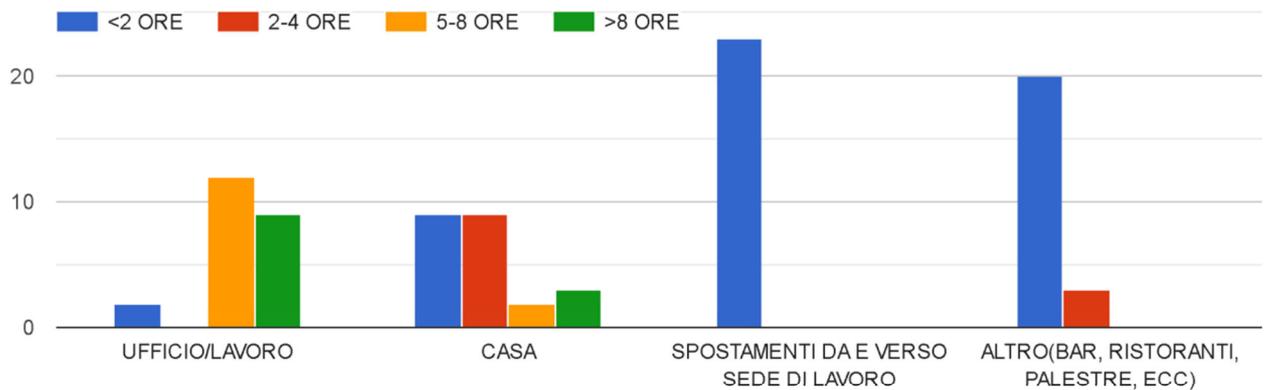


Figura 73 – Distribuzione attività nella giornata(Smart Working): Pavia

- Con riferimento al tempo dedicato al lavoro: in regime di lavoro presenziale nessuno dei rispondenti dichiarava di lavorare meno di due ore, mentre in Smart Working quasi il 9% dichiara di appartenere a questo raggruppamento. Nel passaggio da lavoro presenziale a Smart Working, si azzerava il raggruppamento 2-4 ore, mentre si riduce del

14% la percentuale di coloro che dichiarano di lavorare 5-8 ore. Aumenta del 12% la percentuale di chi lavora più di otto ore.

- Con riferimento al tempo dedicato alla cura della casa e della famiglia: rimane invariata la quota di chi dichiara di dedicare meno di due ore e 5-8 ore all'attività in esame. Si riduce di diciannove punti percentuali la quota di coloro che dichiarano di dedicare 2-4 ore, mentre aumenta del 300% la quota di chi dedica più di otto ore.
- Con riferimento al tempo dedicato agli spostamenti da e per la sede di lavoro: si azzerava il raggruppamento di coloro che dichiarano di impiegare 2-4 ore negli spostamenti e tutti i rispondenti dichiarano di impiegare meno di due ore per i trasferimenti.
- Con riferimento alle attività di svago: si riduce del 5% la percentuale di coloro che dichiarano di dedicare meno di due ore alle attività ludiche e aumenta del 50% la percentuale di coloro che dichiarano di dedicare 2-4 ore.

Nel transitare da lavoro presenziale a lavoro da remoto si evidenzia, quindi, che una consistente percentuale di intervistati dedica più ore al lavoro, ma al tempo stesso aumenta la percentuale di chi dedica meno di due ore alle attività lavorative. Aumenta in modo consistente la percentuale di chi dedica più di otto ore alla cura della casa/famiglia, come anche la percentuale di coloro che dedicano alle attività di svago 2-4 ore.

QUANTE ORE DI TEMPO OGNI GIORNO DEDICA ALLE SEGUENTI ATTIVITA' QUANDO LAVORA IN UFFICIO

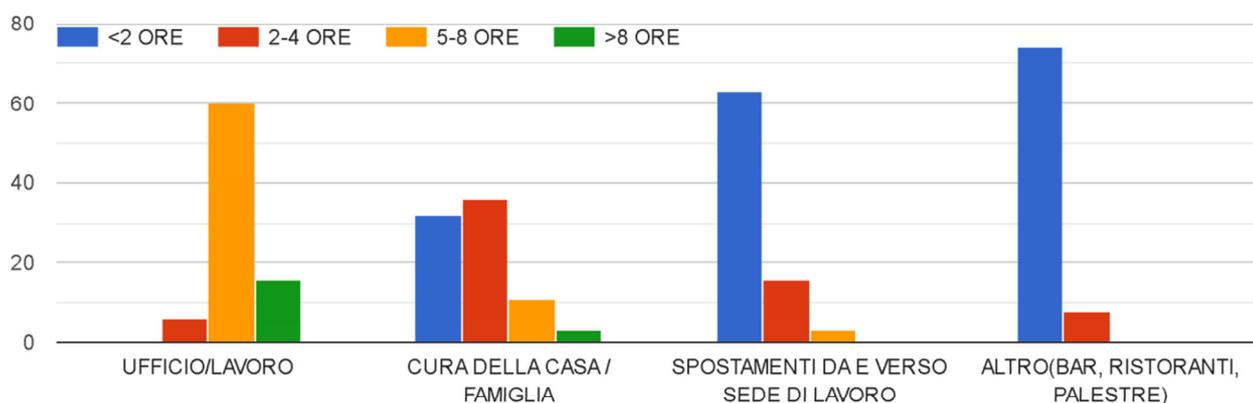


Figura 74 – Distribuzione attività nella giornata(presenziale): Università di Teramo

QUANTE ORE DI TEMPO OGNI GIORNO DEDICA ALLE SEGUENTI ATTIVITA' QUANDO LAVORA IN SMART WORKING

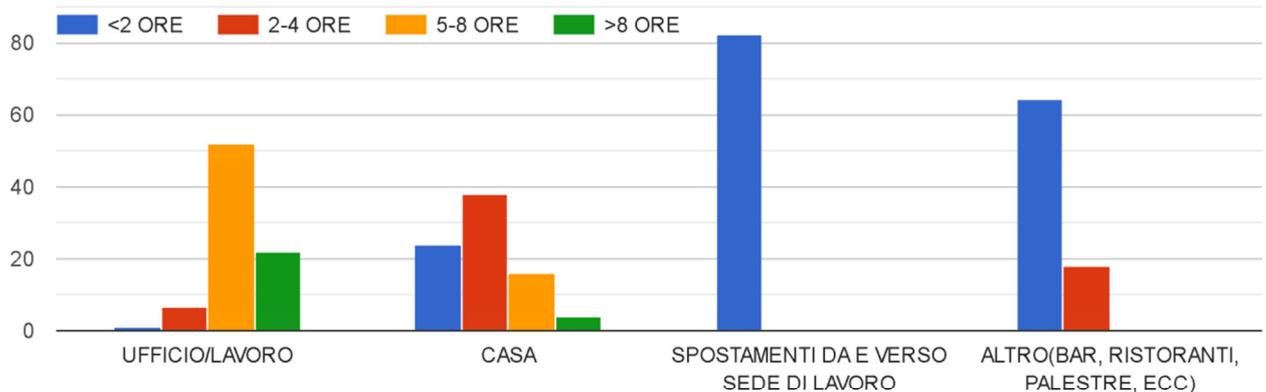


Figura 75 – Distribuzione attività nella giornata(Smart Working): Università di Teramo

- Con riferimento al tempo dedicato al lavoro: si accresce la numerosità di chi dedica meno di due ore al lavoro, divenendo l'1,21% (questo raggruppamento non contava intervistati in regime presenziale), così come la percentuale di chi lavora più di otto ore, +37% e di chi lavora 2-4 ore, +16%. L'unico raggruppamento che subisce una riduzione è quello degli intervistati che dichiarano di lavorare 5-8 ore, -13%.
- Con riferimento alla cura della casa/famiglia: l'unico raggruppamento che subisce una riduzione, -25% è quello di chi dichiara di dedicare meno di due ore alla cura della casa e della famiglia. Aumenta del 5% il raggruppamento 2-4 ore, mentre gli aumenti più consistenti si registrano nel raggruppamento 2-4 ore, +45%, e maggiore di otto ore, +33%.
- Con riferimento ai trasferimenti da e per la sede di lavoro: i tempi dedicati agli spostamenti si riducono drasticamente e tutti i rispondenti, in Smart Working, si collocano nel raggruppamento <2 ore, che subisce un incremento del 30%.
- Con riferimento al tempo dedicato allo svago: si riduce del 14% la percentuale di coloro che dedicano alle attività ludiche meno di due ore, e subisce un consistente incremento, +125% la quota di coloro che dedicano 2-4 ore all'attività in parola.

In conclusione, nel transitare da lavoro presenziale a Smart Working aumenta in modo consistente la percentuale di chi dichiara di lavorare più di otto ore, ma, al tempo stesso,

aumenta in modo rilevante la quota di coloro che dichiarano di dedicare più tempo alle attività familiari, dato l'incremento registrato dai raggruppamenti 2-4 ore e > 8 ore. Se a ciò si aggiunge l'incremento, rilevante, di coloro che dedicano 2-4 ore alle attività di svago, nel passaggio da lavoro presenziale a Smart Working, si assiste a un miglioramento del work-life balance.

QUANTE ORE DI TEMPO OGNI GIORNO DEDICA ALLE SEGUENTI ATTIVITA' QUANDO LAVORA IN UFFICIO

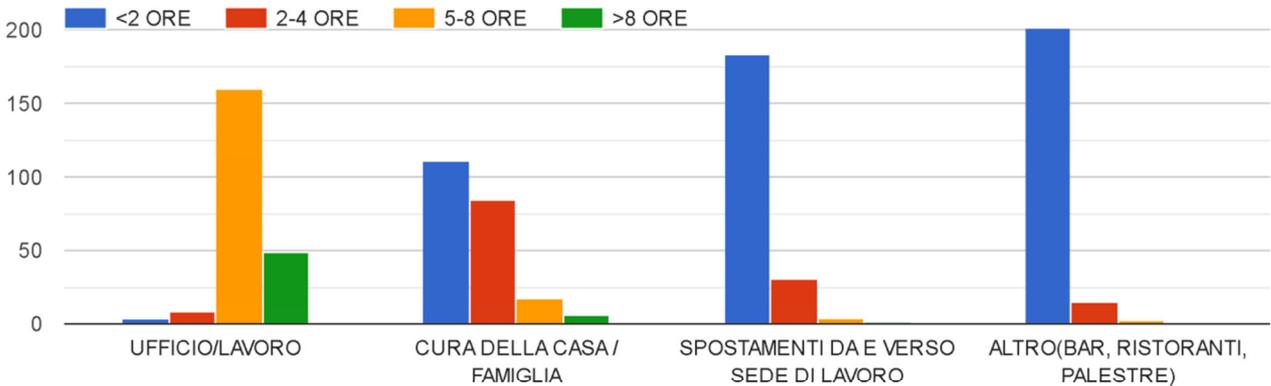


Figura 76 – Distribuzione attività nella giornata(presenziale): Università di Parma

QUANTE ORE DI TEMPO OGNI GIORNO DEDICA ALLE SEGUENTI ATTIVITA' QUANDO LAVORA IN SMART WORKING

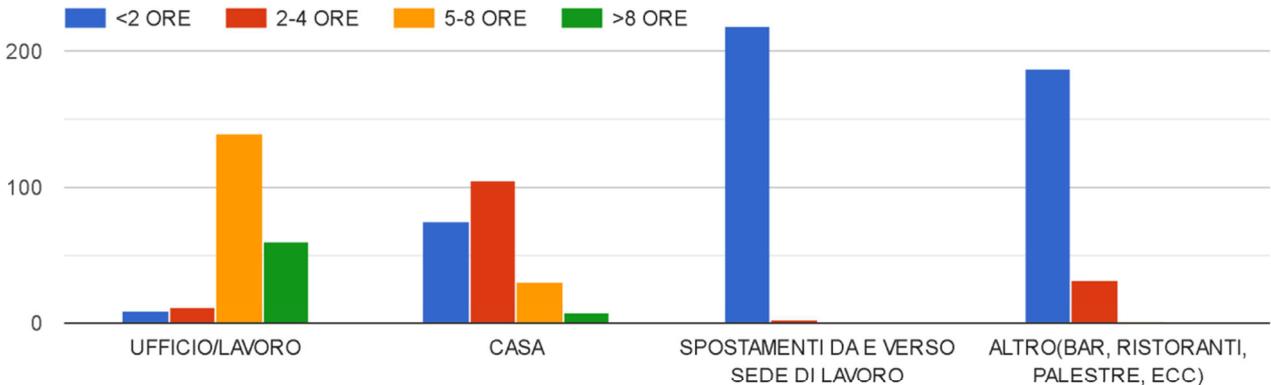


Figura 77 – Distribuzione attività nella giornata(Smart Working): Università di Parma

- Con riferimento al tempo dedicato al lavoro: aumenta in modo consistente la quota di chi dichiara di dedicare meno di due ore al lavoro, + 300% e si rilevano aumenti anche tra chi dedica all'attività lavorativa 2-4 ore, + 37%, e più di otto ore, + 22%. Si riduce il raggruppamento di chi dedica 5-8 ore al lavoro, - 13%.
- Con riferimento al tempo dedicato alla cura di casa/famiglia: si rilevano incrementi generalizzati nel tempo dedicato all'attività in esame, considerato che aumenta la numerosità del raggruppamento 2-4 ore, +23%, del raggruppamento 5-8 ore, + 72%, e del raggruppamento < otto ore, + 33%.
- Con riferimento al tempo dedicato ai trasferimenti da e per la sede di lavoro: si riduce in maniera rilevante la quota di chi dedica 2-4 ore ai trasferimenti, - 94% e aumenta del 18% la quota di chi dedica meno di due ore all'attività in parola.
- Con riferimento al tempo dedicato allo svago: si riduce di otto punti percentuali la quota di chi dedica meno di due ore alle attività ludiche, mentre aumenta del 100% la quota di coloro che dedicano all'attività in parola 2-4 ore.

Si può affermare che nel transitare da lavoro presenziale a Smart Working aumenta il tempo dedicato a lavoro, ma subiscono degli incrementi, anche consistenti, i tempi dedicati alla cura della casa/famiglia e del tempo libero, con miglioramento del work-life balance.

QUANTE ORE DI TEMPO OGNI GIORNO DEDICA ALLE SEGUENTI ATTIVITA' QUANDO LAVORA IN UFFICIO

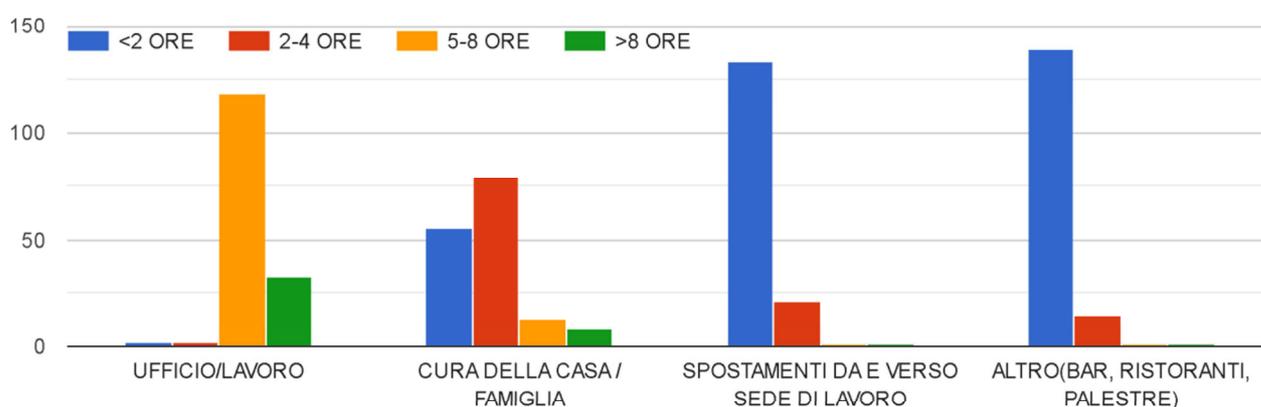


Figura 78 – Distribuzione attività nella giornata(presenziale): Politecnico di Bari

QUANTE ORE DI TEMPO OGNI GIORNO DEDICA ALLE SEGUENTI ATTIVITA' QUANDO LAVORA IN SMART WORKING

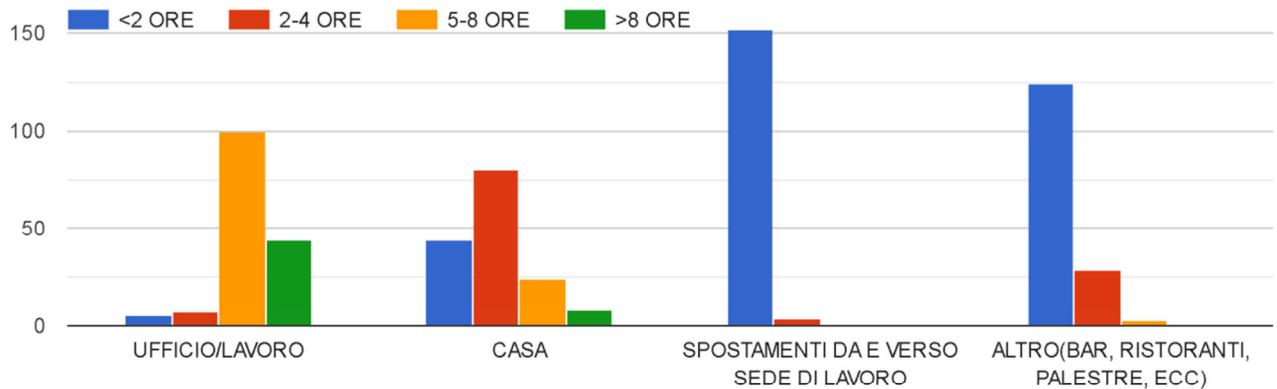


Figura 79 – Distribuzione attività nella giornata(Smart Working): Politecnico di Bari

- Con riferimento al tempo dedicato al lavoro: aumenta in modo consistente, + 150% la quota di coloro che dedicano meno di due ore al lavoro, così come la quota di coloro che dedicano 2-4 ore, +250%. Aumenta anche la quota di coloro che dedicano al lavoro più di otto ore, + 33%, mentre si riduce la percentuale di coloro che dedicano 5-8 ore, - 16%
- Con riferimento al tempo dedicato alla cura di casa/famiglia: rimane invariata la quota di coloro che dedicano più di otto ore agli impegni familiari, mentre aumenta in modo considerevole la quota degli appartenenti al raggruppamento 5-8 ore, + 84%. Si rileva una riduzione di 22 punti percentuali tra coloro che dedicano meno di due ore all'attività in parola.
- Con riferimento al tempo dedicato ai trasferimenti da e per la sede di lavoro: aumenta del 14% la quota di coloro che dedicano meno di due ore ai trasferimenti e si riduce dell'81% la quota di coloro che dedicano 2-4 ore
- Con riferimento al tempo dedicato alle attività di svago: si riduce di undici punti percentuali la quota di coloro che dedicano meno di due ore alle attività di svago, mentre aumentano in maniera consistente le quote di coloro che dichiarano di dedicare 2-4 ore, + 93%, e 5-8 ore, +200%.

