

Rapporto di Ricerca

Indagine sullo Smart Working

Sommario

In questa nota analizziamo i risultati dell'indagine sulla soddisfazione dei dipendenti INPS, concentrandoci in particolare sugli aspetti legati allo Smart Working (SW). L'edizione 2020 dell'indagine ha incluso un focus sullo SW in fase emergenziale, utile a fornire indicazioni sulla percezione dell'esperienza da parte dei soggetti coinvolti, sugli aspetti problematici e sulle aspettative per il futuro.

I risultati indicano una valutazione globalmente positiva da parte dei dipendenti, che associano allo SW elementi di maggior flessibilità, quali un miglior bilanciamento vita-lavoro, sebbene con sfumature legate alle condizioni di contesto e in relazione al genere, all'età e al profilo professionale del rispondente. Tra gli aspetti maggiormente problematici, si rilevano le difficoltà legate all'espansione del tempo di lavoro e i timori legati alla possibilità che lo SW possa pregiudicare la collaborazione tra colleghi. La valutazione generale da parte degli uomini è tendenzialmente migliore di quella riportata dalle donne. Non si rilevano relazioni significative tra quota di SW e produttività di sede.

Indice

Indagine sullo Smart Working in INPS	3
1. Introduzione	3
2. Le caratteristiche dei rispondenti.....	4
3. Lo Smart Working pre-Covid	7
4. Il lavoro in fase emergenziale.....	8
a. Strumenti, spazi e attività.....	8
b. Relazioni interne ed esterne.....	9
c. Autonomia e tempo di lavoro.....	11
5. Propensione allo Smart Working e aspettative per il futuro.....	13
6. Bilanciamento vita lavoro	16
7. La relazione tra Smart Working e performance	19
Conclusioni	25
APPENDICE.....	26
Bibliografia.....	30

Indagine sullo Smart Working in INPS¹

1. Introduzione

Lo smart working nell'ordinamento italiano è regolato dalla Legge 81/2017, che nel garantire parità di trattamento economico e normativo tra lavoratori agili e ordinari, indica nel lavoro agile uno strumento di incremento della produttività e di conciliazione vita lavoro. Lo stesso è infatti definito come "modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa". Nel comparto pubblico l'attuazione del telelavoro e del lavoro agile era stata prevista, in forma sperimentale, con Legge 124/2015, al fine di diffondere nuove modalità di lavoro nella PA e con l'obiettivo di coinvolgere almeno il 10% dei dipendenti in un triennio.

L'emergenza sanitaria legata alla diffusione del Covid-19 ha reso necessario un largo utilizzo di questo strumento; la forma concreta di attuazione dettata dalla pandemia è andata al di là di qualsiasi previsione. A seguito dei provvedimenti introdotti dal Governo a partire da marzo 2020 è stata, infatti, introdotta la possibilità di utilizzare lo smart working anche in assenza di accordi individuali e sulla base di modalità semplificate, determinando quindi una situazione sostanzialmente inedita. Un fenomeno fino a poco tempo fa assolutamente marginale nel contesto italiano è esploso, imponendo una riorganizzazione delle attività e forzando l'adozione di modelli flessibili nell'esecuzione dell'attività lavorativa, tanto nel settore privato quanto nel pubblico (Giuzio & Rizzica, 2021; Depalo & Giorgi, 2021; FPA Digital 360, 2020). A fronte di questa massiccia e repentina diffusione indotta dalla fase emergenziale, la conoscenza del fenomeno è ancora in corso di consolidamento, soprattutto sulla dimensione del suo impatto su outcomes individuali e organizzativi. L'evidenza empirica relativa al periodo pre-Covid è non solo limitata ma anche difficile da estendere ad un contesto che è mutato radicalmente. La stessa percezione che i soggetti hanno del fenomeno potrebbe essere molto variabile e risentire delle condizioni di contesto. Pertanto, se da una parte le rilevazioni effettuate dagli enti e dalle organizzazioni durante la fase emergenziale assumono particolare rilevanza, dall'altra i risultati che emergono dalle stesse devono essere interpretate tenendo in considerazione le particolari condizioni sperimentate dai partecipanti.

La presente analisi è stata condotta sui dati raccolti nell'ambito della rilevazione della soddisfazione dell'utente interno, già avviata in Istituto nel 2019 (Msg Hermes 2649 dell'11 Luglio 2019). Nello specifico, l'edizione 2020, oltre a rilevare la soddisfazione dei dipendenti rispetto all'"adeguatezza dei servizi strumentali e di supporto" come da previsione normativa (cfr. art. 19-bis del D.lgs n. 150/2009), si è arricchita di una serie di domande tese a rilevare i diversi aspetti che hanno caratterizzato l'esperienza di Smart Working durante la fase emergenziale, il modo in cui questa è stata gestita e vissuta, e le aspettative dei soggetti coinvolti.

La campagna di rilevazione 2020 è stata avviata con Msg Hermes del 24/07/2020, rendendo accessibile il questionario a partire dal 27 Luglio 2020; la partecipazione all'indagine è quindi temporalmente collocata alla fine della cosiddetta "Fase 2" dell'Emergenza COVID 19, fase in cui il lavoro agile era ancora inquadrato come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa e in cui si procedeva a un graduale allentamento delle restrizioni imposte dalle normative anti-Covid.

Gli elementi che emergono dall'analisi descrivono un'attitudine positiva da parte dei dipendenti nei confronti del lavoro agile, che si traduce in una propensione, con sfumature diverse in base al genere e all'età, a continuare a lavorare in smart working (d'ora in poi SW); l'opzione preferita è la forma parziale e con rientri

¹ A cura di Paola Biasi e Maria De Paola.

in ufficio periodici; non si rilevano particolari problemi in termini di comunicazione interna/esterna sebbene la preoccupazione che lo SW possa pregiudicare la collaborazione tra colleghi sia piuttosto diffusa. Contestualmente all'aspetto negativo della dilatazione del *working time*, soprattutto per alcune categorie professionali, emerge una percezione di maggior efficacia del proprio lavoro. Gli uomini sembrano avere una percezione leggermente migliore dell'esperienza di SW rispetto alle donne.

L'esame congiunto dei dati sull'utilizzo di SW nelle diverse sedi e la relativa produttività non evidenzia una relazione statisticamente significativa tra le due variabili. Stimando un modello di regressione ad effetti fissi di sede e di trimestre, si evidenzia che un incremento nella quota di personale in SW (già in media piuttosto elevato nel periodo considerato) produce un effetto negativo ma statisticamente non significativo sull'andamento della performance lavorativa misurata a livello di sede. Lo stesso risultato si conferma quando per cercare di controllare i problemi di endogeneità si utilizza un approccio econometrico più complesso basato sull'uso delle variabili strumentali.

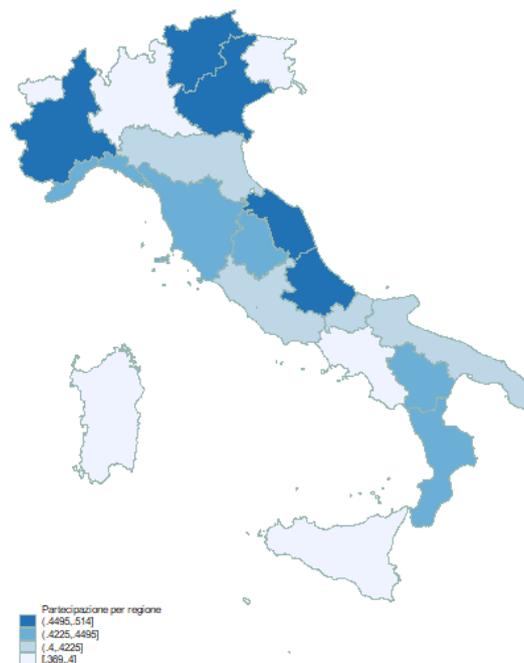
2. Le caratteristiche dei rispondenti

Come già menzionato, la raccolta dei dati qui analizzati è stata effettuata includendo il tema Smart Working nell'edizione 2020 dell'indagine sulla soddisfazione del cliente interno (avviata a partire dal 2019 dall'Istituto).

Il confronto con il tasso di partecipazione all'indagine registrato nell'edizione precedente fa intuire un forte interesse dei dipendenti dell'Istituto a esprimersi sull'esperienza vissuta. Si passa infatti dal 15.02% dell'edizione 2019 a una partecipazione di oltre il 42% nel 2020.

La risposta nel Centro-Nord del paese è tendenzialmente più elevata rispetto a quella registrata nell'area meridionale (Figura 1); si segnala però che la stessa rimane comunque molto elevata in tutte le regioni, con un'oscillazione che va da un minimo di 36.9% registrato in Sicilia, ad un massimo di 51.4% in Veneto.

Figura 1 Tasso di partecipazione per regione²



² Solo per la realizzazione della mappa i dati relativi alle Direzioni Centrali Metropolitane sono stati aggregati alla rispettiva regione di appartenenza.

Per comprendere in quale misura il campione di partecipanti all'indagine sia rappresentativo della popolazione effettiva dei dipendenti Inps si è proceduto a effettuare una comparazione delle due realtà³ per caratteristiche demografiche, calcolando l'incidenza di specifici sottogruppi sul totale.

La Figura 2 confronta l'incidenza per genere nel campione e nella popolazione e mostra una partecipazione femminile leggermente superiore rispetto alla effettiva presenza (comunque maggioritaria) delle donne in Istituto. La Figura 3 mostra, invece, il confronto tra rispondenti e popolazione per età, indicando che la fascia d'età più incline a partecipare all'indagine è quella dei dipendenti under 35, mentre i dipendenti nella fascia d'età superiore ai 55 anni sono leggermente sottorappresentati nel campione.

Figura 2. Confronto survey e popolazione, per genere

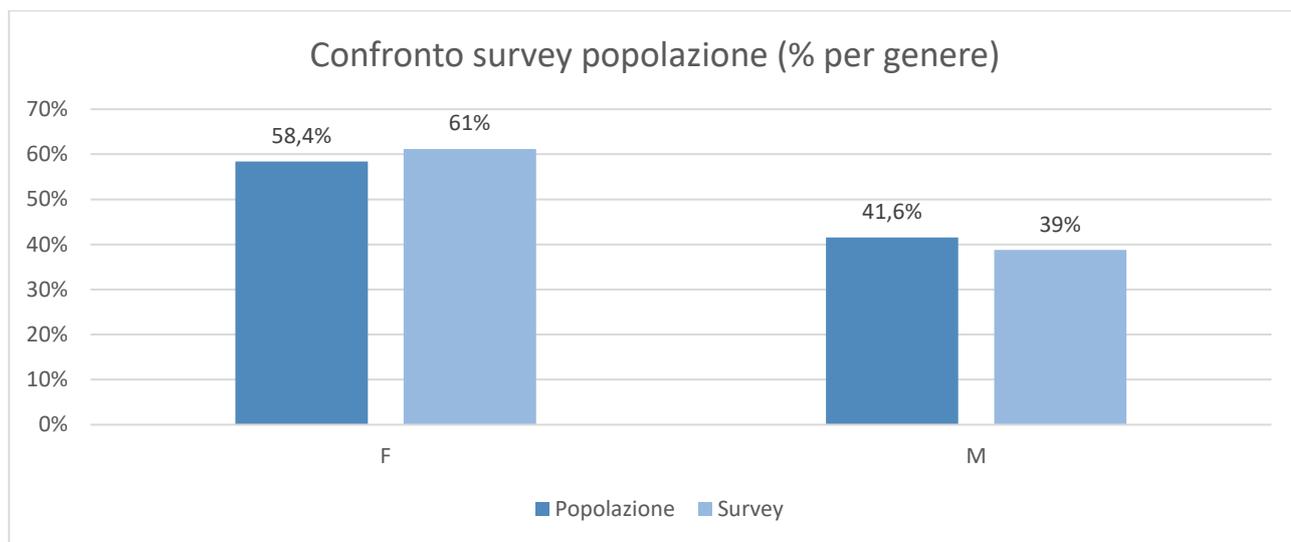
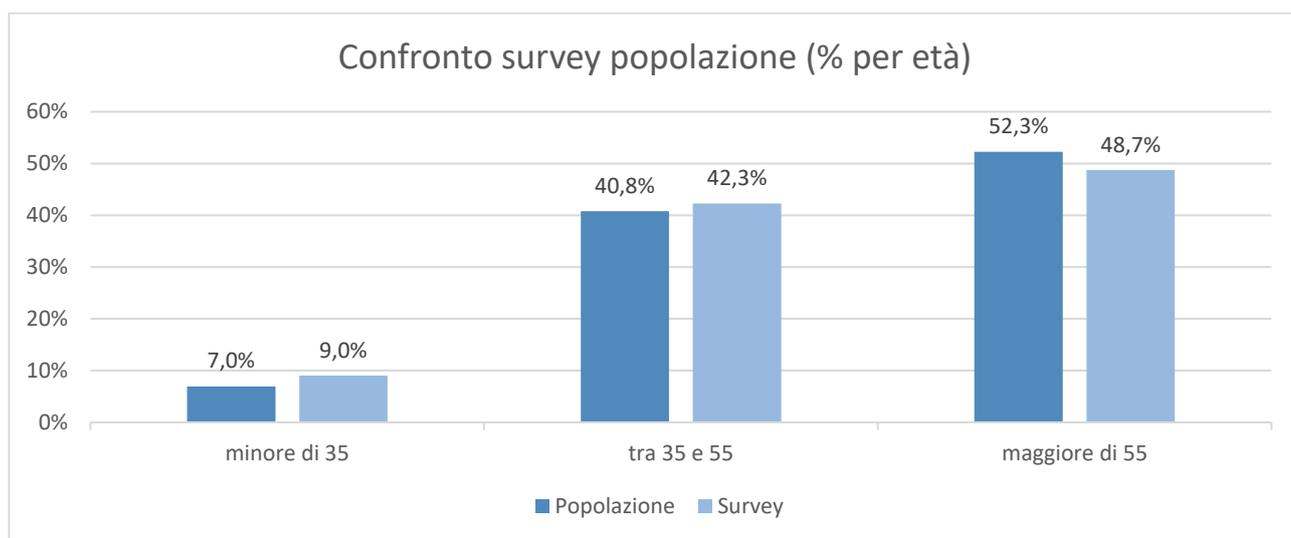


Figura 3. Confronto survey e popolazione, per età



³ Le statistiche descrittive sulla popolazione effettiva dei dipendenti Inps sono state calcolate utilizzando il dato di consistenza del personale al 31.07.2020.

Per quanto concerne l'inquadramento professionale si nota, da un lato, la maggior presenza dei titolari di posizioni organizzative tra i rispondenti rispetto all'incidenza misurata nella popolazione generale; dall'altro lo scostamento tra le due incidenze per il personale manageriale e quello dei professionisti, il cui peso è però complessivamente molto contenuto (Figura 4). Infine, il confronto a livello regionale/DCM, rappresentato in Figura 5, segnala che la partecipazione del personale in servizio presso la Direzione Generale è stata più elevata rispetto alla consistenza effettiva sul totale. Al contrario, si registra un tasso di risposta più basso per la Direzione Centrale Metropolitana di Roma (e in misura più contenuta anche per DCM Milano e DCM Napoli).