Si può affermare che nel transitare da lavoro presenziale a Smart Working, anche se si registra un incremento in coloro che dedicano più di otto ore al lavoro, si registrano incrementi consistenti nelle ore dedicate alla casa/famiglia e allo svago, avvalorando l'ipotesi di un miglioramento del work-life balance.

DOMANDA 12: CON RIFERIMENTO AL PERIODO DI SMART WORKING VALUTI:

- AUTONOMIA DI GESTIONE
- ACCESSO ALLA DOCUMENTAZIONE AZIENDALE
- CONTROLLO DEL LAVORO(INTENSITA') DA PARTE DEI SUPERIORI
- LAVORO PER OBIETTIVI
- CORSI DI FORMAZIONE/AGGIORNAMENTO
- SODDISFAZIONE PER IL LAVORO SVOLTO
- SEMPLIFICAZIONE DEL LAVORO
- FORNITURA DI STRUMENTI DA PARTE DEL DATORE DI LAVORO

Si chiede agli intervistati di esprimere un giudizio da scegliere tra le opzioni 'per niente', 'poco', 'abbastanza', 'molto', 'completamente'.

Con riferimento all'autonomia sperimentata nell'organizzazione del lavoro la gran parte degli intervistati assegna una valutazione elevata, atteso che il 40% ritiene di essere stato completamente autonomo e il 39% molto autonomo. Combinando i due dati risulta che più del 75% del campione ritiene che l'esperienza dello Smart Working consenta un elevato livello di autonomia nella gestione del lavoro..

Riportiamo i dati riferiti alle singole Università:

AUTONOMIA	COMPLESSIVO	E-CAMPUS	LINK CAMPUS	PAVIA	TERAMO	PARMA	BARI
PER NIENTE	1%	0,69%	/	4,35%	/	1,36%	1,92%
POCO	3%	3,70%	16,32%	/	3,66%	2,27%	4,49%
ABBASTANZA	17%	17,82%	/	30,43%	21,95%	11,82%	14,74%
MOLTO	39%	38,88%	44,90%	30,43%	34,15%	40,45%	41,67%
COMPLETAMENTE	40%	38,91%	38,78%	34,79%	40,24%	44,09%	37,18%

Tabella 72 – Smart Working e autonomia : tabella riepilogativa

Per tutti gli intervistati, quale che sia l'Università di appartenenza, è prevalente la quota di chi esprime una valutazione completamente positiva con riguardo al carattere dell'autonomia, scegliendo le opzioni molto e completamente. Emerge il dato riferito all'Università di Parma

in cui più dell'84% degli intervistati esprime una valutazione positiva, a fronte di una media del campione pari al 79%. Da rilevare il dato più contenuto riferito all'Università di Pavia, che supera di poco il 65%. Con riferimento al medesimo ateneo si evidenzia il dato di chi ritiene di non aver avuto autonomia, scegliendo l'opzione per niente, che supera il 4%, a fronte di un risultato dell'1% riferito al campione complessivo.

Con riferimento all'accesso alla documentazione aziendale, il 61% del campione ritiene che questa sia stata funzionale e armonica rispetto alle esigenze, considerato che il 29% degli intervistati sceglie l'opzione completamente, e il 32% l'opzione molto.

Solo il 3% del campione ritiene di aver avuto un accesso del tutto insufficiente allo svolgimento del lavoro, che unitamente a coloro, il 10%, che sceglie l'opzione 'poco', rappresenta la parte del campione non soddisfatta, evidenziando la mancanza di un'opportuna integrazione della documentazione per consentire lo svolgimento delle pratiche da remoto.

Ripetiamo i dati riferiti alle singole Università

ACCESSO DOCUMENTAZIONE	COMPLESSIVO	E-CAMPUS	LINK CAMPUS	PAVIA	TERAMO	PARMA	BARI
PER NIENTE	3,00%	2,55%	/	4,35%	7,32%	0,91%	3,85%
POCO	10,00%	11,11%	4,08%	13,04%	13,41%	7,27%	10,90%
ABBASTANZA	26,00%	32,17%	28,57%	4,35%	21,95%	15,45%	28,85%
MOLTO	32,00%	29,17%	40,82%	60,87%	34,15%	32,27%	30,77%
COMPLETAMENTE	29,00%	25,00%	26,53%	17,39%	23,17%	44,09%	25,64%

Tabella 73 – Smart Working e accesso alla documentazione aziendale : tabella riepilogativa

Tutti gli intervistati, quale che sia l'Università di appartenenza, ritengono di aver avuto un adeguato accesso alla documentazione aziendale, con un dato particolarmente elevato per l'ateneo di Pavia che esprime valutazione positiva, con le opzioni completamente ad abbastanza, nel 78% dei casi circa, a fronte di un dato riferito alla popolazione complessiva del 61%. Da rilevare il dato dell'Università di Teramo con riguardo a coloro che ritengono completamente insufficiente la documentazione messa a disposizione: gli intervistati dell'ateneo dichiarano, nel 7,32% dei casi, l'inadeguatezza della documentazione, a fronte di un dato complessivo del 3%. Per contro, si evidenzia una percentuale molto bassa, non raggiunge l'1%, di coloro che si dichiarano insoddisfatti per l'ateneo di Parma, che conta la quota maggiore di soggetti che si dichiarano completamente soddisfatti, 44%, a fronte di un dato riferito alla popolazione nel suo complesso del 29%.

Con riferimento all'intensità del controllo sul lavoro ad opera dei superiori/referenti, gli intervistati si esprimono, con l'opzione molto e completamente nel 39% dei casi. Se consideriamo anche i rispondenti che si sono espressi scegliendo l'opzione abbastanza, 37%, il 76% del campione complessivo ha percepito la presenza di controllo da parte dei referenti/superiori.

CONTROLLO	COMPLESSIVO	E-CAMPUS	LINK CAMPUS	PAVIA	TERAMO	PARMA	BARI
PER NIENTE	7,00%	2,55%	10,20%	8,69%	6,10%	13,64%	9,61%
POCO	17,00%	12,27%	16,33%	34,78%	28,05%	18,64%	16,67%
ABBASTANZA	37,00%	43,98%	38,77%	17,39%	28,05%	31,36%	32,05%
MOLTO	23,00%	26,16%	18,37%	26,08%	20,73%	16,36%	25,64%
COMPLETAMENTE	16,00%	15,05%	16,33%	13,05%	15,07%	20,00%	16,03%

Tabella 74 – Smart Working intensità del controllo : tabella riepilogativa

Come emerge dalla lettura della tabella 74, si evidenzia la percezione di una completa assenza di controllo per i rispondenti della LINK Campus, considerato che il 2,55% si esprime con l'opzione per niente, a fronte di un risultato riferito alla popolazione complessiva pari al 7%. Si rileva, inoltre, il risultato dell'Università di Pavia, con riferimento a chi ritiene contenuta l'intensità del controllo esercitato dai superiori/referenti, atteso che il 34% sceglie l'opzione poco, a fronte di un dato riferito al campione complessivo pari al 17%.

Il campione si esprime confermando che l'organizzazione di appartenenza opera seguendo la logica di valutazione degli obiettivi, considerato che il 37% si esprime con l'opzione 'molto', e il 32% con l'opzione 'completamente': in altre parole, la maggioranza del campione, il 69%, ritiene che in Smart Working si operi con un focus sugli obiettivi.

Soltanto il 10% del campione, sommando chi ritiene scarsa o addirittura inesistente tale modalità, ritiene che l'organizzazione, in questo caso l'Università, non esprima una gestione per obiettivi.

LAVORO PER OBIETTIVI	COMPLESSIVO	E-CAMPUS	LINK CAMPUS	PAVIA	TERAMO	PARMA	BARI
PER NIENTE	4,00%	2,31%	4,08%	4,35%	6,10%	5,45%	5,13%
POCO	6,00%	3,70%	/	13,04%	8,54%	9,09%	7,69%
ABBASTANZA	21,00%	22,45%	16,33%	8,69%	20,73%	19,55%	23,08%
MOLTO	37,00%	39,12%	32,65%	43,48%	34,15%	33,18%	37,18%
COMPLETAMENTE	32,00%	32,42%	46,94%	30,44%	30,48%	32,73%	26,92%

Tabella 75 – Smart Working e lavoro per obiettivi : tabella riepilogativa

Nelle Università prese in esame, sembra prevalere una gestione per obiettivi, poiché, quale che sia l'ateneo di appartenenza, più del 50% degli intervistati sceglie le opzioni 'molto' e 'completamente', con un dato significativo per l'Università di Pavia 74% circa, a fronte del 69% riferito alla popolazione complessiva.

Si evidenzia che il 13% degli intervistati afferenti all'Università di Pavia ritiene non presente una logica per obiettivi, a fronte di un dato complessivo del 6%, e che per la LINK Campus emerge che più del 46% degli intervistati, che sceglie l'opzione completamente, ritiene che l'organizzazione operi in una logica per obiettivi, a fronte di un risultato riferito alla popolazione del 32%.

Con riferimento ai corsi di formazione e aggiornamento, gli intervistati si esprimono in modo completamente positivo, scegliendo le opzioni completamente e molto, nel 41% dei casi. Se consideriamo anche la quota di coloro che si esprimono con l'opzione abbastanza, il 27%, il 68% del campione ritiene di aver avuto una congrua formazione.

CORSI FORMAZ/AGGIORNAM	COMPLESSIVO	E-CAMPUS	LINK CAMPUS	PAVIA	TERAMO	PARMA	BARI
PER NIENTE	12,00%	14,35%	10,20%	13,04%	8,54%	7,33%	15,38%
POCO	20,00%	18,98%	16,33%	30,43%	25,61%	19,09%	19,32%
ABBASTANZA	27,00%	25,92%	28,57%	17,39%	35,36%	23,64%	30,13%
MOLTO	24,00%	23,15%	20,41%	34,78%	20,73%	26,82%	23,08%
COMPLETAMENTE	17,00%	17,60%	24,49%	4,36%	9,76%	22,73%	12,18%

Tabella 76 – Smart Working e corsi di aggiornamento/formazione: tabella riepilogativa

Comparando i risultati delle singole Università, emerge per l'Università di Pavia una percentuale rilevante, il 43% circa di intervistati, che ritiene insufficiente la formazione erogata, a fronte di un dato riferito alla popolazione complessiva pari al 32%. Al contrario, esprimono una valutazione completamente positiva in misura superiore alla popolazione complessiva gli intervistati afferenti all'ateneo di Parma che scelgono le opzioni completamente e molto nel 49% dei casi.

La soddisfazione percepita dai componenti il campione riguardo al lavoro svolto in regime di Smart Working appare positiva, considerato che il 32% del campione è completamente soddisfatto, e il 33% molto soddisfatto: in altre parole, più della metà del campione, il 65% si dichiara più che soddisfatto dell'esperienza.

Altro 25% del campione esprime comunque una valutazione positiva, scegliendo l'opzione abbastanza; solo il 10% del campione esprime una valutazione negativa, scegliendo l'opzione per niente soddisfatto nel 2% dei casi.

SODDISFAZIONE	COMPLESSIVO	E- CAMPUS	LINK CAMPUS	PAVIA	TERAMO	PARMA	BARI
PER NIENTE	2,00%	1,39%	2,04%	4,35%	2,44%	3,18%	3,85%
POCO	8,00%	7,41%	6,12%	8,70%	6,10%	7,27%	8,97%
ABBASTANZA	25,00%	29,63%	20,41%	4,35%	26,83%	19,10%	22,44%
MOLTO	33,00%	31,48%	20,41%	56,52%	31,71%	37,73%	33,33%
COMPLETAMENTE	32,00%	30,09%	51,02%	26,09%	32,92%	32,73%	31,41%

Tabella 77 – Smart Working e soddisfazione lavoro svolto : tabella riepilogativa

Anche con riferimento alle singole università si conferma un dato positivo in ordine alla soddisfazione per il lavoro svolto, con un dato particolarmente elevato per l'Università di Pavia per la quale più dell'82% degli intervistati esprime valutazione positiva, scegliendo le le opzioni 'molto, e completamente'. Si rileva, inoltre, il dato riferito agli intervistati della LINK Campus per scelgono l'opzione completamente soddisfatto nel 51% dei casi, a fronte di un dato riferito alla popolazione complessiva del 32%.

Con riguardo alla semplificazione delle pratiche lavorative in Smart Working, più del 50% del campione esprime una valutazione positiva, scegliendo le risposte 'completamente' e 'molto', cui si aggiunge il 27% dei rispondenti che sceglie l'opzione 'abbastanza'.

Il 21% del campione, nel complesso, esprime una valutazione negativa in ordine alla semplificazione in regime di Smart Working.

SEMPLIFICAZIONE	COMPLESSIVO	E- CAMPUS	LINK CAMPUS	PAVIA	TERAMO	PARMA	BARI
PER NIENTE	6,00%	4,63%	2,04%	13,05%	9,76%	7,73%	7,05%
POCO	15,00%	16,20%	10,20%	17,39%	13,41%	14,09%	11,54%
ABBASTANZA	27,00%	28,70%	34,69%	8,69%	28,05%	21,82%	28,21%
MOLTO	26,00%	25,54%	16,33%	43,48%	28,05%	28,18%	27,56%
COMPLETAMENTE	26,00%	25,93%	37,74%	17,39%	20,73%	28,18%	25,64%

Tabella 78 – Smart Working e semplificazione del lavoro : tabella riepilogativa

In armonia con il campione complessivo, anche i dati riferiti alle singole Università riportano una valutazione positiva con riguardo alla semplificazione del lavoro, anche se il 30% degli intervistati afferenti all'Università di Pavia esprime una valutazione negativa, scegliendo le

opzioni ‘per niente’ e ‘poco’. Per lo stesso ateneo è più elevata del campione complessivo, + 8%, la quota di chi esprime una valutazione positiva con riferimento alla semplificazione.

Con riferimento alla fornitura di apparecchiature e di software per lo svolgimento del lavoro da remoto, il 26% degli intervistati esprime una valutazione completamente positiva, scegliendo le opzioni ‘completamente’ e ‘molto’, anche se è da rimarcare che una considerevole percentuale, il 25%, ritiene completamente insufficiente l’erogazione di tali apparecchiature e, nel complesso, il 43% del campione esprime una valutazione negativa.

Il dato può essere letto alla luce del fatto che in larga misura lo Smart Working praticato dalla popolazione oggetto di indagine è stato di tipo emergenziale, con conseguente poca attitudine e risposta organizzativa sulle effettive esigenze di device e di applicativi da fornire ai lavoratori.

FORNITURA STRUMENTI	COMPLESSIVO	E-CAMPUS	LINK CAMPUS	PAVIA	TERAMO	PARMA	BARI
PER NIENTE	25,00%	26,85%	22,45%	30,43%	50,00%	14,09%	23,72%
POCO	14,00%	17,13%	8,16%	34,78%	17,07%	16,82%	22,43%
ABBASTANZA	21,00%	21,30%	34,69%	13,05%	18,29%	20,91%	18,59%
MOLTO	22,00%	21,30%	16,33%	17,39%	8,54%	29,09%	22,44%
COMPLETAMENTE	14,00%	13,42%	18,37%	4,35%	6,10%	19,09%	12,82%

Tabella 79 – Smart Working e fornitura hardware/software: tabella riepilogativa

Come si evince dalla lettura dei dati riportati nella tabella 79, solo il 21% degli intervistati afferenti all’Università di Pavia esprime una valutazione completamente positiva con riguardo alla fornitura di hardware/software, a fronte di un dato riferito al campione complessivo pari al 36%. Altrettanto negativo il dato riferito all’Università di Teramo per la quale solo il 14% degli intervistati si ritiene completamente soddisfatto della dotazione di hardware/software.

Ad avvalorare la tesi che per i rispondenti dell’ateneo di Pavia e di Teramo la dotazione infrastrutturale fornita sia stata completamente insufficiente, il dato degli intervistati che esprimono una valutazione completamente negativa, scegliendo le opzioni per niente e poco, che rappresentano, rispettivamente, il 65% e il 67%, a fronte di un dato riferito alla popolazione complessiva pari al 39%.

Per completezza espositiva si riportano gli istogrammi che presentano i dati di risposta alla domanda dodici riferiti alle singole Università.

CON RIFERIMENTO AL PERIODO IN CUI HA LAVORATO IN SMART WORKING VALUTI

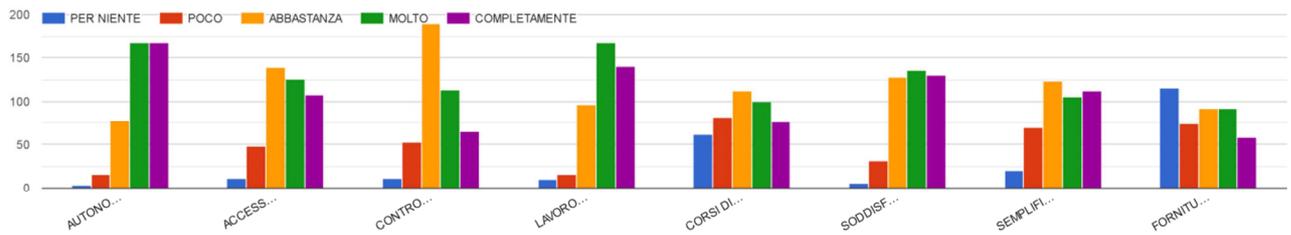


Figura 80 – Smart Working: valutazione di autonomia, documentazione, controllo, aggiornamento, soddisfazione, semplificazione, fornitura strumenti (e-Campus)

CON RIFERIMENTO AL PERIODO IN CUI HA LAVORATO IN SMART WORKING VALUTI

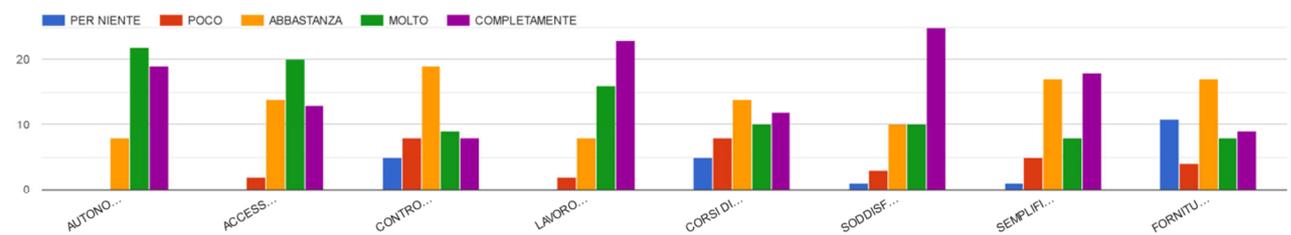


Figura 81 – Smart Working: valutazione di autonomia, documentazione, controllo, aggiornamento, soddisfazione, semplificazione, fornitura strumenti (LINK Campus)

CON RIFERIMENTO AL PERIODO IN CUI HA LAVORATO IN SMART WORKING VALUTI

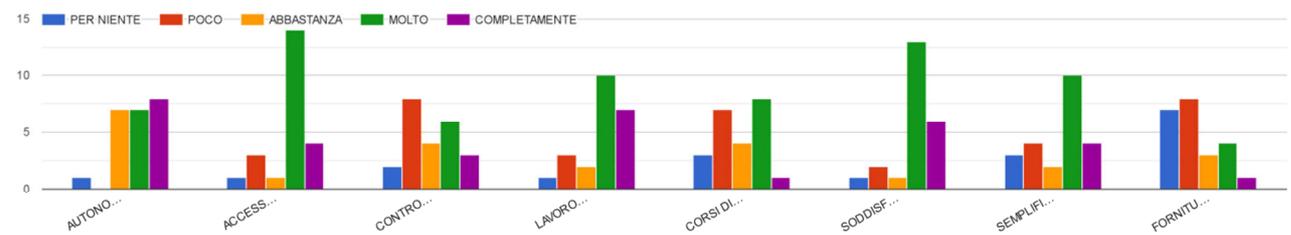


Figura 82 – Smart Working: valutazione di autonomia, documentazione, controllo, aggiornamento, soddisfazione, semplificazione, fornitura strumenti (Università di Pavia)

CON RIFERIMENTO AL PERIODO IN CUI HA LAVORATO IN SMART WORKING VALUTI

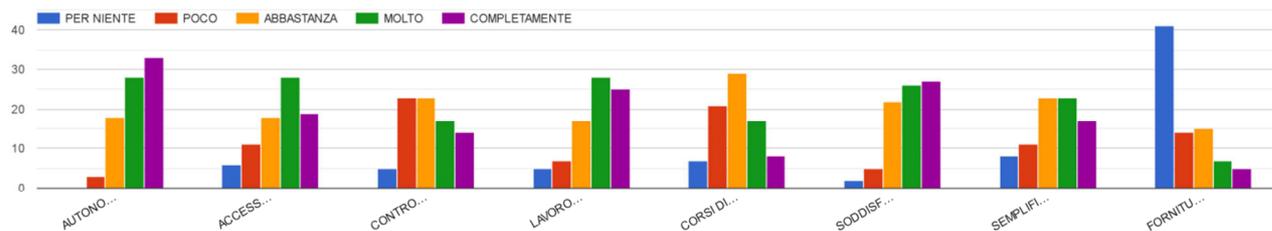


Figura 83 – Smart Working: valutazione di autonomia, documentazione, controllo, aggiornamento, soddisfazione, semplificazione, fornitura strumenti (Teramo)

CON RIFERIMENTO AL PERIODO IN CUI HA LAVORATO IN SMART WORKING VALUTI

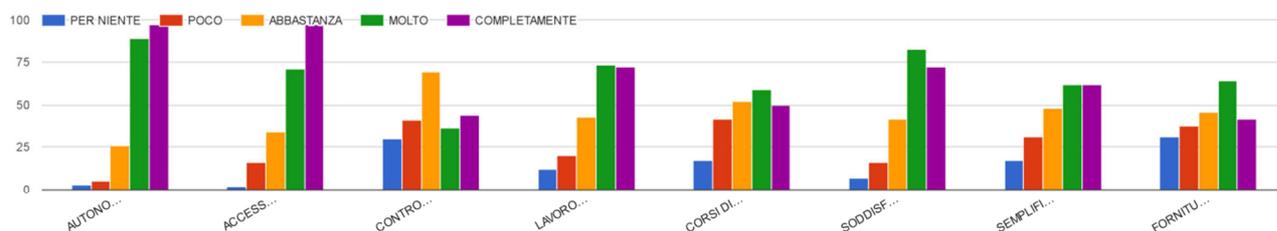


Figura 84 – Smart Working: valutazione di autonomia, documentazione, controllo, aggiornamento, soddisfazione, semplificazione, fornitura strumenti (Parma)

CON RIFERIMENTO AL PERIODO IN CUI HA LAVORATO IN SMART WORKING VALUTI

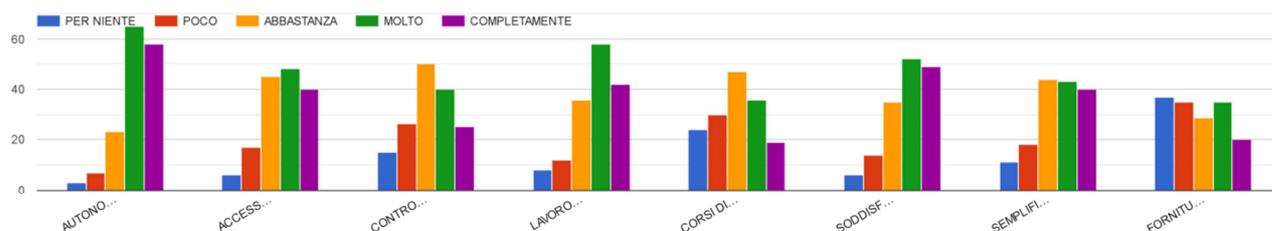


Figura 85 – Smart Working: valutazione di autonomia, documentazione, controllo, aggiornamento, soddisfazione, semplificazione, fornitura strumenti (Politecnico di Bari)

DOMANDA 13: CON RIFERIMENTO AL PERIODO DI SMART WORKING VALUTI:

- AMBIENTE DI LAVORO
- RAPPORTO CON I COLLEGHI
- RAPPORTO CON I SUPERIORI
- RESPONSABILIZZAZIONE
- PROCESSO DI COMUNICAZIONE
- LIVELLI DI CONCENTRAZIONE

Si chiede agli intervistati di scegliere tra le opzioni proposte: ‘pessimo’, ‘piuttosto negativo’, ‘sufficiente’, ‘buono’, ‘ottimo’.

Con riguardo all’ambiente di lavoro il 72% del campione complessivo esprime una valutazione completamente positiva, scegliendo le opzioni, ottimo e buono.

AMBIENTE DI LAVORO	COMPLESSIVO	E-CAMPUS	LINK CAMPUS	PAVIA	TERAMO	PARMA	BARI
PESSIMO	2%	1,16%	4,08%	4,35%	3,66%	3,18%	3,21%
PIUTTOSTO NEGATIVO	6%	4,40%	6,12%	8,69%	4,88%	6,36%	9,61%
SUFFICIENTE	20%	20,83%	14,29%	8,69%	21,95%	15,91%	26,28%
BUONO	42%	44,21%	40,82%	52,17%	39,02%	40,00%	35,26%
OTTIMO	30%	29,40%	34,69%	26,10%	30,49%	34,55%	25,64%

Tabella 80 – Smart Working e ambiente di lavoro : tabella riepilogativa

In tutti gli atenei è più che positiva la percezione dell’ambiente di lavoro, poiché gli intervistati esprimono come valutazione ‘buono’ e ‘ottimo’ in più del 60% dei casi, con il dato di Pavia che raggiunge il 78% .

Con riguardo al rapporto con i colleghi, il 71% del campione esprime una valutazione completamente positiva, considerato gli intervistati che scelgono le opzioni ottimo e buono. È contenuta la quota di coloro che esprimono una valutazione completamente negativa, scegliendo le opzioni pessimo e piuttosto negativo, che, considerate insieme, contano il 7% degli intervistati.

RAPPORTO CON I COLLEGHI	COMPLESSIVO	E-CAMPUS	LINK CAMPUS	PAVIA	TERAMO	PARMA	BARI
PESSIMO	2%	1,62%	2,04%	4,35%	/	1,36%	3,21%
PIUTTOSTO NEGATIVO	5%	2,32%	6,12%	4,35%	3,66%	7,73%	8,33%
SUFFICIENTE	22%	19,44%	28,57%	34,78%	23,17%	22,73%	26,28%
BUONO	43%	44,68%	30,62%	43,48%	47,56%	44,54%	39,74%
OTTIMO	28%	31,94%	32,65%	13,04%	25,61%	23,64%	22,44%

Tabella 81 – Smart Working e rapporto con i colleghi: tabella riepilogativa

La valutazione delle relazioni con i colleghi è, per tutte le Università, positiva, oscillando tra il dato massimo, 76% circa dell'Università e-Campus, e il dato minimo espresso dagli intervistati dell'Università di Pavia, che nel 56% dei casi si esprime scegliendo le opzioni 'buono', 'ottimo'.

Nel valutare il rapporto con i superiori, il 73% del campione esprime una valutazione positiva, scegliendo le opzioni ottimo e buono. È contenuta la quota di chi esprime una valutazione completamente negativa, 6%, considerando chi sceglie le opzioni pessimo e piuttosto negativo.

RAPPORTO CON I SUPERIORI	COMPLESSIVO	E-CAMPUS	LINK CAMPUS	PAVIA	TERAMO	PARMA	BARI
PESSIMO	2%	1,62%	2,05%	4,35%	1,22%	1,36%	3,21%
PIUTTOSTO NEGATIVO	4%	3,00%	8,16%	/	3,66%	3,64%	7,69%
SUFFICIENTE	21%	15,52%	36,73%	30,43%	19,51%	27,27%	22,44%
BUONO	44%	48,38%	30,61%	43,48%	40,24%	43,64%	39,74%
OTTIMO	29%	31,48%	22,45%	21,74%	35,37%	24,09%	26,92%

Tabella 82 – Smart Working e rapporto con i superiori: tabella riepilogativa

Tutte le Università riportano dati positivi sul rapporto con i superiori, con un dato particolarmente positivo dell'Università e-Campus in cui quasi l'80% degli intervistati sceglie l'opzione 'buono', 'ottimo' a fronte del 73% del campione complessivo. Gli intervistati che esprimono una valutazione completamente negativa sono superiori al 10% nel caso della LINK Campus e dell'Università di Bari, a fronte di una media complessiva pari al 6%. Si rileva di circa sei punti percentuali superiore alla media complessiva la quota di coloro che si esprimono con l'opzione 'ottimo' per l'Università di Teramo.

Con riferimento alla responsabilizzazione, l'85% del campione esprime una valutazione completamente positiva, scegliendo le opzioni ottimo e buono, considerando che solo il 2% esprime una valutazione negativa, scegliendo le opzioni pessimo e piuttosto negativo.

RESPONSABILIZZAZIONE	COMPLESSIVO	E-CAMPUS	LINK CAMPUS	PAVIA	TERAMO	PARMA	BARI
PESSIMO	1%	0,93%	2,04%	4,35%	1,22%	0,91%	1,28%
PIUTTOSTO NEGATIVO	1	1,16%	/	/	1,22%	0,91%	2,56%
SUFFICIENTE	13%	9,72%	12,24%	8,69%	13,41%	15,00%	17,32%
BUONO	42%	44,21%	34,70%	60,87%	43,90%	39,09%	39,74%
OTTIMO	43%	43,98%	51,02%	26,09%	40,24%	44,09%	39,10%

Tabella 83 – Smart Working e fornitura hardware/software: tabella riepilogativa

Per gli intervistati, quale che sia l'università di appartenenza, è positiva la valutazione del carattere responsabilizzazione, con un dato di sei punti percentuali inferiori a quello espresso dal campione complessivo, per l'ateneo di Bari. Si evidenzia il dato dell'Università di Pavia in cui più del 60% dei rispondenti si esprime con la valutazione 'buono' a fronte di una media del campione complessivo pari al 42%, così come il dato della LINK Campus in cui più del 50% degli intervistati esprime una valutazione ottima, a fronte di un dato riferito al campione complessivo pari al 42%.

I processi di comunicazione durante i periodi di Smart Working sono stati percepiti positivamente, considerato che il 72% della popolazione oggetto di indagine, considerando i rispondenti che hanno scelto le opzioni ottimo e buono, si dichiara completamente soddisfatto.

COMUNICAZIONE	COMPLESSIVO	E-CAMPUS	LINK CAMPUS	PAVIA	TERAMO	PARMA	BARI
PESSIMO	2%	2,55%	4,08%	4,35%	1,22%	1,36%	1,92%
PIUTTOSTO NEGATIVO	6%	3,47%	4,08%	4,35%	10,97%	6,36%	8,98%
SUFFICIENTE	20%	20,37%	24,49%	34,78%	12,20%	20,91%	19,87%
BUONO	45%	45,83%	38,78%	39,13%	48,78%	43,64%	44,87%
OTTIMO	27%	27,78%	28,57%	17,39%	26,83%	27,73%	24,36%

Tabella 84 – Smart Working e processi di comunicazione: tabella riepilogativa

Nella comparazione dei dati emersi per le singole università parte dello studio, emerge il dato dell'università di Pavia che presenta una quota di soggetti che esprimono una valutazione completamente positiva dei processi di comunicazione inferiore di sedici punti percentuali rispetto al campione complessivo.

Alla richiesta del livello di concentrazione percepito in Smart Working il campione si è espresso in modo completamente positivo, considerando chi ha scelto le opzioni ottimo e buono, nell'81% dei casi. Appare esigua, 7%, la quota di coloro che hanno valutato in maniera completamente negativa, scegliendo le opzioni pessimo e piuttosto negativo.

CONCENTRAZIONE	COMPLESSIVO	E-CAMPUS	LINK CAMPUS	PAVIA	TERAMO	PARMA	BARI
PESSIMO	2%	1,16%	2,04%	4,35%	2,44%	2,73%	1,92%
PIUTTOSTO NEGATIVO	5%	3,00%	8,16%	4,35%	3,66%	5,91%	10,26%
SUFFICIENTE	12%	11,57%	18,37%	4,35%	14,63%	11,36%	10,90%
BUONO	40%	43,75%	26,53%	47,83%	30,49%	39,55%	39,10%
OTTIMO	41%	40,52%	44,90%	39,12%	48,78%	40,45%	37,82%

Tabella 85 – Smart Working e concentrazione: tabella riepilogativa

Nel comparare i dati riferiti ai singoli atenei emerge che per la LINK Campus il dato sulla concentrazione, pur se positivo, risulta inferiore di dieci punti percentuali rispetto alla popolazione complessiva. Per lo stesso ateneo si riscontra una quota superiore al campione complessivo di intervistati che hanno espresso una valutazione completamente negativa, scegliendo le opzioni pessimo e piuttosto negativo, il 10%, a fronte del 7% complessivo. Si rileva il dato dell'università di Teramo, 48,78% con riferimento ai rispondenti che si sono espressi con l'opzione ottimo in ordine alla concentrazione, +7,78% rispetto alla popolazione. Riportiamo per completezza gli istogrammi riferiti alle singole Università.

Si riportano gli istogrammi riferiti alle singole università che mostrano le risposte degli intervistati alla domanda tredici.

CON RIFERIMENTO AL PERIODO DI SMART WORKING VALUTI

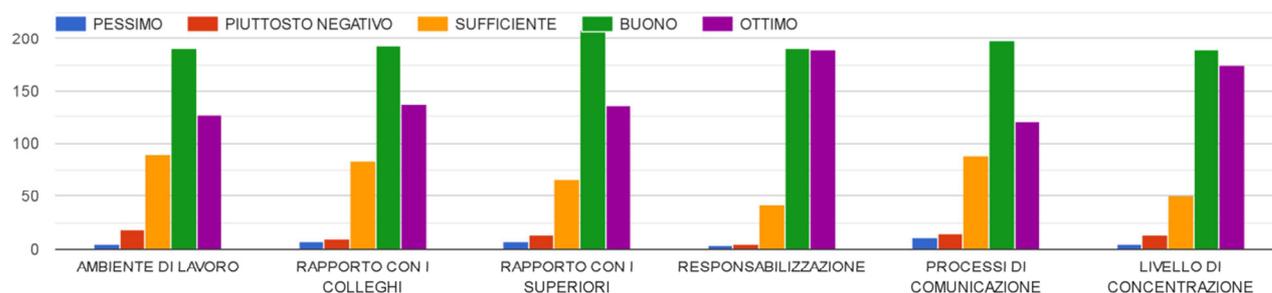


Figura 86 – Smart Working: valutazione di ambiente di lavoro, rapporto con i colleghi e con i superiori, responsabilizzazione, processi di comunicazione, livelli di concentrazione (e-Campus)

CON RIFERIMENTO AL PERIODO DI SMART WORKING VALUTI

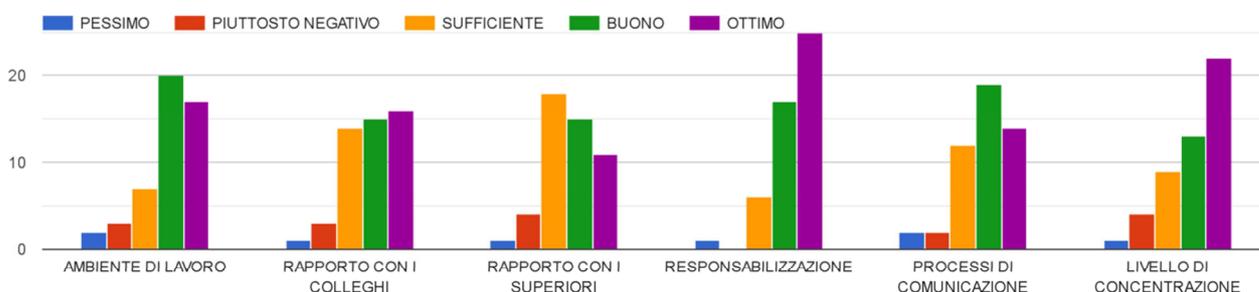


Figura 87 – Smart Working: valutazione di ambiente di lavoro, rapporto con i colleghi e con i superiori, responsabilizzazione, processi di comunicazione, livelli di concentrazione (LINK Campus)