Figura 4. Confronto survey e popolazione, per profilo professionale

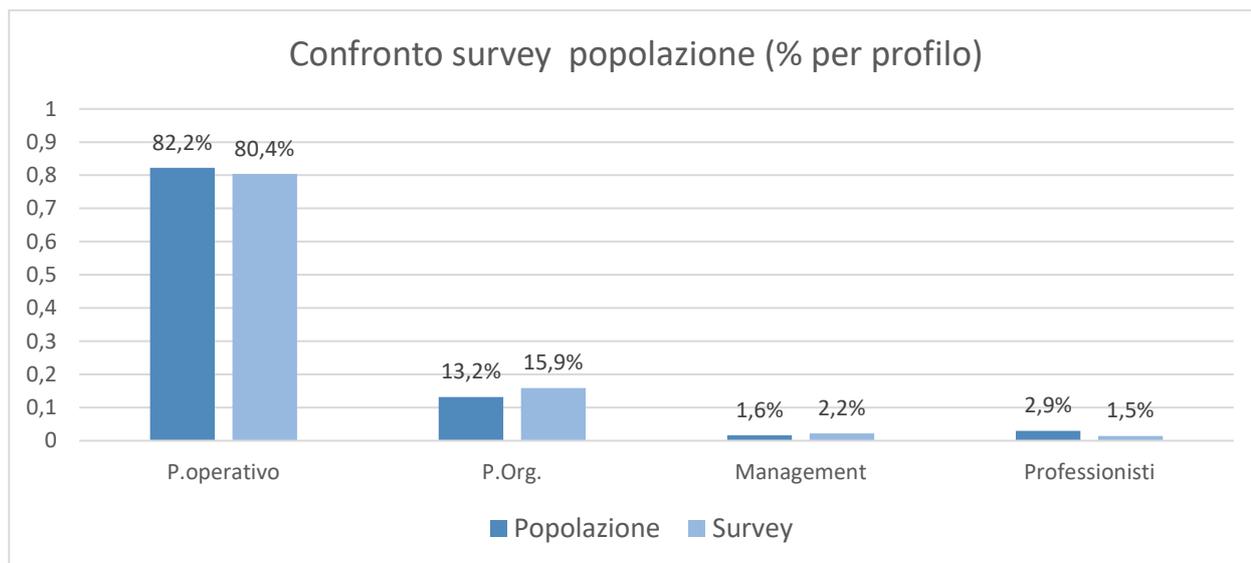
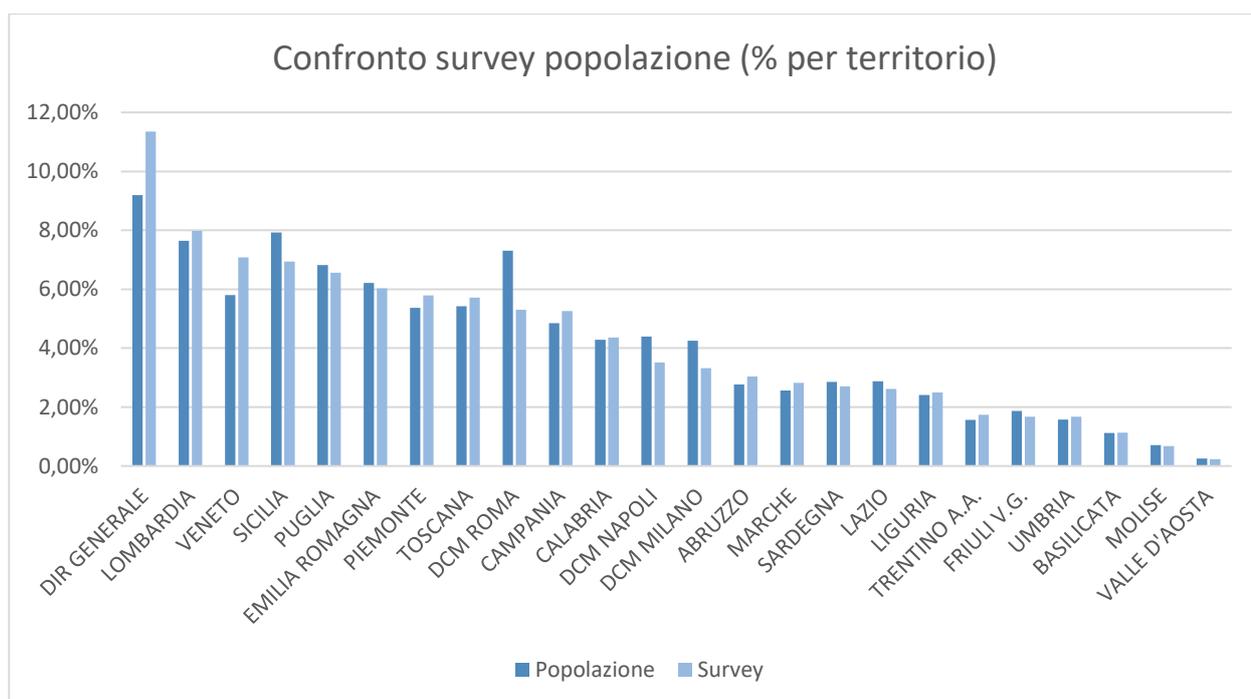


Figura 5. Confronto survey e popolazione, per territorio



In definitiva, per tutte le dimensioni prese in esame le differenze sono molto contenute; tanto dal punto di vista geografico quanto per le caratteristiche dei rispondenti per età, genere e inquadramento, si può affermare che la partecipazione all'indagine è stata piuttosto trasversale, senza particolari squilibri rispetto alle caratteristiche della reale popolazione dei dipendenti.

Bisogna comunque evidenziare che la partecipazione all'indagine è stata volontaria e di conseguenza potrebbe essere che chi ha risposto sia contraddistinto da caratteristiche non osservabili differenti rispetto a chi non lo ha fatto, ad esempio in termini di maggiore sensibilità al tema dello SW. Pur non essendo chiaro a priori che tipo di distorsione ciò potrebbe creare, è bene tener presente questo aspetto e non generalizzare automaticamente i risultati che evidenzieremo a tutta la popolazione dei dipendenti INPS.

3. Lo Smart Working pre-Covid

Per oltre l'87% dei rispondenti l'esperienza svolta in fase emergenziale è stata sostanzialmente una novità: solo una quota molto contenuta degli intervistati ha dichiarato di avere avuto pregresse esperienze di lavoro da remoto (SW o telelavoro); queste sono più frequenti tra gli uomini che tra le donne (rispettivamente 13% contro 11% circa) e nel Sud del paese rispetto al Nord (14% e 9%). È opportuno ricordare che la pandemia da Covid-19 è esplosa quando le sperimentazioni in materia di lavoro agile erano appena state avviate in Istituto. Con Circolare 113 del 26 luglio 2019 sono state, infatti, definite le istruzioni operative per la sperimentazione in materia di lavoro agile, con le prime attivazioni avvenute, di fatto, a gennaio e febbraio 2020, poco prima quindi dell'inizio della cosiddetta "Fase 1" di gestione dell'emergenza sanitaria.

Disaggregando il dato per inquadramento professionale si nota come, all'aumentare del livello gerarchico del profilo, cresce anche la percentuale di rispondenti che avevano già utilizzato questa modalità di svolgimento della prestazione lavorativa. L'esperienza emergenziale ha quindi imposto l'allargamento di una forma di lavoro che nella fase pre-Covid era relativamente meno diffuso tra la generalità del personale operativo.⁴

Tabella 1. Precedenti esperienze di lavoro da remoto per profilo professionale

Prima dell'emergenza epidemiologica, avevi già fatto esperienza in Istituto di qualche forma di lavoro da remoto?	Profilo professionale %				
	Personale operativo	Titolari di P.O.	Management	Professionisti	Totale
No	88.42	84.55	82.74	83.53	87.61
Si	11.58	15.45	17.26	16.47	12.39
Totale	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Per contestualizzare il dato è opportuno sottolineare che secondo i dati Eurostat, la percentuale di lavoratori dipendenti che nel 2019 lavorava abitualmente da remoto nel nostro paese si fermava al 3.6%, contro la media del 6% registrato per i paesi dell'area Euro, o il 14% dei Paesi Bassi e Finlandia.⁵

Secondo le stime dell'Osservatorio sullo Smart Working del Politecnico di Milano (Osservatorio Smart Working POLIMI, 2020), i lavoratori agili nel 2019 ammontavano a soli 570.000 soggetti in Italia. I progetti strutturati erano già avviati soprattutto tra le aziende di grandi dimensioni (circa il 58% delle imprese

⁴ La regressione OLS tra le precedenti esperienze di SW e il profilo professionale mostra una differenza statisticamente significativa (1%) per titolari di Posizione Organizzativa e (5%) per Manager e Professionisti rispetto al caso base, ovvero il personale operativo.