CON RIFERIMENTO AL PERIODO DI SMART WORKING VALUTI

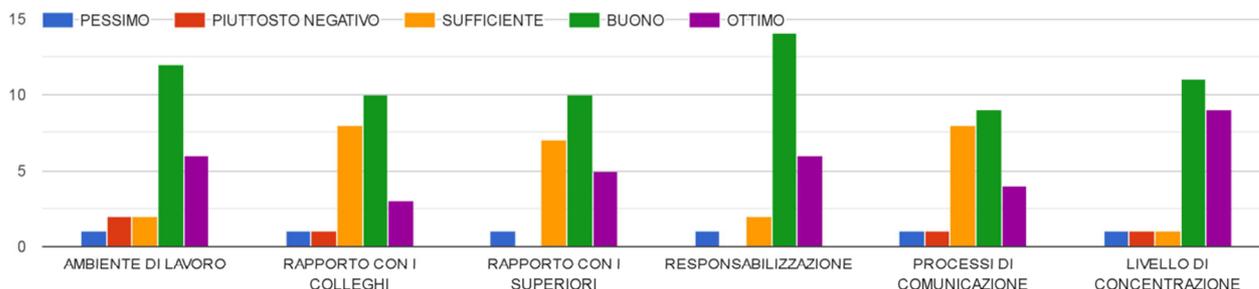


Figura 88 – Smart Working: valutazione di ambiente di lavoro, rapporto con i colleghi e con i superiori, responsabilizzazione, processi di comunicazione, livelli di concentrazione (università di Pavia)

CON RIFERIMENTO AL PERIODO DI SMART WORKING VALUTI

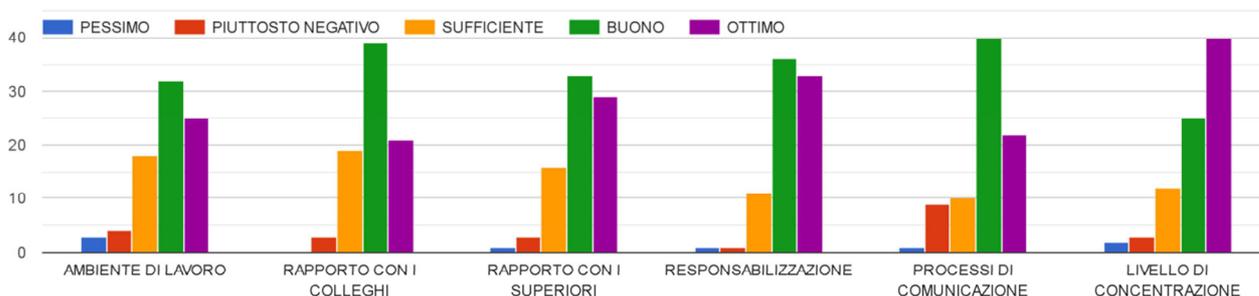


Figura 89 – Smart Working: valutazione di ambiente di lavoro, rapporto con i colleghi e con i superiori, responsabilizzazione, processi di comunicazione, livelli di concentrazione (università di Teramo)

CON RIFERIMENTO AL PERIODO DI SMART WORKING VALUTI

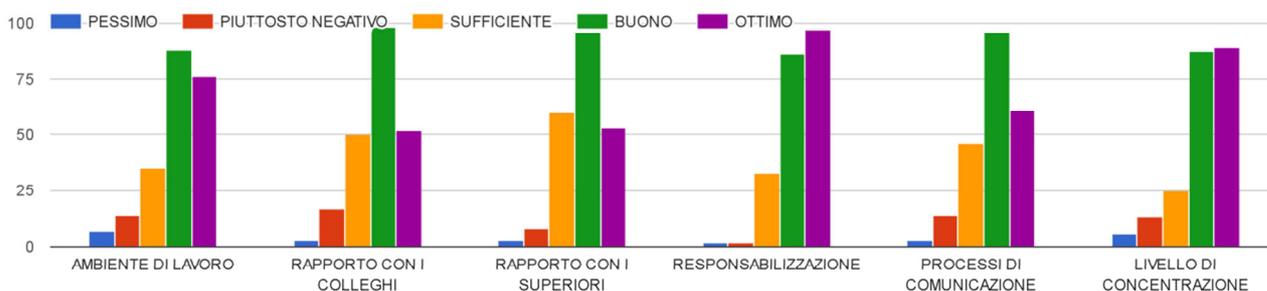


Figura 90 – Smart Working: valutazione di ambiente di lavoro, rapporto con i colleghi e con i superiori, responsabilizzazione, processi di comunicazione, livelli di concentrazione (università di Parma)

CON RIFERIMENTO AL PERIODO DI SMART WORKING VALUTI

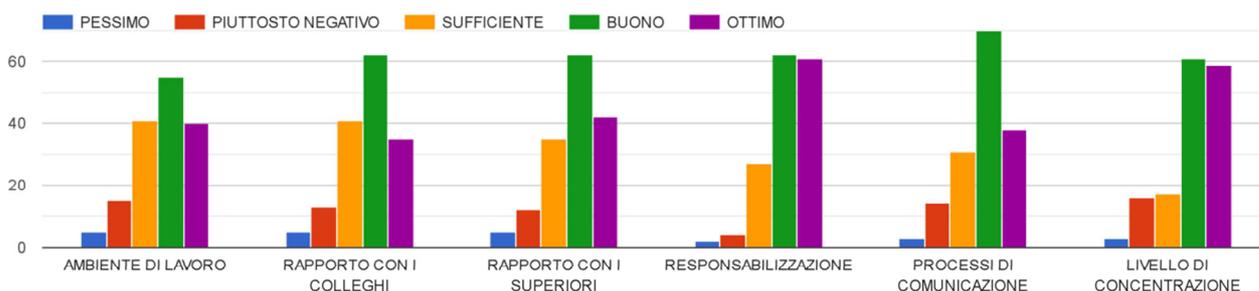


Figura 91 – Smart Working: valutazione di ambiente di lavoro, rapporto con i colleghi e con i superiori, responsabilizzazione, processi di comunicazione, livelli di concentrazione (Politecnico di Bari)

DOMANDA 14: ESPRIMA IL GRADO DI ACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI:

- LO SMART WORKING MI CONSENTE DI CONCILIARE VITA E LAVORO
- LO SMART WORKING MI CONSENTE DI RISPARMIARE DENARO
- LO SMART WORKING CONSENTE ALLA MIA ORGANIZZAZIONE DI RISPARMIARE DENARO
- LO SMART WORKING MIGLIORA LA QUALITA' DEL MIO LAVORO
- LO SMART WORKING MI CONSENTE DI REALIZZARE MEGLIO GLI OBIETTIVI LAVORATIVI
- LO SMART WORKING CONSENTE ALLA MIA ORGANIZZAZIONE DI REALIZZARE MEGLIO GLI OBIETTIVI LAVORATIVI

Le opzioni di risposta sono: 'nessuno', 'poco', 'abbastanza', 'molto', 'completamente'.

Per la domanda in esame si effettua una valutazione comparativa delle risposte fornite con riguardo alla possibilità che lo Smart Working migliori il work-life balance e la qualità del lavoro svolto.

Il 64% del campione si esprime in modo positivo in ordine alla possibilità che lo *Smart Working* consenta la conciliazione tra vita privata e vita lavorativa, sommando gli intervistati che hanno scelto le opzioni completamente e molto. Il 13% del campione esprime una valutazione completamente negativa in ordine alla possibilità che il lavoro da remoto sia uno strumento di miglioramento del *work-life balance*.

WORK-LIFE BALANCE	COMPLESSIVO	E-CAMPUS	LINK CAMPUS	PAVIA	TERAMO	PARMA	BARI
NESSUNO	3%	2,55%	6,12%	4,35%	3,66%	1,82%	6,42%
POCO	10%	10,42%	6,12%	13,04%	13,41%	8,64%	5,77%
ABBASTANZA	23%	23,84%	28,57%	17,39%	18,29%	20,45%	26,92%
MOLTO	28%	27,31%	20,41%	43,48%	29,27%	30,91%	24,34%
COMPLETAMENTE	36%	35,88%	38,78%	21,74%	35,37%	38,18%	36,55%

Tabella 86 – Smart Working e conciliazione vita-lavoro: tabella riepilogativa

Nel confronto tra università emerge il dato della LINK Campus per cui il 59% degli intervistati esprime una valutazione completamente positiva sulla possibilità che il lavoro da remoto migliori il work-life balance, a fronte di un dato complessivo del 64%, anche se per lo stesso ateneo si rinviene la più elevata percentuale di rispondenti che scelgono l'opzione completamente, il 39% (circa) a fronte del 36% emerso per il campione complessivo. È da rilevare un dato superiore di cinque punti percentuali rispetto alla popolazione complessiva per l'università di Parma.

L'ateneo di Pavia presenta il maggior numero di intervistati che esprime una valutazione negativa con riguardo alla possibilità che lo Smart Working consenta un miglior bilanciamento delle esigenze di vita con le esigenze lavorative, atteso che i rispondenti che scelgono le opzioni nessuno e poco rappresentano il 17%, a fronte di un dato riferito alla popolazione complessiva del 13%.

Con riferimento alla possibilità che lo Smart Working consenta un miglioramento della qualità del lavoro svolto, il 48% degli intervistati esprime una valutazione completamente positiva, scegliendo le opzioni molto e completamente, anche se una consistente quota di rispondenti, il 28% non ritiene che il lavoro da remoto migliori la performance lavorativa.

QUALITA' DEL LAVORO	COMPLESSIVO	E-CAMPUS	LINK CAMPUS	PAVIA	TERAMO	PARMA	BARI
NESSUNO	8%	3,70%	8,16%	8,70%	8,54%	10,91%	14,10%
POCO	20%	19,22%	24,49%	13,04%	19,51%	21,36%	18,59%
ABBASTANZA	24%	26,85%	24,49%	39,13%	21,95%	21,82%	19,87%
MOLTO	22%	23,15%	16,33%	21,74%	26,83%	19,55%	20,52%
COMPLETAMENTE	26%	27,08%	26,53%	17,39%	23,17%	26,36%	26,92%

Tabella 87 – Smart Working e qualità del lavoro: tabella riepilogativa

Dalla lettura della tabella ottantasette emerge che per gli intervistati dell'università e-Campus è superiore di quattro punti percentuali la quota di coloro che esprimono una valutazione

completamente positiva riguardo alla possibilità di un miglioramento della qualità del lavoro in Smart Working, e, al contrario, la quota si riduce al 39% per gli intervistati afferenti all'università di Pavia.

È inferiore al campione complessivo di sette punti percentuali la quota dei rispondenti che esprimono una valutazione completamente negativa con riferimento all'università di Pavia, mentre è pari al 32%, + 4% rispetto alla popolazione complessiva, per gli atenei di Parma e Bari.

Si riportano, per completezza espositiva, gli istogrammi che mostrano le risposte fornite alla domanda quattordici dagli intervistati delle singole università.

ESPRIMA IL GRADO DI ACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI (SW= SMART WORKING)

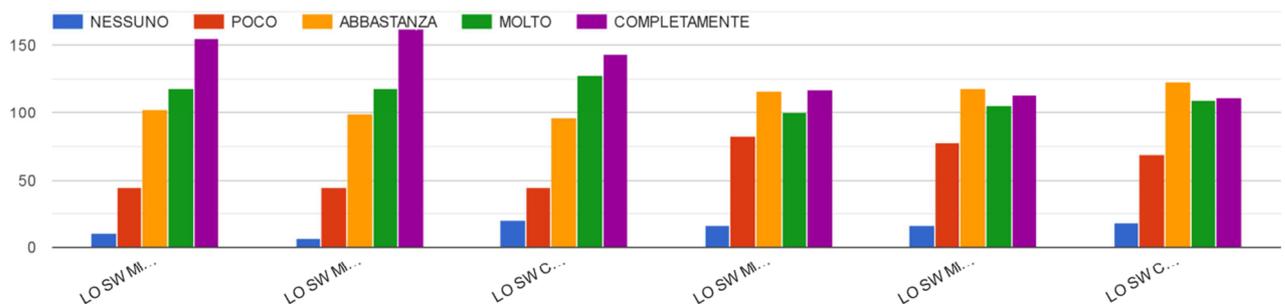


Figura 92 – Smart Working: valutazione work-life balance, risparmio, qualità del lavoro, raggiungimento degli obiettivi (e-Campus)

ESPRIMA IL GRADO DI ACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI (SW= SMART WORKING)

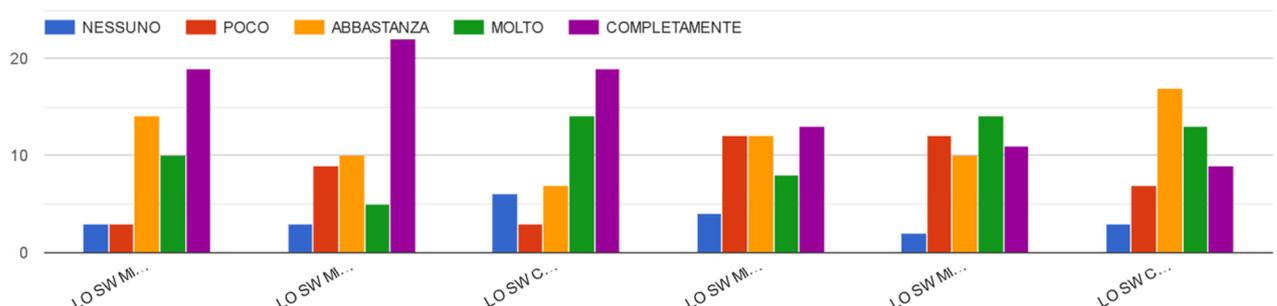


Figura 93 – Smart Working: valutazione work-life balance, risparmio, qualità del lavoro, raggiungimento degli obiettivi (LINK Campus)

ESPRIMA IL GRADO DI ACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI (SW= SMART WORKING)

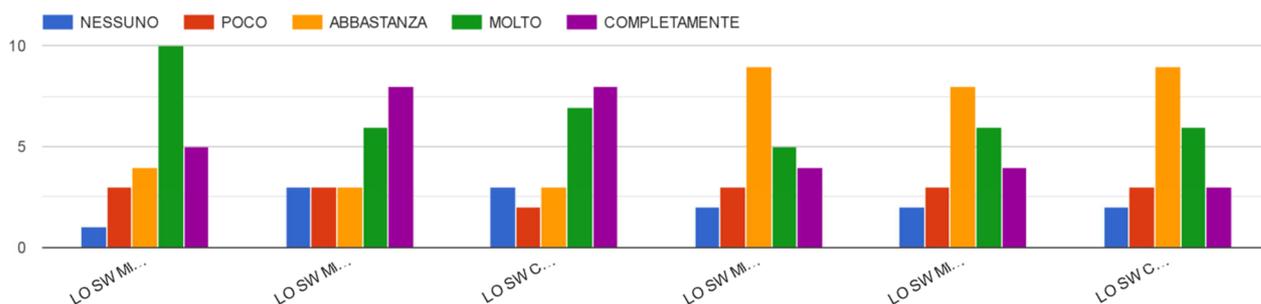


Figura 94 – Smart Working: valutazione work-life balance, risparmio, qualità del lavoro, raggiungimento degli obiettivi (università di Pavia)

ESPRIMA IL GRADO DI ACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI (SW= SMART WORKING)

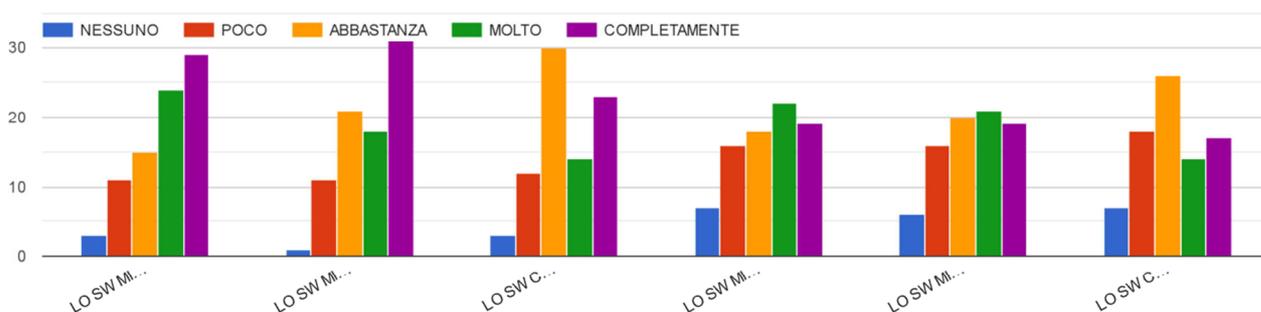


Figura 95 – Smart Working: valutazione work-life balance, risparmio, qualità del lavoro, raggiungimento degli obiettivi (università di Teramo)

ESPRIMA IL GRADO DI ACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI (SW= SMART WORKING)

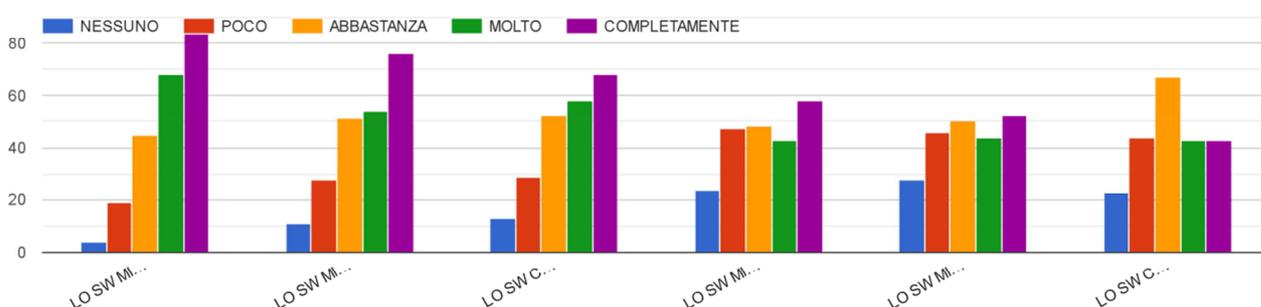


Figura 96 – Smart Working: valutazione work-life balance, risparmio, qualità del lavoro, raggiungimento degli obiettivi (università di Parma)

ESPRIMA IL GRADO DI ACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI (SW= SMART WORKING)

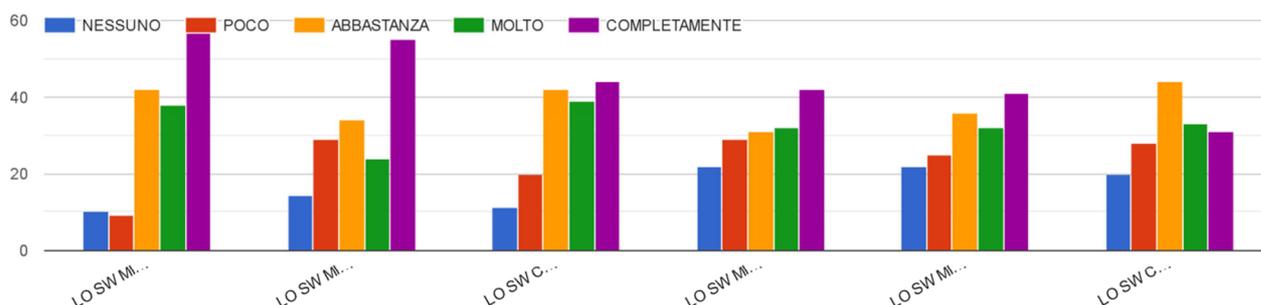


Figura 97 – Smart Working: valutazione work-life balance, risparmio, qualità del lavoro, raggiungimento degli obiettivi (Politecnico di Bari)

DOMANDA 15: LAVORARE IN SMART WORKING RISPETTO AL LAVORO IN UFFICIO

- MI RENDE PIU' MOTIVATO
- MI RENDE MENO MOTIVATO
- MI RENDE UGUALMENTE MOTIVATO

La maggior parte della popolazione, il 57%, ritiene lo Smart Working una pratica lavorativa ugualmente motivante rispetto al regime presenziale, mentre il 26% ritiene che il lavoro da remoto sia più motivante del lavoro in presenz

MOTIVAZIONE	COMPLESSIVO	E-CAMPUS	LINK CAMPUS	PAVIA	TERAMO	PARMA	BARI
PIU' MOTIVATO	26%	28,50%	22,40%	26,10%	29,30%	24,10%	25,60%
MENO MOTIVATO	17%	15,70%	16,30%	21,70%	13,40%	18,20%	16,00%
UGUALMENTE MOTIVATO	57%	55,80%	61,20%	52,20%	57,30%	57,70%	58,30%

Tabella 88 – Smart Working e motivazione: tabella riepilogativa

In linea con i risultati riferiti al campione complessivo, gli intervistati, senza distinzione di organizzazione di appartenenza, dichiarano che lo Smart Working è motivante tanto quanto il lavoro presenziale: si rileva un dato leggermente superiore a quello riferito alla popolazione complessiva per l'università LINK Campus, 61% a fronte del 57%.

Con riferimento a coloro che ritengono il lavoro da remoto meno motivante del lavoro presenziale, si evidenzia il dato riferito all'università di Teramo, - 4%, rispetto al dato complessivo.

DOMANDA 16: LAVORARE IN SMART WORKING RISPETTO AL LAVORO IN UFFICIO HA CREATO:

- PIU' STRESS
- MENO STRESS
- UGUALE STRESS

Per il 51% degli intervistati, lo Smart Working si accompagna ad un carico di stress inferiore rispetto al lavoro presenziale, mentre per il 29% lo stress per i due regime è identico. Il 20% del campione ritiene maggiore lo stress in Smart Working rispetto al regime presenziale.

STRESS	COMPLESSIVO	E-CAMPUS	LINK CAMPUS	PAVIA	TERAMO	PARMA	BARI
PIU' STRESS	20%	19,70%	22,40%	4,30%	15,90%	19,50%	23,10%
MENO STRESS	51%	51,20%	51,00%	47,80%	53,70%	49,50%	53,20%
UGUALE STRESS	29%	29,20%	26,50%	47,80%	30,50%	30,90%	23,70%

Tabella 89 – Smart Working e stress: tabella riepilogativa

Con riferimento ai dati delle singole università, si evidenzia il dato dell'ateneo di Pavia in cui solo il 4,30% degli intervistati ritiene lo Smart Working più stressante del lavoro presenziale, a fronte del dato riferito al campione complessivo del 20%. Per il 47,8% degli intervistati afferenti all'università di Pavia lo Smart Working è stressante tanto quanto il lavoro presenziale, a fronte di un dato complessivo del 29%.

DOMANDA 17: L'EVENTUALE STRESS PROVOCATO DALLO SMART WORKING DERIVA:

- DALLA PRESENZA IN CASA DI ALTRI SOGGETTI
- DAL CARICO DI LAVORO
- DAI PROBLEMI ORGANIZZATIVI
- LO SMART WORKING NON PROVOCA PIU' STRESS DEL LAVORO IN UFFICIO

Si è provveduto ad una interpretazione delle risposte aperte che gli intervistati hanno fornito con l'opzione 'altro' individuando delle macro-categorie, rilevando che in molti casi i rispondenti hanno duplicato quanto già presente nelle risposte chiuse e per questo si è provveduto ad aggiornare le quote relative, come mostrato nella tabella novanta.

In accordo che quanto emerso dalle risposte alla domanda sedici, il 52% del campione non ritiene che il lavoro da remoto sia più stressante del lavoro in regime presenziale.

Il 18% dei rispondenti identifica le cause del maggior stress dello Smart Working nei problemi organizzativi, mentre il 14% nella presenza di altri soggetti negli spazi dedicati al lavoro.

MOTIVAZIONI STRESS	COMPLESSIVO	E-CAMPUS	LINK CAMPUS	PAVIA	TERAMO	PARMA	BARI
PRESENZA ALTRI SOGGETTI	14%	16,00%	18,30%	17,40%	8,50%	11,40%	11,50%
CARICO DI LAVORO	12%	14,60%	14,30%	21,70%	9,80%	6,54%	12,80%
PROBLEMI ORGANIZZATIVI	18%	16,40%	22,40%	21,70%	20,70%	13,20%	17,30%
NON PROVOCA PIU' STRESS	52%	46,10%	40,80%	39,20%	56,10%	59,20%	52,40%
ALTRO	4%	6,90%	4,20%	/	4,90%	9,66%	6,00%

Tabella 90 – Smart Working e stress- motivazioni: tabella riepilogativa

La presenza di altri soggetti è causa di maggior stress per il 18% degli intervistati afferenti alla LINK Campus, a fronte di dato complessivo del 14%. Per contro, i rispondenti dell'università di Teramo ritengono la motivazione in parola rilevante solo nell'8% dei casi (circa). Per gli intervistati dell'università di Pavia il maggior stress connesso allo Smart Working origina dal carico di lavoro, 21,70% e dai problemi organizzativi, 21,70%.

DOMANDA 18: IL CARICO DI LAVORO IN SMART WORKING RISPETTO AL LAVORO IN UFFICIO E':

- MAGGIORE
- MINORE
- UGUALE

Per il 58% degli intervistati, lo Smart Working non comporta un maggior carico di lavoro rispetto al regime presenziale, anche se è consistente, 37%, la quota di coloro che, al contrario, associano al lavoro da remoto un carico di lavoro maggiore.

CARICO DI LAVORO	COMPLESSIVO	E-CAMPUS	LINK CAMPUS	PAVIA	TERAMO	PARMA	BARI
MAGGIORE	35%	40,30%	36,70%	26,10%	35,40%	30,50%	28,80%
MINORE	7%	5,10%	2,10%	4,30%	12,20%	9,00%	5,20%
UGUALE	58%	54,60%	61,20%	69,60%	52,40%	60,50%	66,00%

Tabella 91 – Smart Working e stress- motivazioni: tabella riepilogativa

Si rileva un dato superiore al campione complessivo, 69,60% e 66%, rispettivamente, per l'università di Pavia e per il Politecnico di Bari, con riferimento alla parità di carico di lavoro tra regime di Smart Working e presenziale.

Si evidenzia un dato molto contenuto, 2% dei rispondenti afferenti alla LINK Campus che ritiene il carico di lavoro in Smart Working inferiore rispetto al lavoro presenziale, a fronte di un dato riferito alla popolazione complessiva del 7%.

DOMANDA 19: SUPERATA L'EMERGENZA PANDEMICA SAREBBE INTERESSATO A LAVORARE IN SMART WORKING?

- SI PER TUTTA LA SETTIMANA,
- SI PER ALCUNI GIORNI LA SETTIMANA
- SI PER ALCUNE ORE AL GIORNO
- NO

Il 60% del campione dichiara la propria preferenza per il proseguimento di un regime di Smart Working ibrido, in cui si alternino giorni di lavoro da remoto e di lavoro in presenza; il 20% dichiara di voler continuare un regime di full Smart Working, mentre il 13% non ha interesse a proseguire il lavoro da remoto.

FUTURO SMART WORKING	COMPLESSIVO	E-CAMPUS	LINK CAMPUS	PAVIA	TERAMO	PARMA	BARI
TUTTA LA SETTIMANA	20%	28,50%	16,30%	8,70%	11,00%	12,30%	16,70%
ALCUNI GIORNI LA SETTIMANA	60%	59,50%	57,10%	60,90%	63,40%	63,20%	58,30%
ALCUNE ORE AL GIORNO	7%	5,50%	10,30%	4,30%	7,30%	7,20%	6,40%
NO	13%	6,50%	16,30%	26,10%	18,30%	17,30%	18,60%

Tabella 92 – Proseguimento Smart Working : tabella riepilogativa

Si rileva un dato superiore a quello riferito alla popolazione per l'università e-Campus, in cui il 28,5% degli intervistati si dichiara disponibile al proseguimento di uno Smart Working ibrido.

Tra coloro che non sono disposti a proseguire l'esperienza Smart Working superato il periodo emergenziale, spicca il dato dell'università di Pavia, 26%, a fronte del 13% riferito al campione complessivo.

Si rileva una forbice consistente nel valore di coloro che sono contrari ad un proseguimento del lavoro da remoto cessata l'emergenza pandemica, considerato il valore del 6,5% dei rispondenti dell'Università e-Campus e il 26,10% dei rispondenti dell'Università di Pavia.

DOMANDA 20: SECONDO LEI, AFFINCHE' LO SMART WORKING SIA UNO STRUMENTO UTILE PER CONCILIARE VITA PRIVATA E LAVORO E' NECESSARIO:

- CHE SIA PRATICATO SU SCELTA DEL LAVORATORE
- CHE L'ORGANIZZAZIONE SIA ORIENTATA AL RISULTATO
- CHE SIANO PREVISTI ORARI FLESSIBILI
- CHE CI SIA UN MAGGIOR COORDINAMENTO FAMILIARE
- ALTRO

Il 36% degli intervistati ritiene che lo Smart Working consenta di conciliare vita privata e lavorativa a patto che sia implementato su scelta del lavoratore, mentre il 30% ritiene che si realizzi un miglior work-life balance solo a condizione che l'organizzazione sia orientata al risultato. Il 9% degli intervistati ritiene che si possa attuare una migliore conciliazione tra vita privata e lavoro solo a condizione che vi sia un maggior supporto welfare.

WORK-LIFE BALANCE	COMPLESSIVO	E-CAMPUS	LINK CAMPUS	PAVIA	TERAMO	PARMA	BARI
SCELTA DEL LAVORATORE	36%	35,40%	26,50%	34,80%	34,10%	39,10%	36,50%
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	30%	22,50%	40,80%	30,40%	40,20%	33,60%	32,70%
SUPPORTO WELFARE	9%	10,40%	8,20%	8,70%	9,80%	5,50%	12,80%
ORARI FLESSIBILI	20%	25,50%	14,30%	17,40%	13,40%	17,30%	14,70%
COORDINAMENTO FAM.	3%	4,40%	6,10%	8,70%	1,20%	/	1,30%
ALTRO	2%	1,80%	4,50%	/	1,30%	4,50%	2,00%

Tabella 93 – Smart Working e conciliazione vita-lavoro : tabella riepilogativa

Comparando i dati riferiti alle università oggetto di studio, emerge che per gli intervistati della LINK Campus e dell'università di Teramo l'elemento determinante affinché lo Smart Working consenta una migliore conciliazione tra vita privata e lavorativa è il focus sugli obiettivi: quest'opzione riporta, rispettivamente, il 41% e il 40% dei consensi, a fronte di un dato riferito al campione complessivo del 30%.

Si evidenzia come per gli intervistati afferenti all'università di Pavia il coordinamento familiare sia elemento essenziale per il miglioramento del work-life balance nel 9% dei casi (circa) a fronte di un dato riferito al campione pari al 3%.

DOMANDA 21: LAVORANDO IN SMART WORKING PUO' SCEGLIERE IN QUALI ORARI LAVORARE?

Il 65% degli intervistati è rappresentato da soggetti che hanno sperimentato una effettiva flessibilità negli orari di lavoro, mostrando, almeno con riferimento alla possibilità di decidere in autonomia gli orari in cui lavorare, di aver operato in regime di Smart Working e non in altra forma di telelavoro.

ORARI DI LAVORO	COMPLESSIVO	E-CAMPUS	LINK CAMPUS	PAVIA	TERAMO	PARMA	BARI
SI	65%	62%	69,40%	56,50%	59,80%	71,80%	67,90%
NO	35%	38%	30,60%	43,50%	40,20%	28,20%	32,10%

Tabella 94 – Smart Working e flessibilità oraria : tabella riepilogativa

Confrontando i dati riferiti ai diversi atenei, si evidenzia, per l'università di Parma, un dato di quasi sette punti percentuali superiore alla media del campione complessivo, con riferimento agli intervistati che dichiarano di essere autonomi nella scelta degli orari di lavoro, avvalorando la tesi che la pratica sperimentata sia da ritenere Smart Working e non altra forma di telelavoro. Si evidenzia, inoltre, che il 43,50% degli intervistati afferenti all'università di Pavia dichiara di non poter scegliere gli orari in cui lavorare, mostrando una consistente quota di soggetti che ha sperimentato una forma di telelavoro non definibile come Smart Working.

DOMANDA 22: INDICARE QUALE, TRA QUELLI SEGUENTI, E' L'ELEMENTO PIU' POSITIVO DELLO SMART WORKING:

- FLESSIBILITA' NELLA SCELTA DEL TEMPO DA DEDICARE AL LAVORO
- AUTONOMIA DI ORGANIZZAZIONE
- POSSIBILITA' DI CONCILIAZIONE TRA VITA PRIVATA E LAVORO
- RISPARMIO DI TEMPO E COSTI DI TRASPORTO
- MAGGIORE PRODUTTIVITA'
- ALTRO

La domanda in esame fornisce la possibilità di scegliere un'opzione diversa da quelle proposte, prevedendo l'opzione altro. Si è provveduto ad una lettura delle risposte inserite accorpando, laddove compatibili, i commenti inseriti dagli intervistati.

Il 33% del campione ritiene che il maggior vantaggio associato allo Smart Working sia la possibilità di risparmiare tempo e denaro, mentre il 29% riconduce ad un miglioramento del work-life balance l'aspetto più positivo della pratica lavorativa in parola.

VANTAGGI SMART WORKING	COMPLESSIVO	E-CAMPUS	LINK CAMPUS	PAVIA	TERAMO	PARMA	BARI
FLESSIBILITA' DEI TEMPI	15%	14,10%	14,30%	13,00%	14,60%	18,20%	16,70%
AUTONOMIA ORGANIZZATIVA	15%	16,20%	6,10%	17,40%	20,70%	13,70%	12,20%
WORK-LIFE BALANCE	29%	27,80%	26,50%	13,00%	25,60%	30,00%	32,70%
RISPARMIO TEMPO E COSTI	33%	32,60%	38,80%	30,40%	35,40%	30,50%	30,80%
MAGGIORE PRODUTTIVITA'	7%	8,30%	12,20%	21,70%	2,40%	4,50%	4,50%
ALTRO	1%	1,00%	2,10%	4,50%	1,30%	3,10%	3,10%

Tabella 95 – Aspetti positivi Smart Working : tabella riepilogativa

Il risparmio di tempo e denaro è l'aspetto più positivo dello Smart Working per tutti gli intervistati, quale che sia l'organizzazione di appartenenza, ad eccezione dell'università di Parma, per la quale si verifica una quota pressoché identica di soggetti che scelgono l'opzione risparmio di tempo e denaro e miglioramento del work-life balance, e del Politecnico di Bari, in cui si rileva una prevalenza di risposte per l'opzione miglioramento della conciliazione vita privata-lavoro.

Come evidenziato dalla lettura dei dati presentati in tabella novantacinque, il miglioramento della produttività è l'elemento più positivo associato allo Smart Working per il 22% (circa) degli intervistati afferenti all'università di Pavia, a fronte di un dato pari al 7% riferito al campione complessivo. Si rileva, a questo proposito, il dato piuttosto contenuto riferito agli intervistati dell'università di Teramo, che solo nel 2% (circa) dei casi ritengono l'aumento di produttività il maggior vantaggio dello Smart Working.

DOMANDA 23: INDICARE QUALE, TRA QUELLI SEGUENTI, E' L'ELEMENTO PIU' NEGATIVO DELLO SMART WORKING:

- PERDITA DI SOCIALITA'
- SENSAZIONE DI ESSERE CONFINATO A CASA
- PERDITA DELLA COGNIZIONE DEL TEMPO
- FRAMMENTAZIONE FRA LAVORO E IMPEGNI FAMILIARI
- RITARDO NEL COMPLETAMENTO DEL LAVORO
- ALTRO

Come per la domanda ventidue, si è interpretato i dati riferiti alle risposte inserite dagli intervistati che hanno scelto l'opzione altro.

La maggior parte del campione, il 53%, ritiene che l'elemento più negativo associato allo Smart Working sia la perdita di socialità: la percezione degli intervistati, considerato il periodo di somministrazione del questionario, è influenzata dalla circostanza di aver sperimentato lo Smart Working contestualmente alle restrizioni alla circolazione, e quindi all'interazione sociale, imposte dalla normativa italiana a tutela della salute pubblica.

In altre parole, è possibile che la percezione di una mancanza di socialità sia stata acuita dall'impossibilità d'interazione sociale imposta anche a livello privato come misura di riduzione del contagio.

Come per la domanda ventidue, si è interpretato i dati riferiti alle risposte inserite dagli intervistati che hanno scelto l'opzione altro.