⁵ Fonte dei dati Eurostat, database code lfsa-ehomp, disponibile in <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>.

analizzate, contro il 16% per gli enti della Pubblica Amministrazione e il 12% delle PMI coinvolte nel sondaggio).

Il dato dello SW pre-Covid in Istituto si colloca pertanto in un contesto generale di scarsa diffusione di queste forme svolgimento dell'attività lavorativa.

4. Il lavoro in fase emergenziale

a. Strumenti, spazi e attività

La valutazione dell'esperienza di SW può essere fortemente influenzata dalle condizioni materiali e logistiche in cui lo stesso si svolge. Assumono, pertanto, particolare rilevanza la dotazione tecnologica, gli spazi disponibili e in generale la modalità attraverso la quale l'attività lavorativa può svolgersi.

Da questo punto di vista, lo smart worker Inps sembra giovarsi di buone condizioni di contesto.

Circa il 66% ha dichiarato di avere fino a due conviventi e solo il 10% ne ha più di tre. Ben il 64.7% ha potuto utilizzare in via esclusiva una stanza per organizzare il proprio lavoro; un ulteriore 19% ha condiviso gli spazi con altre persone impegnate nello studio o nel lavoro; circa il 16% ha dovuto ricercare ogni volta spazi adeguati, in base ai condizionamenti imposti dalle necessità familiari.

Buone condizioni emergono anche per quanto riguarda l'accesso a Internet; come si evince dalla Tabella 2, quasi il 90% ha potuto utilizzare una connessione affidabile (Fibra ottica o Adsl e simili). La connessione VPN e la connessione VDI sono state utilizzate rispettivamente dal 52% e dal 44% degli intervistati.

Appare più problematico invece l'aspetto della dotazione tecnologica: circa il 52% ha dichiarato di aver utilizzato gli strumenti messi a disposizione dell'Istituto; il 42.8% dei rispondenti, invece, per far fronte allo svolgimento dell'attività lavorativa ha comunque dovuto ricorrere a dispositivi personali.

Nella maggior parte dei casi i rispondenti hanno utilizzato principalmente un notebook per svolgere la propria attività (68.8%), solo il 32% ha utilizzato un computer fisso; una parte residuale (rispettivamente intorno al 7% e 8%) ha dichiarato di aver utilizzato, insieme al notebook, anche uno schermo di dimensioni maggiori e altre periferiche esterne, o smartphone e tablet. Una parte sostanzialmente trascurabile ha dichiarato di aver svolto la propria attività offline.

Tabella 2: Accesso a Internet

Accesso a Internet	%
Adsl/USB/Wifi portatile	47.84
Fibra ottica	39.27
Smartphone come router	9.96
Direttamente da smartphone	2.6
Nessun accesso, attività svolta solo offline	0.34
Totale	100.00

Questi elementi, insieme all'uso ordinario degli applicativi web per lo svolgimento delle attività operative dell'Istituto, fanno sì che la propensione all'esecuzione da remoto delle lavorazioni, almeno dal punto di vista meramente tecnico, appaia come un aspetto poco problematico: nelle condizioni tecnologiche e organizzative date, oltre il 98% degli intervistati ha affermato di aver potuto continuare a svolgere in tutto o

in parte le attività normalmente eseguite in ufficio; solo il 2% ha dovuto occuparsi di attività differenti, non potendo compiere da remoto quanto abitualmente svolto in ufficio (Tabella 3).

Allo stesso tempo, circa il 46% dei rispondenti ha dichiarato di aver svolto la propria attività interamente da casa. Un ulteriore 36.6% ha invece lavorato effettuando rientri occasionali in ufficio per l'esecuzione di alcune specifiche attività o per recuperare del materiale; si attesta al 16% la quota di soggetti che, anche durante la fase emergenziale, ha dovuto lavorare in ufficio, con una frequenza di una o più volte a settimana, per svolgere attività indifferibili o da rendere in presenza (12.7% per il personale operativo).

In definitiva, se questi valori possono fornire una qualche indicazione sulla complessiva tele-lavorabilità delle mansioni, la situazione in INPS appare meno problematica rispetto a quella di altri contesti nella pubblica amministrazione.⁶

Tabella 3: Attività svolte in smart working rispetto alle attività in ufficio

Attività svolte in SW	%
Tutte le attività di cui mi occupo abitualmente in ufficio	78.3
Solo una parte delle attività	19.8
Solo attività diverse o sussidiarie, in quanto il mio lavoro non è gestibile da remote	1.9
Totale	100.00

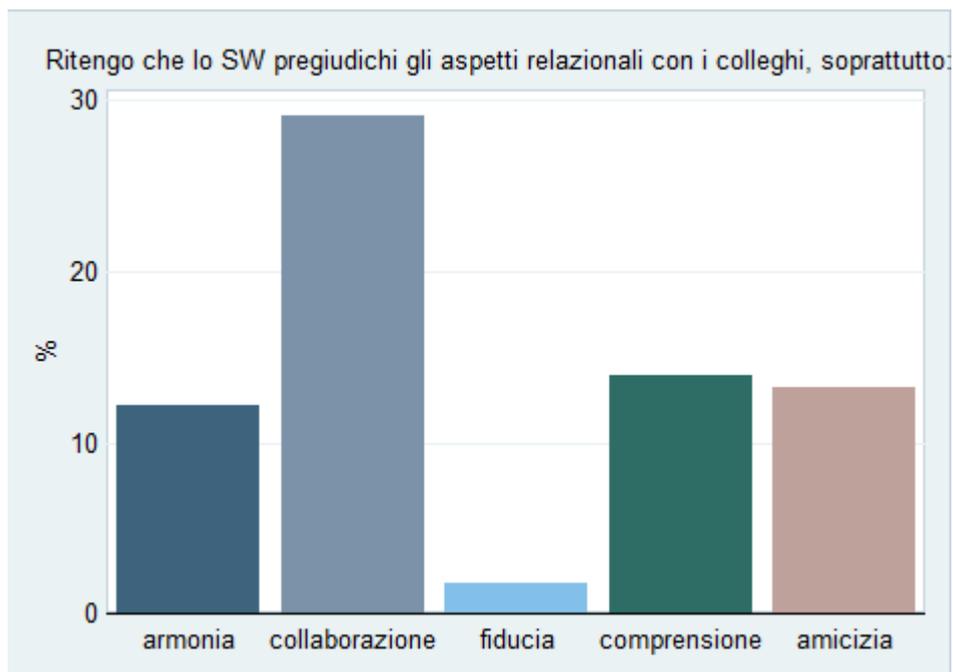
b. Relazioni interne ed esterne

Il ricorso al lavoro da remoto ha portato con sé la necessità di strutturare in modo nuovo la comunicazione e le relazioni, tanto tra i lavoratori all'interno delle organizzazioni, quanto nei rapporti con partner e gli enti esterni.

Per quanto attiene alle relazioni tra colleghi, per oltre il 59% dei rispondenti lo SW non ha implicato un peggioramento nella qualità dei rapporti. Rispetto a specifici aspetti della qualità delle relazioni interpersonali (Figura 6), l'idea che lo SW possa minare l'armonia dei rapporti, la comprensione, l'amicizia, è poco diffusa; ancora meno sentito il timore che possa compromettere la fiducia (opzione segnalata da meno del 2% dei rispondenti). Al contrario, sono invece avvertite le difficoltà che lo SW implica nella collaborazione tra i colleghi (29% dei rispondenti) oltre che, come si vedrà in seguito, per le limitazioni che potrebbe comportare in termini di sviluppo professionale.

⁶ Attraverso una indagine riguardante Regioni, Province e un campione di Comuni e Aziende Sanitarie Locali, la Banca d'Italia ha raccolto informazioni sulla quota dei dipendenti in SW e sulla percentuale delle attività svolte in modalità SW durante la fase emergenziale negli enti pubblici. Oltre il 40% delle organizzazioni che hanno indicato quote di personale in SW superiori al 75% ha poi riportato percentuali inferiori nel tasso di delocalizzazione delle attività. La discrepanza tra il valore nelle due quote sarebbe indicativa di limitazioni all'applicabilità del lavoro agile nell'ente rispondente (Giuzio & Rizzica, 2021).

Figura 6 Ritengo che lo SW pregiudichi gli aspetti relazionali con i colleghi, soprattutto sotto il profilo:



Anche rispetto alla relazione coi superiori, il largo ricorso a meeting virtuali ha consentito di mantenere invariata la qualità delle relazioni per oltre il 50% dei rispondenti; per una quota non trascurabile tale relazione è addirittura migliorata. Solo una parte limitata, complessivamente inferiore all'8% rileva un deterioramento in tal senso (Tabella 4).

Molto elevate le percentuali di rispondenti che hanno segnalato di aver fatto affidamento sull'aiuto dei colleghi e dei superiori nelle situazioni di difficoltà (rispettivamente il 94.5% e 80% di risposte "D'accordo" e "Molto d'accordo").

Tabella 4: Durante lo SW, le relazioni con il mio responsabile

Durante lo SW i rapporti con il responsabile	%
Sono rimasti immutati grazie alla frequenza e qualità dei nostri meeting virtuali	50.6
Sono migliorati, tramutandosi in un rapporto di massima fiducia nella mia autonomia	29.1
Si sono affievoliti e ho dovuto assumermi più responsabilità nelle decisioni operative	12.9
sono peggiorati, perché è difficile comprendersi a distanza	4.3
sono peggiorati, perché adesso le interazioni telefoniche o via webcam sono più invasive e avvengono a tutte le ore	3.0
Totale	100.00

Ancora più polarizzata l'opinione dei rispondenti rispetto alle interazioni con l'esterno: la maggioranza di coloro che ha relazioni con altri enti non ha rilevato particolari problemi, tanto con i partner istituzionali⁷ (82% circa) quanto con gli stakeholders (78%). Per quasi il 9% dei rispondenti invece, la relazione con gli stakeholder è migliorata, mentre questa opzione si ferma al 4% per quanto concerne i partner istituzionali,

⁷ Si fa riferimento a Agenzia delle Entrate, Banca d'Italia, MEF etc.; gli stakeholder menzionati sono invece Patronati, Ordini professionali, CAF etc.

segnalando quindi una interazione meno problematica con l'esterno rispetto a quanto avvenuto con altri rami della Pubblica Amministrazione, almeno nella percezione dei rispondenti.

c. Autonomia e tempo di lavoro

L'organizzazione dell'attività lavorativa e le reazioni alla nuova modalità da parte del personale si differenziano secondo linee di frattura in base all'età e profilo dei rispondenti.

In generale, solo il 4.4% del personale ha ricevuto formazione per lavorare da casa; questa percentuale è lievemente superiore (5%) tra il personale operativo. Considerando solo quest'ultima categoria, il 54.4% ha ricevuto indicazioni sulle attività da svolgere con priorità. A ben vedere però questo elemento ha caratterizzato soprattutto il personale più giovane: la percentuale sale al 61% circa degli under 35 (s.e. 0.0151); questa fascia d'età (cui realisticamente si associa una anzianità di servizio molto contenuta viste le recenti immissioni di personale), infatti, mostra una minore propensione a valutare in autonomia le priorità in assenza di indicazioni specifiche (Figura 7). Sempre limitatamente al profilo operativo, il gruppo dei dipendenti più giovani si caratterizza, inoltre, per un ricorso frequente alle riunioni virtuali coi colleghi (35.6% rispetto al 24.2% generale) ed è quello maggiormente coinvolto nella lavorazione di lotti di pratiche (45.6% dei rispondenti under 35 contro il 31% degli over 55) e nelle nuove attività legate alla fase emergenziale (10.3% rispetto all'8.6% rilevato tra il personale operativo con età tra i 35 e i 55 e al 6.6% per gli over 55).

Per quanto riguarda, invece, la gestione del tempo di lavoro, le risposte del personale si differenziano soprattutto in base al profilo professionale di appartenenza. La Figura 8 mostra che, da questo punto di vista, è prevalentemente il management ad aver fruito di ampi margini di autonomia con una gestione del tempo basata sugli obiettivi o espletando il lavoro in giorni o orari molto diversi rispetto a quelli d'ufficio. All'altro estremo, il personale operativo è la categoria che mostra la minor incidenza di questa opzione; il 43% dei rispondenti ha dichiarato di aver fatto ricorso a una diversa distribuzione del tempo di lavoro nell'arco della giornata; circa il 31%, invece, di essersi allineato agli stessi orari d'ufficio.

Un ulteriore aspetto relativo alla gestione del tempo in SW è legato al numero di ore complessivamente dedicate agli impegni lavorativi. Due gli aspetti particolarmente interessanti da rilevare: il primo è che, coerentemente con la letteratura sul tema, sia relativa al pre-Covid, (cfr. Eurofound and the International Labour Office, 2017) quanto nella fase pandemica (DeFilippis, Impink, Singell, Polzer, & Sadun, 2020), lo SW sembra aver esteso il tempo di lavoro giornaliero: complessivamente circa il 55% dei rispondenti ha dichiarato che le ore di lavoro sono aumentate o molto aumentate, e questa incidenza è più forte per le donne e per i dipendenti di fasce d'età più elevate. Il secondo aspetto attiene alle differenze tra profili professionali; per il management e i titolari di Posizione Organizzativa la percentuale registrata è ancora più consistente (Figura 9); questo dato suggerisce che le figure su cui ricadono oneri decisionali e di coordinamento delle attività accusino maggiormente gli aspetti problematici di questa forma di organizzazione del lavoro, in mancanza di una netta separazione tra tempo di lavoro e tempo privato spesso segnalata dagli smart worker (Eurofound and the International Labour Office, 2017), tanto più nella transizione forzata e repentina al lavoro agile generalizzato.

Figura 7 . Per lavorare da casa, in assenza di indicazioni specifiche, ho valutato in autonomia quali fossero le priorità (solo personale operativo)