SVANTAGGI SMART WORKING	COMPLESSIVO	E-CAMPUS	LINK CAMPUS	PAVIA	TERAMO	PARMA	BARI
PERDITA SOCIALITA'	53%	52,30%	59,20%	52,20%	42,20%	54,50%	52,60%
SENSAZIONE DI ESSERE CONFINATO IN CASA	12%	13,70%	12,20%	8,70%	12,20%	8,20%	12,20%
PERDITA DELLA COGNIZIONE DEL TEMPO	17%	18,30%	12,20%	21,70%	18,30%	14,50%	15,40%
FRAMMENTAZIONE FRA LAVORO E IMPEGNI FAMILIARI	10%	8,80%	12,20%	4,30%	17,10%	9,10%	10,90%
RITARDO NEL COMPLETAMENTO DEL LAVORO	1%	0,7%	2,00%	8,70%	/	1,80%	1,30%
ALTRO	7%	6,20%	2,20%	4,40%	9,70%	11,90%	7,60%

Tabella 96 – Aspetti negativi Smart Working : tabella riepilogativa

Tutti gli intervistati, quale che sia l'università di appartenenza, ritengono che l'elemento più negativo dello Smart Working sia la perdita di sociale e ciò è particolarmente vero per i rispondenti della LINK Campus, che scelgono l'opzione in parola del 59% dei casi, a fronte di un dato riferito alla popolazione complessiva del 53%. Si evidenzia il dato riferito all'università di Teramo per cui il 42% si esprime scegliendo l'opzione perdita di socialità, - 9% rispetto al campione complessivo.

La frammentazione fra lavoro e impegni familiari è rilevante per il 17% degli intervistati afferenti all'università di Teramo, a fronte di un dato complessivo del 10%.

Ancora, si evidenzia il dato dell'università di Pavia con riferimento agli intervistati, 9% (circa) che ritiene che il maggior svantaggio associato al regime di Smart Working sia il

ritardo nel completamento del lavoro, a fronte di un dato riferito al campione complessivo pari all'1%.

CONCLUSIONI

La pandemia da COVID19 ha costretto ad applicare misure di distanziamento volte a contenere il contagio che, in ambito lavorativo, si sono concretizzate in un generalizzato ricorso allo Smart Working che ha consentito ai lavoratori di operare senza vincoli di tempo e, soprattutto, di luogo.

Quest'ultima circostanza ha consentito di mantenere pressoché invariato il livello di attività lavorativa per quei settori (come quello tecnologico, del marketing, della consulenza e della comunicazione) in cui era più semplice attuare il regime di lavoro da remoto.

La generalizzata adozione dello Smart Working ha inciso fortemente sull'organizzazione del lavoro, prevedendo la necessità di sviluppare nuove competenze che consentano, da un lato di responsabilizzare i lavoratori e, dall'altro, di strutturare le organizzazioni secondo una logica di valutazione degli obiettivi realizzati, piuttosto che dei tempi di lavoro.

Gli effetti dello Smart Working non si evidenziano solo in ambito lavorativo, ma possono riverberarsi anche sull'ambiente, grazie alla riduzione (in alcuni casi, azzeramento) degli spostamenti urbani ed extraurbani (il pendolarismo), all'allentamento del legame tra scelte abitative e scelte lavorative, alla ridefinizione dei ritmi di vita.

L'indagine condotta ha permesso di analizzare i cambiamenti nella percezione lavorativa dei collaboratori delle sei università coinvolte nello studio, verificando se, e in che misura, lo Smart Working possa rappresentare una nuova normalità, anche dopo il superamento della fase emergenziale imposta dalla pandemia.

Questo lavoro descrive, ed elabora, i risultati dell'indagine svolta sullo Smart Working in sei università italiane attraverso la somministrazione on-line di un questionario di auto-valutazione nel periodo maggio-ottobre 2022.

Obiettivo dell'indagine è quantificare e descrivere se, e come, lo Smart Working sia stato percepito dagli intervistati sotto il profilo del miglioramento del work-life balance, della produttività del lavoro, del miglioramento del gender gap, della sostenibilità ambientale del lavoro.

L'indagine mira anche a fornire spunti di riflessione sullo Smart Working, e sul mantenimento del regime anche oltre l'emergenza pandemica.

I risultati rilevati, seppur non generalizzabili all'intera popolazione dei lavoratori che afferiscono a istituzioni universitarie, rappresentano un'utile rappresentazione della percezione dello Smart Working nel mondo accademico italiano.

Lo studio ha coinvolto novecento sessantanove lavoratori, tra docenti e personale tecnico/amministrativo, afferenti a sei università italiane: eCampus, LINK Campus, Teramo, Pavia, Parma, Politecnico di Bari.

La maggior parte degli intervistati sono donne, il 61%: il 30% ha un'età compresa tra 41-50 anni, mentre il 26% dichiara di rientrare nei raggruppamenti 51-60/31-40 anni.

Gran parte del campione, il 78%, considerando chi dichiara di aver conseguito titoli di laurea magistrale o post-laurea, come master e dottorati, ha un'elevata qualificazione accademica e il 62% opera in ambito didattico.

Il 70% del campione è composto di soggetti che vivono in un contesto familiare con coniuge/compagno e/o figli, mentre il 16% dichiara di vivere da solo.

La gran parte del campione, il 75%, non aveva esperienza di Smart Working precedente al periodo di emergenza pandemica.

L'indagine si è focalizzata sull'analisi degli aspetti più rilevanti dello Smart Working funzionali a rispondere alle seguenti domande di ricerca: lo Smart Working rappresenta uno strumento per migliorare il work-life balance? Quale rapporto esiste tra Smart Working e produttività del lavoro? Lo Smart Working può contribuire a compensare il gender gap? Lo Smart Working può migliorare la sostenibilità ambientale del lavoro? Il regime sperimentato è Smart Working o altra forma di telelavoro?

Il 64% degli intervistati è concorde nel considerare lo Smart Working come pratica lavorativa che migliora il work-life balance: il 36% di questi ritiene che proprio la possibilità di una migliore conciliazione tra vita privata e vita lavorativa (work-life balance) rappresenti l'aspetto più positivo dello Smart Working.

In altre parole, per gran parte della popolazione oggetto di indagine ritiene lo Smart Working una pratica lavorativa che contribuisce a migliorare il bilancio tra vita privata e vita lavorativa.

La tesi è confermata dalla distribuzione dei tempi dedicati alle attività extra-lavorative, cura della casa/famiglia e svago: nel transitare da lavoro presenziale a Smart Working, infatti, aumentano, rispettivamente del 46,67% e del 69,66% le quote di coloro che dedicano più di otto ore e 5-8 ore all'attività.

In altri termini, in regime di Smart Working si assiste a un aumento dei tempi dedicati alla cura della casa e della famiglia, avvalorando la tesi che la maggiore autonomia nella scelta dei tempi di lavoro, unitamente alla riduzione/azzeramento della durata dei trasferimenti, consente di dedicare più tempo ai doveri/piaceri della vita familiare.

Se a ciò si aggiunge il sensibile aumento dei tempi dedicati alle attività di svago, testimoniati dall'aumento del 9% di coloro che dedicano 2-4 ore all'attività, transitando da lavoro presenziale a Smart Working, si conferma l'ipotesi che la pratica in parola migliori il work-life balance.

Con riferimento al tema della produttività del lavoro, il 7% del campione ritiene che l'aumento di questo parametro sia l'elemento più positivo dello Smart Working.

La ridotta percentuale di intervistati che si esprime sulla produttività non ci consente di formulare ipotesi sull'andamento della variabile per la popolazione indagata.

Con riferimento alla possibilità che lo Smart Working consenta di colmare, almeno parzialmente, il gender gap esistente tra uomini e donne in ambito lavorativo, il 65% del campione femminile ritiene la pratica migliorativa del work-life balance, in misura leggermente superiore rispetto alla popolazione maschile.

È interessante rilevare che la parte femminile del campione si esprime in modo positivo, in misura superiore rispetto agli uomini, anche con riferimento alla qualità del lavoro e alla motivazione in Smart Working.

In ultimo, il 54% delle donne intervistate ritiene lo Smart Working meno stressante del lavoro presenziale, in misura superiore di otto punti percentuali rispetto a quanto espresso dagli uomini.

In conclusione, le donne, mostrando di apprezzare lo Smart Working, soprattutto sotto il profilo del minor stress e del miglioramento della qualità del lavoro, e dichiarandosi, per il 62%, disposte a continuare in un regime ibrido, che preveda la coesistenza di Smart Working e lavoro presenziale, rendono consistente l'ipotesi che la pratica lavorativa in esame consenta un miglioramento del gender gap.

L'analisi della sostenibilità del regime lavorativo in esame è ancora allo studio, considerato che i dati di cui si dispone con riferimento ai tempi dedicati agli spostamenti da e per la sede di lavoro non consentono, al momento, di trarre conclusioni sull'effettiva portata delle riduzioni di agenti inquinanti: in altre parole, non potendo far riferimento a indicatori che associno tempi di percorrenza e riduzione dell'inquinamento ambientale, il tema dovrà essere ulteriormente indagato.

Rilevando la mancanza, in dottrina, di una condivisa e univoca definizione dello Smart Working, e assumendo che autonomia e lavoro per obiettivi consentano di classificare una pratica come Smart Working, distinguendola dalle altre forme di lavoro da remoto, il 61,4% della popolazione oggetto di indagine ha praticato uno Smart Working effettivo.

Questi soggetti si dichiarano più soddisfatti e motivati del lavoro svolto rispetto alla totalità degli intervistati, come probabile effetto di un più efficace ed efficiente utilizzo del tempo.

In conclusione, sulla base dell'indagine condotta, lo Smart Working sembra una pratica lavorativa desiderabile, anche se nella forma ibrida, e che, se aderente agli elementi che la caratterizzano, come autonomia organizzativa, logica di lavoro per obiettivi, responsabilizzazione, conduce a un miglioramento del work-life balance e una più positiva percezione del proprio lavoro.

BIBLIOGRAFIA

- Adobati F., De Bernardi A., (2022) *The Breath of the Metropolis: Smart Working and New Urban Geographies*, Sustainability 14(2) p. 1028
- Ahuja, M. K., Chudoba, K. M., Kacmar, C. J., McKnight, D. H., & George, J. F. (2007). *IT Road Warriors: Balancing Work-Family Conflict, Job Autonomy, and Work Overload to Mitigate Turnover Intentions*. *Mis Quarterly*, 31(1), 1-17.
- Al-Dabbagh, B., Sylvester, A., & Scornavacca, E. (2014). *To Connect or Disconnect -That is the Question: ICT Self-Discipline in the 21st century workplace*. Proceedings of the 25 Australian Conference on Information System, 1-9. Auckland, New Zealand.
- Alizadeh T., (2013) *Planning Implications of Telework: a Policy Analysis of the Sydney Metropolitan Strategy*, Australian Planner, 50(4), pp. 304-315
- Angelici M., Profeta P., (2020) *Smart Working: Work Flexibility without constraints*, CEsifo, Working Paper, 8165, CEsifo Munich
- Avveduto S., Marchesini N. and Rubbia G. (2021). *How are you? Impressions on Covid-19 Lockdown from Women Scientists in Italy*, in: Elizabeth T. Pereira, Carlos Costa, Zelia Breda, (eds.) "The Proceedings of the 4th International Conference on Gender Research ICGR 2021, Published by Universidare de Aveiro.
- Azmi, F., & Irfan, A. (2015). *Antecedents and outcomes of work-life balance*. *The International Journal of Business & Management*, 3(1), pp. 1-5.
- Awada M., Gale L., Becerik-Gerber B., Roll S., (2021) *Working from Home During the COVID-19 Pandemic: Impact on Office Worker Productivity and Work Experience*, *Work* 69(4), pp 1171-1189
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). *A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work*. *Journal of Organizational Behaviour*, 23(4), 383-400
- Barbieri, T. G. Basso & S. Scicchitano (2020). 'Italian workers at risk during the Covid-19 epidemic', National Institute for Public Policy Analysis' Working Paper No. 46.. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3572065;
- Barley, S. R., Meyerson, D. E., Grodal, S. (2011) "E-mail as a source and symbol of stress" *Organization Science*, 22(4): pp.887-906.
- Bednar, P.M., Welch C., (2019) *Socio-technical perspectives on smart working: Creating meaningful and Sustainable Systems*, *Information Systems Frontiers*, 22, pp 1-18

- Blackwell, J., (2008) *Smart Working. A Definitive Report on Today's smarter ways of working*, Jossey-Bass
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., and Ying, Z. J. (2014). *Does working from home work? Evidence from a Chinese Experiment*. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1): pp.165–218
- Bombelli C. (2003), *Il lavoro e la vita: alla ricerca di un nuovo punto di incontro*. *Sviluppo & Organizzazione* n. 199, settembre/ottobre, pp. 69-77.
- Boorsma, B., & Mitchell, S. (2011). *Work-life innovation, smart work - A paradigm shift transforming: How, where, and when work gets done*, San Jose, CA, Cisco Internet Business Solutions Group (IBSG). https://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/ac79/docs/ps/Work-Life_Innovation_Smart_Work.pdf
- Brewer, A. M. (2000). *Work design for flexible work scheduling: Barriers and gender implications*. *Gender, Work & Organization*, 7(1), pp.334-44.
- Buksh, B., & Mouat, C. M. (2015). *Activating Smart Work Hubs for Urban Revitalisation: Evidence and Implications of Digital Urbanism for Planning and Policy from South-East Queensland*. *Australian Planner*, 52(1), pp.16-26.
- Butera F., (2020), *Le condizioni organizzative e professionali dello Smart Working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda*, *Studi Organizzativi*, 1, pp. 141-165
- Carbonara N., Pellegrino R., (2021), *Lo Smart Working: da pratica sperimentale a nuova normativa* F. Angeli
- Carillo, K., Scornavacca, E., & Za, S. (2017). *The role of media dependency in predicting continuance intention to use ubiquitous media systems*. *Information & Management*, 54, pp.317-335
- Carillo , K., Cachat-Rosset G., Marsan J., Saba T., Klarsfeld A., (2021) *Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical Insights from Teleworkers in France*, *European Journal of Information Systems*, 20(1) pp. 69-88
- Cellini, M., Antonucci, M. C., Avveduto, S. ., Crescimbene, C., Di Tullio, I., Luzi, D., Pecoraro, F., Pisacane, L., & Ruggieri, R. (2020). *Indagine sullo Smart Working e questioni di genere negli enti di ricerca italiani durante l'emergenza Covid19*. *IRPPS Working Papers*, 1–61. <http://epub.irpps.cnr.it/index.php/wp/article/view/254> (Original work published 11 settembre 2020)

- Charalampous, M.; Grant, C.A.; Tramontano, C.; Michailidis, E.(2019) *Systematically Reviewing Remote e-Workers' Well-being at Work: a Multidimensional Approach*, European Journal of Work and Organizational Psychology, 28, pp. 51-73
- Chiaro G., Prati G., Zocca M., (2015) *Smart Working: dal lavoro flessibile al lavoro agile*, Sociologia del lavoro 138, pp.68-87
- Chung H., (2011)*Work-family Conflict Across 28 European Countries: a Multilevel Approach*, in *Work-life Balance in Europe*, Springer, pp. 42-68
- Chung H., van der Horst M., (2017) *Women's Employment Patterns after Childbirth and the Perceived Access to an use of Flexitime and Teleworking*, Human Relations, 71(1), pp. 47-72
- Chung H., Birkett H., Forbes S., Seo H., (2021) *Covid-19, Flexible Working and Implications for Gender Equality in the United Kingdom*, Gender e Society, 35(2), pp. 218-232
- CIPD (2008). *Smart Working: How Smart is UK PLC? Findings from Organizational Practice*, Accesso 21 February 2020 at <http://www.cipd.co.uk/subjects/corpstrtgy/general/smrtwrkgd.htm>
- Clapperton G. e Vanhoutte P. (2014), *Il manifesto dello smarter working. Quando, dove e come lavorare meglio*, Milano, Edizioni ESTE
- Clark, S. C. (2000). *Work/Family Border Theory: A new Theory of Work/Family Balance*. Human Relations, 53(6), pp.747-770
- Clutterbuck D. (2003), *Managing Work-Life Balance: a Guide for HR in Achieving Organisational and Individual Change*, Paperback, September 20
- Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016). *The digital workforce and the workplace of the future*. Academy of Management Journal, 59(3), pp.731-739
- Cuel, R., Ravarini A., Varriale L., (2020) *Technology in Organisation: Digital Transformation and People*, Maggioli Editore
- D'Amato V., (2014) *Management 3.0. Il manifesto e le nuove competenze per un manager*, Milano, Franco Angeli
- De Carlo, N.A., Maccani I., (2021) *Codice Smart Working*, Hoepli editore
- Docjery A.M., (2012) *Deriving the Labour Supply Curve from Happiness Data*, Economics Letters, 117, pp. 898-900
- Doyle J. (2000) *New Community of New Slavery: The Emotional Division of Labour*, London The Industrial Society
- Duxbury, L. and Smart, R. (2011) *'The 'Myth of Separate Worlds ': an Exploration of How Mobile Technology has Redefined Work-Life Balance'*, in Kaiser S., Ringlstetter, M.J.,

- Eikhof, D.R. and Pina e Cunha, M (Eds.): *Creating Balance? International Perspective on the Work-Life Interaction of Professionals*, Springer, pp. 269-284
- Eom Seok-Jin, Choi Nakbum & Sung Wookjoon (2014). *The Use of Smart Work in Korea: Who and for What?* Proceedings of the 15th Annual International Conference on Digital Government Research ACM, June 18_21, 253_262, ISBN: 978-1-4503-2901-9
- Evans P. e Bartolome F. (1986), *The Dynamics of Work-Family Relationships in Managerial Lives*, in *International Review of Applied Psychology*, 35, pp.371-395.
- Feldestead, A., Henseke, G., (2017) *Assessing the Growth of Remote Working and its Consequences for Effort, Well-Being and Work-Life Balance*. Brian Towers and John Wiley & Sons Ltd
- Friedman S.D., Christensen P. e DeGroot J. (1998), *Work and Life: the End of Zero-Sum Game*, in *Harvard Business Review*, 76(6).
- Friedman S.D. e Greenhaus J.H. (2000), *Work and Family—Allies or Enemies? What Happens When Business Professionals Confront Life Choices*, Oxford University Press, New York.
- Gajendran, R. S., Harrison, D. A. (2007) “*The Good, the Bad, and the Unknown about Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences*” *Journal of applied psychology*, 92(6): p.1524.
- Garrett, K., Danziger, J.N., (2007) *Which Telework? Defining and Testing a Taxonomy of Technological-Mediated Work at a Distance*, *Social Science Computer Review*25(1), pp. 27-47
- Gastaldi, L., Corso, M., Raguseo, E., Neirotti, P., Paolucci, E., & Martini, A. (2014).*Smart Working: Rethinking Work Practices to Leverage Employees’ Innovation Potential*, Conference: 15th International CINet Conference, Operating Innovation Budapest
- Grant, C., (2020) *Concepts, Terms and Measurement in Agile Working*. *Agile Working and Well-Being in the Digital Age*, Springer
- Graizobord B., (2014) *Teleworking as a Mobility Strategy for Mexico City*, *International Planning Studies*, 20(1/2), pp. 112-130
- Greenhaus J.H.. e Parasuraman S. (1986), *A Work-Nonwork Interactive Perspective of Stress and its Consequences*, in *Journal of Organizational Behavior Management*, 8(2), pp.37-60.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). *When Work and Family are Allies: A Theory of Work–Family Enrichment*, *Academy of Management Review*, 31, 72–92. doi:10.5465/AMR.2006.19379625