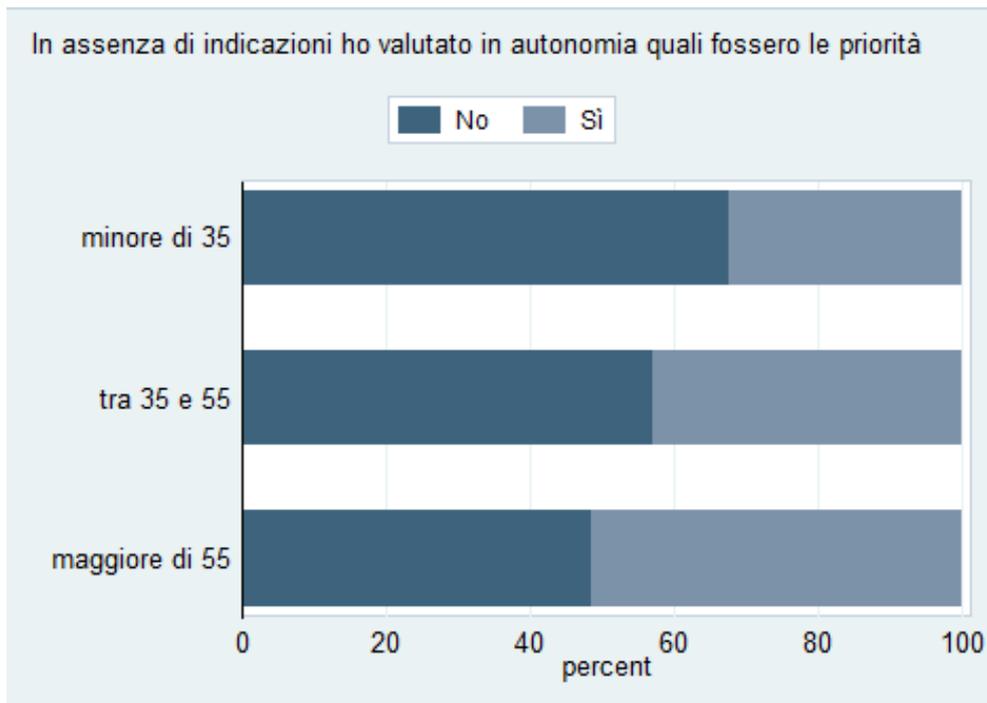
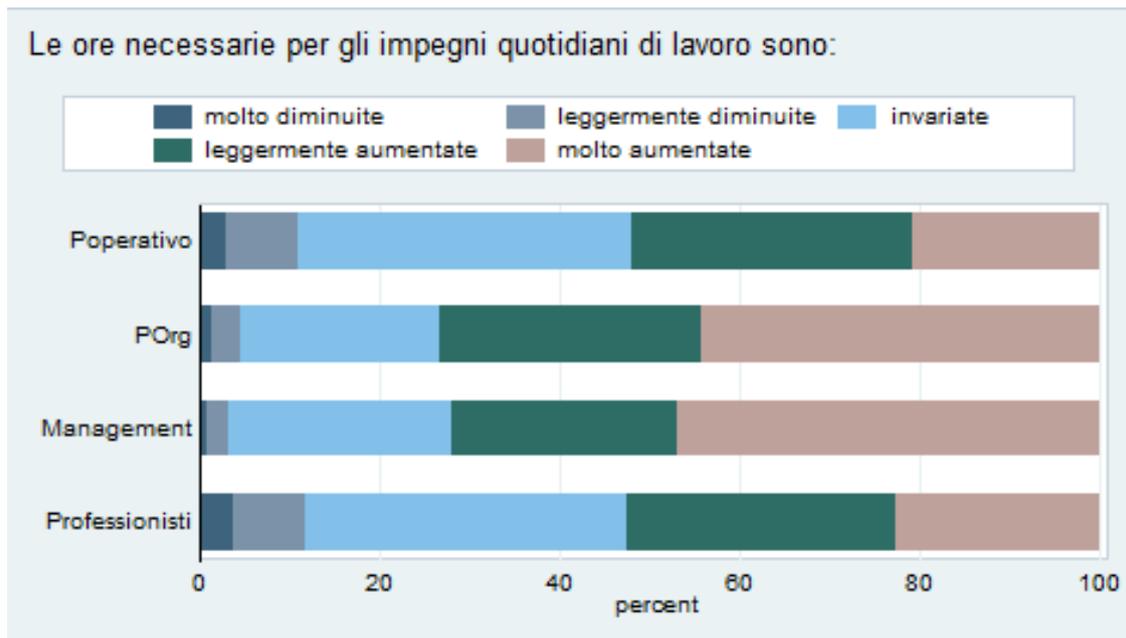


Figura 8: Gestione del tempo di lavoro rispetto agli orari di ufficio



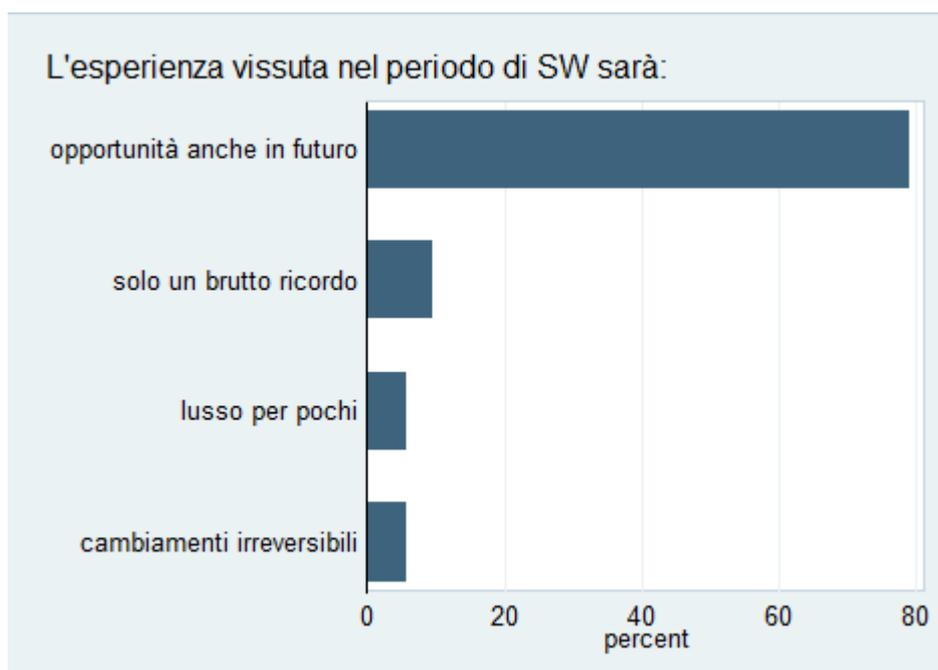
Figura 9: Ore necessarie per gli impegni lavorativi, per profilo professionale



5. Propensione allo Smart Working e aspettative per il futuro

La valutazione complessiva che emerge dall'indagine denota un atteggiamento sostanzialmente positivo da parte del personale: per la stragrande maggioranza dei rispondenti, infatti, l'esperienza dello SW in fase emergenziale costituisce un incentivo a considerarne l'uso in maniera diffusa anche in futuro; solo una quota residuale, intorno al 9% la valuta in termini radicalmente negativi. Ancor meno consistente è la quota di coloro che ritengono che lo SW abbia apportato elementi in grado di rivoluzionare il proprio modo di lavorare. (Figura 10).

Figura 10: "L'esperienza vissuta nel periodo di SW emergenziale è da considerarsi"



Questa valutazione positiva si riflette sia nella propensione a lavorare in SW nel futuro, sia nelle aspettative dei dipendenti rispetto al comportamento dell'Istituto. Prospettata la possibilità (ai tempi dell'indagine ancora teorica) di continuare ad utilizzare lo SW, tra le varie opzioni proposte quella preferita dal 53.9% è lo SW in forma parziale, alternando quindi lavoro da casa con rientri periodici in ufficio; il 29.7% opterebbe invece per continuare a lavorare in forma agile in via esclusiva, per l'intero orario di lavoro, sostanzialmente come modalità ordinaria di svolgimento della propria attività. La preferenza per lo SW parziale è sostanzialmente coerente con i risultati delle rilevazioni a livello europeo (Eurofound, 2020). In termini relativi, rispetto ad altre fasce d'età, una quota maggior di over 55 sembrano trovarsi maggiormente a proprio agio nelle forme più tradizionali (maggior incidenza di "SW solo se costretto" o "solo occasionalmente") (Figura 11). Allo stesso modo, management e P.O. sono meno inclini a scegliere l'opzione estrema dello SW in forma esclusiva rispetto al profilo operativo (Figura 12). Si riscontra inoltre che le donne hanno una preferenza più debole rispetto agli uomini verso lo SW, aspetto questo che verrà indagato meglio nel prossimo paragrafo.

E' interessante anche notare (si veda Tabella A1 dove sono riportati i risultati derivanti da alcune analisi econometriche) che la preferenza verso lo SW (misurata sia in termini di propensione a continuare ad utilizzare lo SW, sia come preferenza espressa per lavorare in SW in forma esclusiva come modalità ordinaria-vedasi nota Tabella A1) è fortemente influenzata dalla distanza del luogo di residenza dal posto di lavoro. Lo SW riducendo i costi di trasporto (sia monetari che in termini di tempo perso e stress accumulato nel tragitto) viene particolarmente apprezzato da chi risiede lontano dal posto di lavoro. Rilevanti sono anche le dimensioni dell'abitazione e la disponibilità di spazi adibiti in via esclusiva allo SW, nonché la disponibilità di adeguate attrezzature informatiche. Infine, tendono a preferire lo SW i dipendenti che hanno figli di età inferiore a 10 anni e che devono prendersi cura di anziani. Al contrario, coloro che vivono soli tendono ad avere una preferenza minore verso questa modalità di lavoro.

Nell'indicazione degli elementi che l'istituto potrebbe utilizzare per rendere più proficua l'esperienza futura rispetto a quanto avvenuto durante la fase emergenziale, l'idea del ricorso al lavoro agile su base volontaria, parziale e concordata è prevalente per tutti i profili professionali (Figura 13); il management si discosta dagli altri profili per una maggior importanza attribuita alla necessità di rivedere l'organizzazione su schemi nuovi, maggiormente orientati al lavoro per obiettivi (33% con S.E. pari a 0.036 contro il 16% generale con S.E. pari a .0037), mentre il personale operativo è relativamente più sensibile alla necessità di garantire che lo SW non pregiudichi percorsi di sviluppo professionale.

Figura 11: Accetteresti di proseguire lo SW per il prossimo anno (disaggregazione per età)

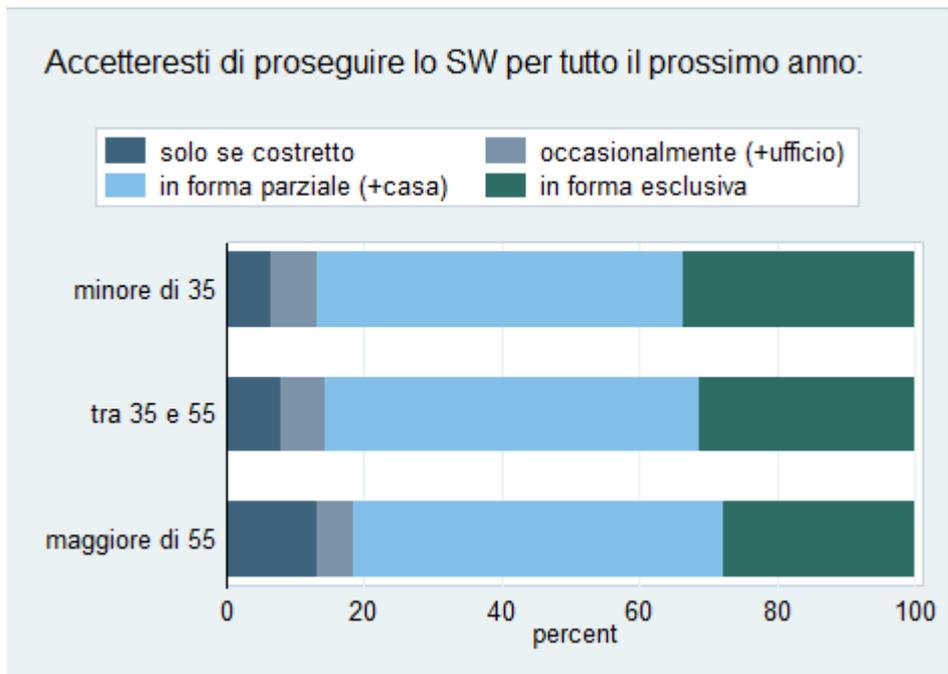


Figura 12: Accetteresti di proseguire lo SW per il prossimo anno (disaggregazione per profilo professionale)

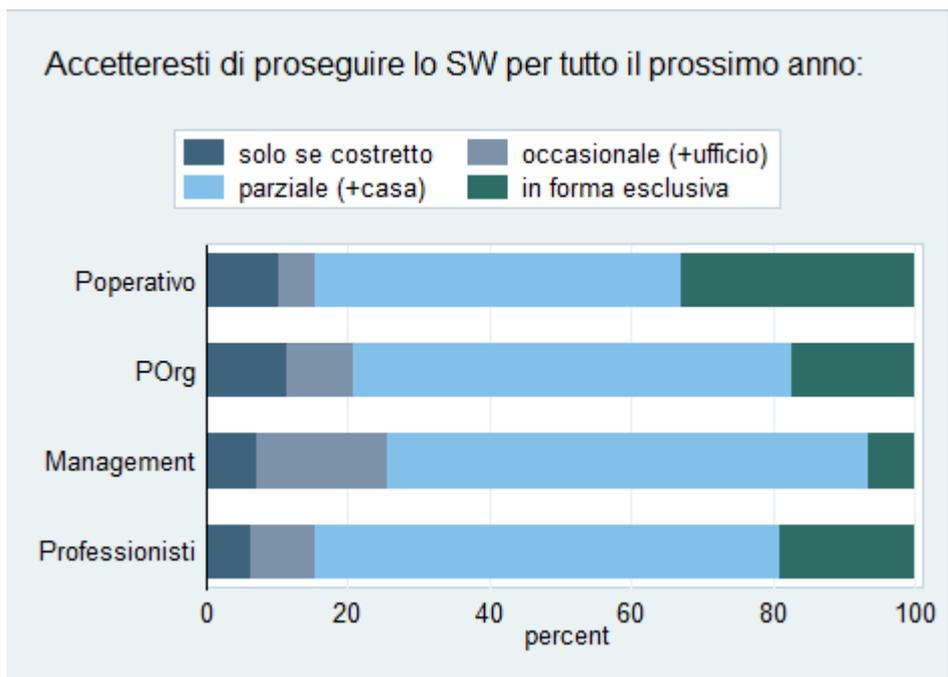
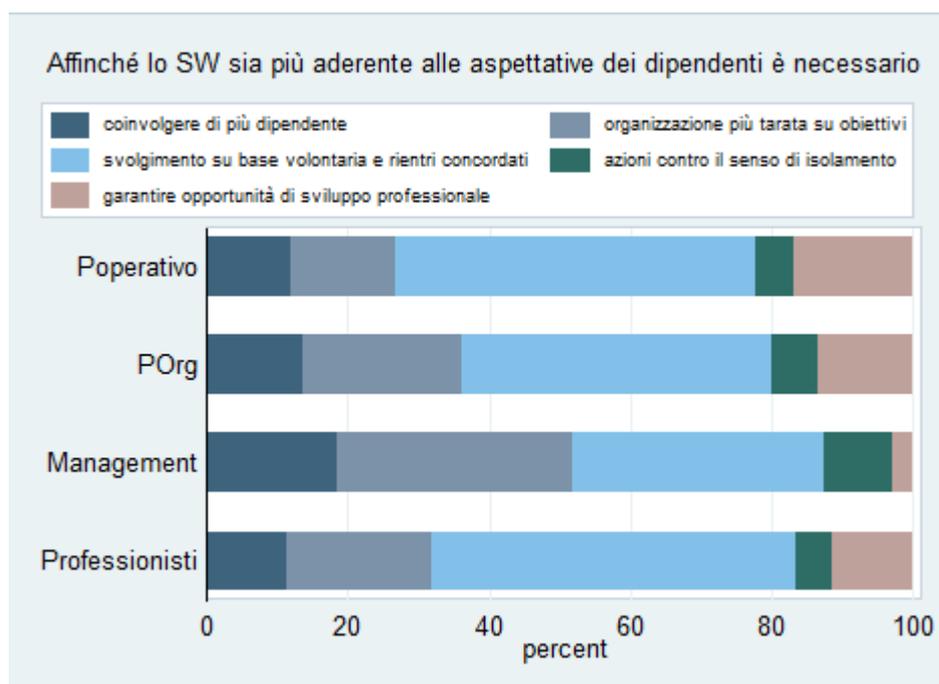


Figura 13: Affinché lo SW sia più aderente alle aspettative dei dipendenti è necessario:



6. Bilanciamento vita lavoro

Come già menzionato in premessa, tra i benefici che potrebbero derivare dall'utilizzo dello SW (anche una volta superata l'emergenza sanitaria che ha contraddistinto la sua diffusione) vi è quello di favorire il bilanciamento tra esigenze lavorative e necessità familiari e personali dei lavoratori.

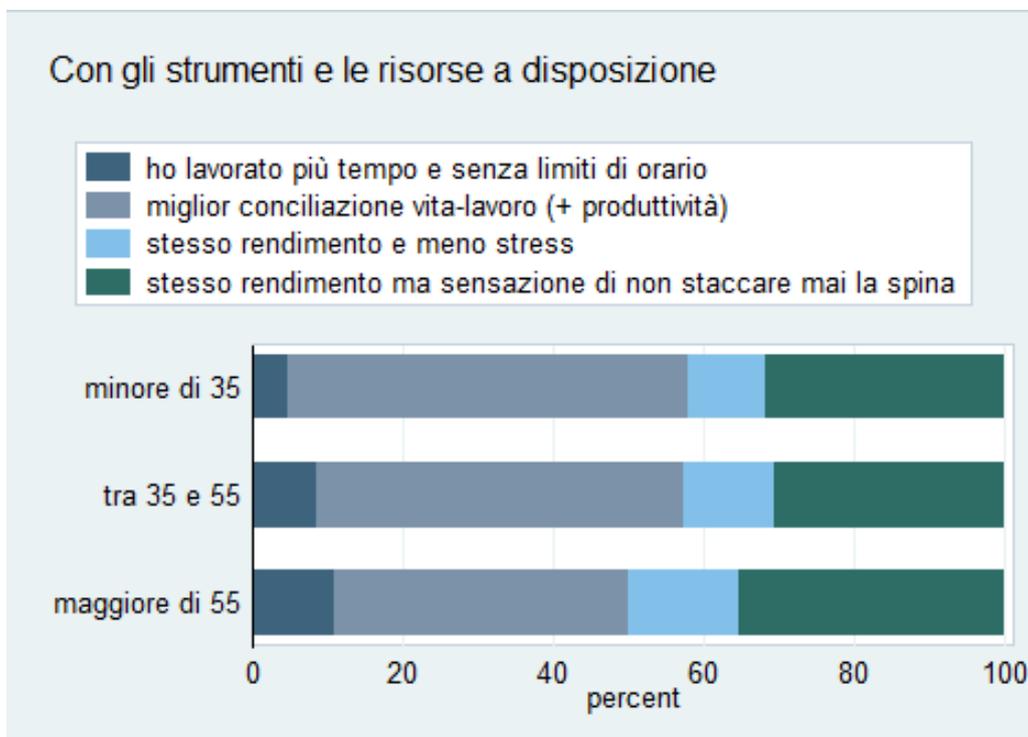
Seppur con tutte le specificità che hanno caratterizzato la fase emergenziale, questo beneficio è percepito da una percentuale consistente dei rispondenti; il rendimento lavorativo aumenta grazie a una migliore gestione dei tempi di vita e lavoro per il 44% circa. Contestualmente però, un deterioramento del benessere associato alla "sensazione di non staccare mai la spina" è indicato da circa il 33% dei rispondenti. Questa polarizzazione, in definitiva segnala la complessità dello strumento SW e della forma concreta in cui si è attuato. Le differenze tra fasce d'età non sono tali da modificare l'ordine di rilevanza tra le varie opzioni ma segnalano, ancora una volta, diverse sfumature tra sottogruppi (Figura 14).⁸ Inoltre, in termini di differenze di genere è interessante notare che circa il 56% delle rispondenti ha scelto opzioni positive (stesso rendimento ma con minor stress/miglior bilanciamento vita-lavoro e quindi in incremento di produttività); tale percentuale sale al 60% in riferimento ai rispondenti di sesso maschile.

Ulteriori indicazioni sui vantaggi percepiti in termini di migliore conciliazione delle esigenze lavorative e personali degli intervistati possono essere ottenute esaminando le risposte fornite ad altre domande proposte nel questionario e tese ad investigare l'atteggiamento rispetto ad una serie di possibili vantaggi e svantaggi dello SW, tra cui si elencavano ad esempio "Ha consentito di organizzare meglio la mia giornata", "Ha aumentato il mio tempo libero", ecc. Anche in questo caso si rileva una ambivalenza, che non è tale da

⁸ Stimando un modello di regressione lineare in cui la variabile dipendente è una dummy che prende valore 1 se il rispondente ha segnalato l'opzione "miglior conciliazione vita-lavoro" e 0 altrimenti, troviamo che i soggetti con più di 55 anni di età mostrano una minore propensione a riconoscere tale vantaggio tra quelli associati allo SW. Ciò potrebbe dipendere dal fatto che si tratta di soggetti con figli in età ormai adulta e con minori impegni familiari.

dare una connotazione negativa all'esperienza (i vantaggi raccolgono consensi più marcati rispetto agli svantaggi), ma fa emergere delle criticità non trascurabili legate allo stress sperimentato (quasi il 60% rileva la perdita di confini tra vita privata e professionale; intorno al 50% coloro che si dicono d'accordo o molto d'accordo con l'idea che sia aumentato lo stress legato alla pressione lavorativa).

Figura 14: Rendimento produttivo percepito, per fascia d'età

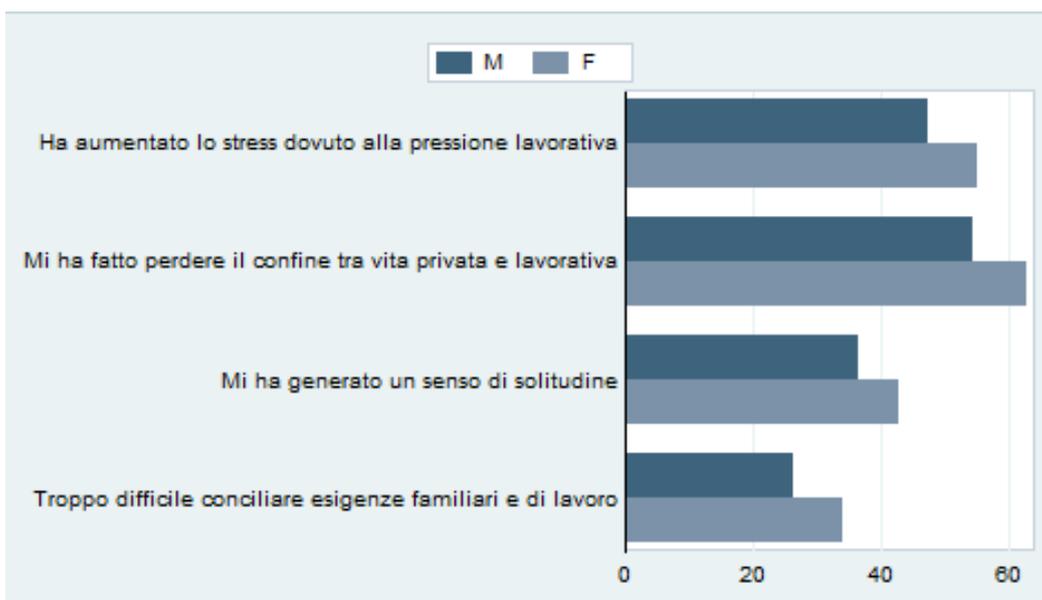


Nel valutare l'aderenza tra la propria esperienza alla serie di enunciati riguardanti aspetti positivi e negativi dello SW proposti in queste domande si rileva una differenza sistematica tra uomini e donne. L'ordine di grandezza degli scostamenti non è tale da invertire il giudizio generale attribuito all'esperienza o il ranking tra i diversi aspetti, ma per ognuno di essi la percentuale di rispondenti uomini che hanno dichiarato di essere "d'accordo" o "molto d'accordo" con vari aspetti positivi è più alta di quella misurata sulla popolazione femminile, e viceversa (Figura 15 e Figura 16).

Figura 15: Aspetti positivi (% di "D'accordo" e "Molto d'accordo" su totale di risposte valide)



Figura 16: Aspetti negativi (% di "D'accordo" e "Molto d'accordo" su totale di risposte valide)



La differenza di genere riscontrata nei dati potrebbe dipendere dal fatto che se da una parte il lavoro da remoto, in condizioni normali, potrebbe consentire una maggior partecipazione femminile e una mitigazione dell'impatto sulle carriere lavorative delle esigenze connesse ai ruoli di cura, almeno negli strati sociali a più alto livello di istruzione (Billari, Giuntella, & Stella, 2019), dall'altro lato, soprattutto nella fase iniziale di diffusione della pandemia, potrebbe aver contribuito a consolidare i modelli tradizionali di gestione del carico di lavoro domestico, finendo per esacerbare i divari (Cellini, et al., 2020; Farré, Fawaz, Gonzal, & Graves, 2020).

Sulla base di queste considerazioni (Blaskò, Papadimitriou, & Manca, 2020) abbiamo cercato di capire se il divario di genere evidenziato in precedenza si riduce al crescere del livello di collaborazione all'interno del nucleo familiare. Per avere degli indicatori sintetici dei