- Golden, T.D., Veiga J.F., (2005) *The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings*, Journal of Management, 31, pp. 301-318
- Golden I., Wiens-Tuers, B., (2006) *To Your Happiness? Extra Hours of Labor Supply and Work Well Being*, The Journal of Socio-Economics, 35(2), pp. 382-397
- Grant, C., Wallace, L., & Spurgeon, P. (2013). *An Exploration of the Psychological Factors Affecting Remote e-Worker's Job Effectiveness, Well-Being and Work-Life Balance*, Employee Relations, 35, pp.527-546
- Haaramo E., (2017) *Robotic Automation Takes Off in the Nordics*, Computer Weekly 19 Aprile 2017
- Haines, V. Y. III, & St-Onge, S. (2012). *Performance Management Effectiveness: Practices or Context?* The International Journal of Human Resource Management, 23(6), pp. 1158-1175
- Hardill I., Green, A., (2003)*Remote working- Altering the Spatial Contours of Work and Home in the New Economy*, New Technology, work and employment 18(3), pp. 212-222
- Higgins C., Duxbury L., Julien M., (2014) *The Relationship Between Work Arrangements and Work-Family Conflict*, Work, 48(1), pp. 69-81
- Hilbrecht, M.; Shaw, S.; Johnson, L.C.; Andrey, J.(2013) *Remixing Work, Family and Leisure: Teleworkers' Experiences of Everyday Life*. *New Technology , Work and Employment* , 28, pp. 130–144
- Holland, P., & Bardoel, A. (2015). Special issue of International Journal of Human Resource Management: *The Impact of Technology on Work in the Twenty-first Century: Exploring the Smart and Dark side*, The International Journal of Human Resource Management, 26(11), pp. 1520-1521
- Hopkins, J. L., & McKay, J. (2019). *Investigating 'Anywhere Working' as a Mechanism for Alleviating Traffic Congestion in Smart Cities*. *Technological Forecasting and Social Change*, 142, 258–272
- ILO (2021) *Smart working to maintain workers' mental health for business continuity in time of the pandemic* on line at [https://www.ilo.org/jakarta/info/public/pr/WCMS_819614/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/jakarta/info/public/pr/WCMS_819614/lang-en/index.htm) (accesso 19 Novembre 2021).
- Jensen L.M., Jensen-Butler C., Madsen B., Millard J., Schmidt L., (2003) *A Web-Based Study of the Propensity to Telework Based on Socio-Economic, Work Organization and Spatial Factors*, in Proceedings of the TRIP Research Conference, Hillerod, Denmark

Judrupa Ilze & Senfelde Maija, (2016). *Introducing of Smart Work Opportunity to Increase Economical Development of Municipalities in Latvia*, Proceedings International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Kuala Lumpur, Malaysia, March 8-10, pp. 2623-2633

Kelly E. L., Moen, P., Tranby E., (2011) *Changing Workplaces to Reduce Work-Family Conflict: Schedule Control in a White-Collar Organization*, American Sociological Review, 76(2), pp. 265-290

Kim Yong-Young & Oh Sangjo (2015). *What Makes Smart Work Successful? Overcoming the Constraints of Time Geography*, Proceedings 48th Hawaii International Conference on System Sciences, January 5-8, pp. 1038- 1047

Kim Hyojeong & Suh Chang Juck (2017). *Are Managers Making the Right Choice?: IT Investment for Smart Work*, Journal of Cases on Information Technology, 19(2), pp.44-54;

Kim, S. S., Ko, E. J., & Kim, S. Y. (2018). *The Role of ICT in Smart-Work Continuance*, Asia Pacific Journal of Information Systems, 28(1), pp.1-18

Lake A., (2013) *Smart Flexibility: Moving Smart and Flexible Working from Theory to Practice*, Routledge

Lee Veronica (2014). *An Empirical Analysis on Users' Usage Intention of Enterprise Smart Application Influencing Users' Job Performance*, Proceedings IX International Conference on Applied Business Research ICABR, October 6 -10, pp. 600-608

Makimoto T., Manners D., (1997) *Digital Nomad*, John Wiley & Sons Inc

Malik Ashish, Rosenberger Philip J. III & Fitzgerald Martin (2016). *Transformative Co-Creation of Value: The Case of Smart Work Hubs*, Proceedings of the XXVII ISPIM Innovation Conference, June 1922.

Malik Ashish, Rosenberger Philip J., Fitzgerald Martin & Houlcroft Louise (2016b). *Factors Affecting Smart Working: Evidence from Australia*, International Journal of Manpower, 37(6),

Mann S., (2012) *Through the Glass*, IEEE Technology and society Magazine 31(3), pp. 10-14

Mascagna, F., Izzo, A.L., Cozzoli, L.F., La Torre, G. (2019) "*Smart Working: Validation of a Questionnaire in the Italian Reality*" *Senses and Sciences*, 6(3): pp.805-827.

Mazzucchelli Sara (2017). *Flexibility and Work-Family Balance: A Win-Win Solution for Companies? The Case of Italy*, International Review of Sociology, (2017) 27(3), pp.436-456,

Mele V., Bellé N., Cucciniello M., (2021) *Thanks but no Thanks: Preferences Towards Teleworking Colleagues in Public Organizations*, Journal of Public Administration and Theory, 31(4)pp. 790-805

- Metselaar, S. A., den Dulk, L., & Vermeeren, B. (2022). *Teleworking at Different Locations Outside the Office: Consequences for Perceived Performance and the Mediating Role of Autonomy and Work-Life Balance Satisfaction*. *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X221087421
- McEwan A., (2013) *Smart Working: Creating the next wave*, Londra Routledge
- Messenger J.C., Gshiwind L., (2016)*Three Generations of Telework: New ICTs and (R)evolution from Home Office to Virtual Office*, *New Technology, Work and Employment*, 31(3), pp. 195-208
- Mingardo, L., Perali, F., & Reggio, F. (2020). *Oltre l'emergenza. Lo smart working in una prospettiva allargata di conciliazione del lavoro con altri ambiti relazionali di persone e comunità: un percorso interdisciplinare*. *Journal of Ethics and Legal Technologies*, 2(2).
- Morgan, J. (2014). *The Future of Work: Attract New Talent, Build Better Leaders, and Create a Competitive Organization*, Wiley.
- Neri M., Mattioli F., Rinaldini M. 2013 *La conciliazione vita-lavoro: quali opzioni organizzative?*, in Masino G. (Ed.), *Il lavoro come processo di sviluppo personale*: pp.42-75, Bologna: TAO Digital Library
- Nilles, J. M. (1975). *Telecommunications and Organizational Decentralization*. *IEEE Transactions On Communications*, COM-23(10), pp.1142-1147.
- Nilles J.M.,(1988) *Traffic Reduction by Telecommuting: A Status Review and Selected Bibliography*, *Transportation Research* 22(4), pp. 301-317
- OCSE (2020)*Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?*
- Oksanen K., Stahle P., (2013) *Physical Environment as a Source for Innovation: Investigating the Attributes of Innovative Space*, *Journal of Knowledge Management* 17(7), pp.815-827
- Ouye J.A.,(2011), *Five Trends that Are Dramatically Changing Work and the Workplace*, *Knoll Workplace Research*, pp. 1-14
- Palumbo, R., Flamini, G., Gnan, L., Pellegrini, M., Petrolo, D., Manesh, M. (2022). *Disentangling the implications of teleworking on work-life balance: a serial mediation analysis through motivation and satisfaction*. *Journal of Organizational Effectiveness* , 9(1), pp. 68-88
- Page K.M., Vella-Brodrick D.A., (2009), *The 'What' , 'Why' and 'How' of Employee Well-Being: A New Model*, *Social Indicators Research*, 90(3), pp. 441-458

- Park, S., Kim, Y., Park, G., Na, O., & Chang, H. (2018). Research on Digital Forensic Readiness Design in a Cloud Computing-Based Smart Work Environment. *Sustainability*, 10(4),1203
- Peters, P., Tijdens, K. G., & Wetzels, C. (2004). *Employees' Opportunities, Preferences, and Practices in Telecommuting Adoption*. *Information & Management*, 41(4), pp.469–482
- Raguseo Elisabetta, Neirotti Paolo, Paolucci Emilio, Gastaldi Luca, Corso Mariano & Martini Antonella (2014). *Towards a Smarter work? Unpacking Complementarities between ICT Adoption, Human Resource Practices and Office Layout*, Proceedings of the 9th International Forum on Knowledge Assets Dynamics IFKAD, June 12-14, pp.29843001
- Raguseo, E., Gastaldi, L., & Neirotti, P. (2016). *Smart Work: Supporting Employees' Flexibility Through ICT, HR practices and office layout*. *Evidence-Based HRM*, 4(3), pp. 240-256
- Ravalet E., Rerat P., Kaufmann V., (2017)*Immobiliteés et Mobilités Liées au Télétravail: La Situation en Suisse en 2015*, Laboratoire de Sociologie Urbane, Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. *American Psychologist*, 55(1), p. 68
- Sayah, S.(2013) *Managing Work–Life Boundaries with Information and Communication Technologies: The Case of Independent Contractors*. *New Technology, Work and Employment* 28, pp.179–196
- Santarpia, F. P., Borgogni, L., Consiglio, C., & Menatta, P. (2021). *The Bright and Dark Sides of Resources for Cross-Role Interrupting Behaviors and Work–Family Conflict: Preliminary Multigroup Findings on Remote and Traditional Working*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(22),p. 12207
- Schwanen T., Dijst M., (2002) *Travel-Time Ratios for Visits to the Workplace: The Relationship between Commuting Time and Work duration*, *Trasportation Research Part A: Policy and Practice*, 36(7), pp. 573-592
- Tanguay G.A., Lachapelle U, (2019) *Potential Impacts of Telecommuting on Transportation Behaviours, Health and Hours Worked in Quebec*, Rapport de Project 7, Cirano
- Taskin, L., Schots, M., (2005) *Flexibilité du Temps de Travail et Relation d'Emploi*, *Economied et Sociètès, Sèrie Socio-Economie du Travail*, 26, pp. 1471-1501
- Toffler A., (1980) *The Third Wave*, Morrow

Van der Lippe, T., Van Breeschoten L., Van Hek, M., (2018) *Organizational Work-Life Policies and the Gender Wage Gap in European Workplace*, *Work and Occupations*, 46(2)

Van der Voordt, T.J.M., (2004) Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces, *Journal of Corporate Real estate*, 6(2), pp. 133-148

Vitola A., & Baltina I. (2013). *An Evaluation of the Demand for Telework and Smart Work Centres in Rural Areas: A Case Study from Latvia*. *European Countryside*, 5(3), pp.251-264;

White P., Christodolou G., Mackett R., Titheridge H., Thoreau R., Polak J., *The Role of Teleworking in Britain: Its Implications for the transport system and economic evaluation*. In *Proceedings of the European Transport Conference, Leiden , The Netherlands, 17-19 Ottobre 2007*

INDICE DELLE TABELLE

- Tabella 1 – ripartizione del campione per età
- Tabella 2 – ripartizione del campione per titolo di studio
- Tabella 3 – ripartizione del campione per composizione del nucleo familiare
- Tabella 4 – composizione del nucleo familiare: figli 0-10 anni
- Tabella 5 – composizione del nucleo familiare: figli 11-16 anni
- Tabella 6 – composizione del nucleo familiare: figli > 16 anni
- Tabella 7 – ripartizione del campione per ruolo
- Tabella 8 – esperienza Smart Working pre-pandemia
- Tabella 9 – esperienza Smart Working durata
- Tabella 10 – trasferimenti da e per la sede di lavoro
- Tabella 11 – tempi di lavoro regime presenziale
- Tabella 12 – tempi di lavoro Smart Working
- Tabella 13 – variazione tempi di lavoro presenziale-Smart Working
- Tabella 14 – riposizionamento raggruppamento 5-8 ore
- Tabella 15 – cura della casa/famiglia regime presenziale
- Tabella 16 – cura della casa/famiglia Smart Working
- Tabella 17 – variazioni casa/famiglia presenziale – Smart Working
- Tabella 18 – spostamenti da e per la sede di lavoro (presenziale)
- Tabella 19 – spostamenti da e per la sede di lavoro (Smart Working)
- Tabella 20 – tempo casa/famiglia <2 ore trasferimenti (presenziale)
- Tabella 21 – tempo casa/famiglia <2 ore trasferimenti (Smart Working)
- Tabella 22 – tempo libero (presenziale)
- Tabella 23 – tempo libero (Smart Working)
- Tabella 24 – autonomia nella gestione del lavoro
- Tabella 25 – accesso alla documentazione aziendale
- Tabella 26 – intensità del controllo
- Tabella 27 – lavoro per obiettivi
- Tabella 28 – corsi di formazione/aggiornamento
- Tabella 29 – soddisfazione per il lavoro svolto
- Tabella 30 – semplificazione del lavoro
- Tabella 31 – fornitura hardware/software
- Tabella 32 – valutazione ambiente di lavoro

Tabella 33 – rapporto con i colleghi
Tabella 34 – rapporto con i superiori
Tabella 35 – responsabilizzazione
Tabella 36 – processi di comunicazione
Tabella 37 – valutazione livelli di concentrazione
Tabella 38 – Smart Working e work-life balance
Tabella 39 – Smart Working e risparmio economico (lavoratore)
Tabella 40 – Smart Working e risparmio economico (organizzazione)
Tabella 41 – Smart Working e qualità del lavoro
Tabella 42 – Smart Working e obiettivi lavorativi (lavoratore)
Tabella 43 – Smart Working e obiettivi lavorativi(organizzazione)
Tabella 44 – Smart Working e motivazione
Tabella 45 – Smart Working e stress
Tabella 46 – Smart Working e stress: figli 0-10 anni
Tabella 47 – Smart Working e stress: figli 11-16 anni
Tabella 48 – Smart Working e stress: figli >16 anni
Tabella 49 – Smart Working e stress: assenza di figli
Tabella 50 – Smart Working: concentrazione e stress
Tabella 51 – Smart Working e stress: motivazione
Tabella 52 – Smart Working e carico di lavoro
Tabella 53 – Smart Working maggiore stress/carico di lavoro
Tabella 54 – Smart Working minore stress/carico di lavoro
Tabella 55 – Proseguimento Smart Working
Tabella 56 – Smart Working e work-life balance: condizioni
Tabella 57 – Smart Working e flessibilità oraria
Tabella 58 – Smart Working: aspetti positivi
Tabella 59 – Smart Working: aspetti negativi
Tabella 60 – Smart Working: aspetti negativi/ nuclei mono-personali
Tabella 61 – conciliazione vita-lavoro/elemento positivo Smart Working
Tabella 62 – autonomia-lavoro per obiettivi/responsabilizzazione
Tabella 63 – ripartizione per sesso singole università
Tabella 64 – ripartizione per età singole università
Tabella 65 – ripartizione per titolo di studio: riepilogo dati parziali

Tabella 66 – ripartizione per composizione del nucleo familiare: tabella riepilogativa
Tabella 67 – presenza di figli nel nucleo familiare: tabella riepilogativa
Tabella 68 – ripartizione per ruolo: tabella riepilogativa
Tabella 69 – esperienza Smart Working pre-COVID: tabella riepilogativa
Tabella 70 – durata esperienza Smart Working: tabella riepilogativa
Tabella 71 – Trasferimenti da e per sede di lavoro: tabella riepilogativa
Tabella 72 – Smart Working e autonomia: tabella riepilogativa
Tabella 73 – Smart Working e accesso ai dati aziendali: tabella riepilogativa
Tabella 74 – Smart Working e intensità del controllo: tabella riepilogativa
Tabella 75 – Smart Working e lavoro per obiettivi: tabella riepilogativa
Tabella 76 – Smart Working e corsi di aggiornamento/formazione: tabella riepilogativa
Tabella 77 – Smart Working e soddisfazione per il lavoro svolto: tabella riepilogativa
Tabella 78 – Smart Working e semplificazione del lavoro: tabella riepilogativa
Tabella 79 – *Smart Working* e fornitura *hardware/software*: tabella riepilogativa
Tabella 80 – *Smart Working* e ambiente di lavoro: tabella riepilogativa
Tabella 81 – *Smart Working* e rapporto con i colleghi: tabella riepilogativa
Tabella 82 – *Smart Working* e rapporto con i superiori: tabella riepilogativa
Tabella 83 – *Smart Working* e responsabilizzazione: tabella riepilogativa
Tabella 84 – *Smart Working* e processi di comunicazione: tabella riepilogativa
Tabella 85 – *Smart Working* e concentrazione: tabella riepilogativa
Tabella 86 – *Smart Working* e conciliazione vita-lavoro: tabella riepilogativa
Tabella 87 – *Smart Working* e qualità del lavoro: tabella riepilogativa
Tabella 88 – *Smart Working* e motivazione: tabella riepilogativa
Tabella 89 – *Smart Working* e stress: tabella riepilogativa
Tabella 90 – *Smart Working* e stress-motivazioni: tabella riepilogativa
Tabella 91 – *Smart Working* e carico di lavoro: tabella riepilogativa
Tabella 92 – proseguimento *Smart Working* : tabella riepilogativa
Tabella 93 – *Smart Working* e conciliazione vita privata-lavoro: tabella riepilogativa
Tabella 94 – *Smart Working* e flessibilità orario di lavoro: tabella riepilogativa
Tabella 95 – aspetti positivi *Smart Working* : tabella riepilogativa
Tabella 96 – aspetti negativi *Smart Working* : tabella riepilogativa

INDICE DELLE FIGURE

- Figura 1 – ripartizione del campione per ruolo
- Figura 2 – ripartizione del campione per composizione del nucleo familiare
- Figura 3 – rispondenti con figli nella fascia 0-10 anni
- Figura 4 – rispondenti con figli nella fascia 11-16 anni
- Figura 5 – rispondenti con figli nella fascia > 16 anni
- Figura 6 – rispondenti con almeno un figlio
- Figura 7 – tempo dedicato al lavoro (presenziale)
- Figura 8 – tempo dedicato al lavoro (*Smart Working*)
- Figura 9 – distribuzione percentuale delle variazioni (tempi di lavoro)
- Figura 10 – variazione tempo di lavoro raggruppamento 5-8 ore
- Figura 11 – tempo dedicato alla cura di casa/famiglia (presenziale)
- Figura 12 – tempo dedicato alla cura di casa/famiglia (*Smart Working*)
- Figura 13 – distribuzione percentuale cura casa/famiglia
- Figura 14 – spostamenti da e per la sede di lavoro (presenziale)
- Figura 15 – spostamenti da e per la sede di lavoro (*Smart Working*)
- Figura 16 – tempo di trasferimento < 2 ore/tempo casa famiglia (presenziale)
- Figura 17 – tempo di trasferimento < 2 ore/tempo casa famiglia (*Smart Working*)
- Figura 18 – autonomia nella gestione del lavoro
- Figura 19 – *Smart Working* e conciliazione vita-lavoro
- Figura 20 – valutazione dei livelli di stress in presenza di figli 0-10 anni
- Figura 21 – valutazione dei livelli di stress in presenza di figli 11-16 anni
- Figura 22 – valutazione dei livelli di stress in presenza di figli >16 anni
- Figura 23 – valutazione dei livelli di stress in assenza di figli
- Figura 24 – rapporto concentrazione/stress
- Figura 25 – rapporto carico di lavoro/stress (maggiore stress *Smart Working*)
- Figura 26 – rapporto carico di lavoro/stress (minore stress *Smart Working*)
- Figura 27 – elementi di conciliazione *Smart Working/ work-life balance*
- Figura 28 – perdita di socialità nuclei monopersonali
- Figura 29 – perdita di socialità nuclei pluripersonali
- Figura 30 – elementi positivi *Smart Working: work-life balance* (popolazione complessiva)
- Figura 31 – elementi positivi *Smart Working: work-life balance* (donne)
- Figura 32 – elementi positivi *Smart Working: work-life balance* (uomini)

Figura 33 – *work-life balance*/aspetti positivi *Smart Working*
Figura 34 – aspetti positivi *Smart Working*: *work-life balance*/conciliazione vita-lavoro
Figura 35 – aspetti positivi *Smart Working*
Figura 36 – aspetti positivi *Smart Working*: *work-life balance* (campione complessivo)
Figura 37 – aspetti positivi *Smart Working*: *work-life balance* (donne)
Figura 38 – aspetti positivi *Smart Working*: *work-life balance* (uomini)
Figura 39 – *Smart Working* e qualità del lavoro: donne
Figura 40 – *Smart Working* e qualità del lavoro: uomini
Figura 41 – motivazione e *Smart Working*: donne
Figura 42 – motivazione e *Smart Working*: uomini
Figura 43 – *Smart Working* e stress: donne
Figura 44 – *Smart Working* e stress: uomini
Figura 45 – proseguimento *Smart Working*: uomini
Figura 46 – proseguimento *Smart Working*: donne
Figura 47 – *Smart Working* miglioramento *work-life balance*: uomini
Figura 48 – *Smart Working* miglioramento *work-life balance*: donne
Figura 49 – *Smart Working*/aspetti positivi: uomini
Figura 50 – *Smart Working*/aspetti positivi: donne
Figura 51 – *Smart Working*/aspetti negativi: uomini
Figura 52 – *Smart Working*/aspetti negativi: donne
Figura 53 – *Smart Working* e lavoro per obiettivi
Figura 54 – *Smart Working* e autonomia/lavoro per obiettivi
Figura 55 – *Smart Working*: autonomia-lavoro per obiettivi/responsabilizzazione
Figura 56 – *Smart Working* e responsabilizzazione: campione complessivo
Figura 57 – *Smart Working* e responsabilizzazione: *Smart Worker* puri
Figura 58 – *Smart Worker* puri e flessibilità oraria
Figura 59 – *Smart Worker* puri e motivazione
Figura 60 – *Smart Working*: autonomia/soddisfazione (campione complessivo)
Figura 61 – *Smart Working*: autonomia/soddisfazione (*Smart Worker* puri)
Figura 62 – presenza di figli nel nucleo familiare: Università e-Campus
Figura 63 – presenza di figli nel nucleo familiare: LINK Campus
Figura 64 – presenza di figli nel nucleo familiare: Università di Pavia
Figura 65 – presenza di figli nel nucleo familiare: Università di Teramo

Figura 66 – presenza di figli nel nucleo familiare: Università di Parma

Figura 67 – presenza di figli nel nucleo familiare: Politecnico di Bari

Figura 68 – distribuzione delle attività(presenziale): Università e-Campus

Figura 69 – distribuzione delle attività(*Smart Working*): Università e-Campus

Figura 70 – distribuzione delle attività(presenziale): LINK Campus

Figura 71 – distribuzione delle attività(*Smart Working*): LINK Campus

Figura 72 – distribuzione delle attività(presenziale): Università di Pavia

Figura 73 – distribuzione delle attività(*Smart Working*): Università di Pavia

Figura 74 – distribuzione delle attività(presenziale): Università di Teramo

Figura 75 – distribuzione delle attività(*Smart Working*): Università di Teramo

Figura 76 – distribuzione delle attività(presenziale): Università di Parma

Figura 77 – distribuzione delle attività(*Smart Working*): Università di Parma

Figura 78 – distribuzione delle attività(presenziale): Politecnico di Bari

Figura 79 – distribuzione delle attività(*Smart Working*): Politecnico di Bari

Figura 80 – *Smart Working*: valutazione dell'autonomia, documentazione, controllo, aggiornamento, semplificazione, strumenti (e-Campus)

Figura 81 – *Smart Working*: valutazione dell'autonomia, documentazione, controllo, aggiornamento, semplificazione, strumenti (LINK Campus)

Figura 82 – *Smart Working*: valutazione dell'autonomia, documentazione, controllo, aggiornamento, semplificazione, strumenti (università di Pavia)

Figura 83 – *Smart Working*: valutazione dell'autonomia, documentazione, controllo, aggiornamento, semplificazione, strumenti (università di Teramo)

Figura 84 – *Smart Working*: valutazione dell'autonomia, documentazione, controllo, aggiornamento, semplificazione, strumenti (università di Parma)

Figura 85 – *Smart Working*: valutazione dell'autonomia, documentazione, controllo, aggiornamento, semplificazione, strumenti (Politecnico di Bari)

Figura 86 – *Smart Working*: valutazione ambiente di lavoro, rapporto con colleghi e superiori, responsabilizzazione, processi di comunicazione, livelli di concentrazione (e-Campus)

Figura 87 – *Smart Working*: valutazione ambiente di lavoro, rapporto con colleghi e superiori, responsabilizzazione, processi di comunicazione, livelli di concentrazione (LINK Campus)

Figura 88 – *Smart Working*: valutazione ambiente di lavoro, rapporto con colleghi e superiori, responsabilizzazione, processi di comunicazione, livelli di concentrazione (università di Pavia)

Figura 89 – *Smart Working*: valutazione ambiente di lavoro, rapporto con colleghi e superiori, responsabilizzazione, processi di comunicazione, livelli di concentrazione (università di Teramo)

Figura 90 – *Smart Working*: valutazione ambiente di lavoro, rapporto con colleghi e superiori, responsabilizzazione, processi di comunicazione, livelli di concentrazione (università di Parma)

Figura 91 – *Smart Working*: valutazione ambiente di lavoro, rapporto con colleghi e superiori, responsabilizzazione, processi di comunicazione, livelli di concentrazione (Politecnico di Bari)

Figura 92 – *Smart Working*: valutazione work-life balance, risparmio, qualità del lavoro, raggiungimento degli obiettivi(e-Campus)

Figura 93 – *Smart Working*: valutazione work-life balance, risparmio, qualità del lavoro, raggiungimento degli obiettivi(LINK Campus)

Figura 94 – *Smart Working*: valutazione work-life balance, risparmio, qualità del lavoro, raggiungimento degli obiettivi(università di Pavia)

Figura 95 – *Smart Working*: valutazione work-life balance, risparmio, qualità del lavoro, raggiungimento degli obiettivi(università di Teramo)

Figura 96 – *Smart Working*: valutazione work-life balance, risparmio, qualità del lavoro, raggiungimento degli obiettivi(università di Parma)

Figura 97 – *Smart Working*: valutazione work-life balance, risparmio, qualità del lavoro, raggiungimento degli obiettivi(Politecnico di Bari)

APPENDICE

Sondaggio Smart Working

INDAGINE SULLA VALUTAZIONE DELLO SMART WORKING NELLE UNIVERSITA'

SESSO

- FEMMINA
- MASCHIO
- ALTRO/PREFERISCO NON RISPONDERE

ETA'

- 20-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- >60

LIVELLO DI ISTRUZIONE

- DIPLOMA SCUOLA SUPERIORE
- LAUREA TRIENNALE
- LAUREA MAGISTRALE
- DOTTORATO/MASTER/POSTDOC
- ALTRO

SITUAZIONE FAMILIARE

- VIVO SOLO
- VIVO CON CONIUGE/CONVIVENTE
- VIVO CON FIGLIO/FIGLI
- VIVO CON CONIUGE/ CONVIVENTE E FIGLI
- ALTRO

FIGLI

NESSUNO UN FIGLIO PIU' FIGLI

ETA' 0-10

ETA' 11-16

ETA' >16

RUOLO

- AMMINISTRATIVO
- TECNICO
- COMMERCIALE
- DIRIGENZIALE
- DIDATTICO/DOCENTE
- Altro:

PRIMA DELL'EMERGENZA COVID 19 HA MAI LAVORATO IN SMART WORKING?

- SI
- NO

PER QUANTO TEMPO HA LAVORATO IN SMART WORKING (EMERGENZA COVID/NON EMERGENZA COVID)?

- 1 SETTIMANA
- 1 MESE
- 2-12 MESI
- >12 MESI
- MAI

QUANTO TEMPO IMPIEGA NORMALMENTE PER RECARSIS PRESSO LA SEDE DI LAVORO?

- <30 MINUTI
- >30 MINUTI
- >60 MINUTI

QUANTE ORE DI TEMPO OGNI GIORNO DEDICA ALLE SEGUENTI ATTIVITA' QUANDO LAVORA IN UFFICIO

<2 ORE

2-4 ORE

5-8 ORE

UFFICIO/LAVORO

CURA DELLA CASA /FAMIGLIA

SPOSTAMENTI DA E VERSO SEDE DI LAVORO

ALTRO(BAR, RISTORANTI, PALESTRE)

UFFICIO/LAVORO

CURA DELLA CASA /FAMIGLIA

SPOSTAMENTI DA E VERSO SEDE DI LAVORO

ALTRO(BAR, RISTORANTI, PALESTRE)

QUANTE ORE DI TEMPO OGNI GIORNO DEDICA ALLE SEGUENTI ATTIVITA' QUANDO LAVORA
IN SMART WORKING

<2 ORE 2-4 ORE 5-8 ORE >8 ORE

UFFICIO/LAVORO

CURA DELLA CASA /FAMIGLIA

SPOSTAMENTI DA E VERSO SEDE DI LAVORO

ALTRO(BAR, RISTORANTI, PALESTRE)

UFFICIO/LAVORO

CURA DELLA CASA /FAMIGLIA

SPOSTAMENTI DA E VERSO SEDE DI LAVORO

ALTRO(BAR, RISTORANTI, PALESTRE)

CON RIFERIMENTO AL PERIODO IN CUI HA LAVORATO IN SMART WORKING VALUTI

PER
NIENTE POCO ABBASTANZA MOLTO COMPLETAMENTE

AUTONOMIA NELLA
GESTIONE DEL LAVORO

ACCESSO ALLA
DOCUMENTAZIONE
AZIENDALE

CONTROLLO DEL LAVORO
SVOLTO DA PARTE
(INTENSITA')DEI SUPERIORI

LAVORO PER OBIETTIVI

CORSI DI
FORMAZIONE/AGGIORNAME
NTO

SODDISFAZIONE PER IL
LAVORO SVOLTO

SEMPLIFICAZIONE DEL
LAVORO

FORNITURA STRUMENTI DA
PARTE
DELL'ORGANIZZAZIONE
(SOFTWARE, HARDWARE)

AUTONOMIA NELLA
GESTIONE DEL LAVORO

ACCESSO ALLA
DOCUMENTAZIONE
AZIENDALE
CONTROLLO DEL LAVORO
SVOLTO DA PARTE
(INTENSITA')DEI SUPERIORI
LAVORO PER OBIETTIVI

CORSI DI
FORMAZIONE/AGGIORNAME
NTO

SODDISFAZIONE PER IL
LAVORO SVOLTO

SEMPLIFICAZIONE DEL
LAVORO

FORNITURA STRUMENTI DA
PARTE
DELL'ORGANIZZAZIONE
(SOFTWARE, HARDWARE)

CON RIFERIMENTO AL PERIODO DI SMART WORKING VALUTI*

PESSIMO

PIUTTOSTO NEGATIVO

SUFFICIENTE

BUONO

AMBIENTE DI LAVORO

RAPPORTO CON I COLLEGHI

RAPPORTO CON I SUPERIORI

RESPONSABILIZZAZIONE

PROCESSI DI
COMUNICAZIONE
LIVELLO DI
CONCENTRAZIONE

AMBIENTE DI LAVORO

RAPPORTO CON I COLLEGHI

RAPPORTO CON I SUPERIORI

RESPONSABILIZZAZIONE

PROCESSI DI
COMUNICAZIONE
LIVELLO DI
CONCENTRAZIONE

ESPRIMA IL GRADO DI ACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI (SW= SMART WORKING)*

	NESSUNO	POCO	ABBASTANZA	MOLTO	COMPLETAMENTE
LO SW MI CONSENTE DI CONCILIARE VITA PRIVATA E LAVORO					
LO SW MI CONSENTE DI RISPARMIARE DENARO					
LO SW CONSENTE ALLA MIA AZIENDA/ORGANIZZAZIONE DI RISPARMIARE DENARO					
LO SW MIGLIORA LA QUALITA' DEL MIO LAVORO					
LO SW MI CONSENTE DI REALIZZARE MEGLIO GLI OBIETTIVI LAVORATIVI					
LO SW CONSENTE ALLA MIA AZIENDA/ORGANIZZAZIONE DI REALIZZARE MEGLIO GLI OBIETTIVI					
LO SW MI CONSENTE DI CONCILIARE VITA PRIVATA E LAVORO					
LO SW MI CONSENTE DI RISPARMIARE DENARO					
LO SW CONSENTE ALLA MIA AZIENDA/ORGANIZZAZIONE DI RISPARMIARE DENARO					
LO SW MIGLIORA LA QUALITA' DEL MIO LAVORO					
LO SW MI CONSENTE DI REALIZZARE MEGLIO GLI OBIETTIVI LAVORATIVI					
LO SW CONSENTE ALLA MIA AZIENDA/ORGANIZZAZIONE DI REALIZZARE MEGLIO GLI OBIETTIVI					

LAVORARE IN SMART WORKING, RISPETTO AL LAVORO IN UFFICIO *

- MI RENDE PIU' MOTIVATO
- MI RENDE MENO MOTIVATO
- MI RENDE UGUALMENTE MOTIVATO

LAVORARE IN SMART WORKING, RISPETTO AL LAVORO IN UFFICIO, HA CREATO*

- PIU' STRESS
- MENO STRESS
- UGUALE STRESS

L'EVENTUALE STRESS PROVOCATO DALLO SMART WORKING DERIVA*

- DALLA PRESENZA IN CASA DI ALTRI SOGGETTI
- DAL CARICO DI LAVORO
- DAI PROBLEMI ORGANIZZATIVI
- LO SMART WORKING NON PROVOCA PIU' STRESS DEL LAVORO IN UFFICIO
- Altro:

IL CARICO DI LAVORO IN SMART WORKING, RISPETTO AL LAVORO IN UFFICIO, E'*

- MAGGIORE
- MINORE
- UGUALE

SUPERATA L'EMERGENZA PANDEMICA SAREBBE INTERESSATO A LAVORARE IN SMART WORKING?*

- SI, PER TUTTA LA SETTIMANA
- SI , PER ALCUNI GIORNI LA SETTIMANA
- SI , PER ALCUNE ORE AL GIORNO
- NO

SECONDO LEI, AFFINCHE' LO SMART WORKING SIA UNO STRUMENTO UTILE PER CONCILIARE VITA PRIVATA E LAVORO, E' NECESSARIO*

- CHE SIA PRATICATO SU SCELTA DEL LAVORATORE
- CHE L'ORGANIZZAZIONE SIA ORIENTATA AL RISULTATO
- CHE CI SIA MAGGIOR SUPPORTO WELFARE (CURA DEI FIGLI ECC.)
- CHE SIANO PREVISTI ORARI FLESSIBILI
- CHE CI SIA UN MAGGIOR COORDINAMENTO FAMILIARE
- Altro:

LAVORANDO IN SMART WORKING PUO' SCEGLIERE IN QUALI ORARI LAVORARE?*

- SI
- NO

INDICARE QUALE ,TRA QUELLI ELENCATI, E' L'ELEMENTO PIU' POSITIVO DELLO SMART WORKING*

- FLESSIBILITA' NELLA SCELTA DEL TEMPO DA DEDICARE AL LAVORO
- AUTONOMIA DI ORGANIZZAZIONE
- POSSIBILITA' DI CONCILIAZIONE TRA VITA PRIVATA E LAVORO
- RISPARMIO DI TEMPO E COSTI DI TRASPORTO
- MAGGIORE PRODUTTIVITA'
- Altro:

INDICARE QUALE, TRA QUELLI ELENCATI, E' L'ELEMENTO PIU' NEGATIVO DELLO SMART WORKING*

- PERDITA' DI SOCIALITA'
- SENSAZIONE DI ESSERE CONFINATO IN CASA
- PERDITA DELLA COGNIZIONE DEL TEMPO
- FRAMMENTAZIONE FRA LAVORO E IMPEGNI FAMILIARI
- RITARDO NEL COMPLETAMENTO DEL LAVORO
- Altro: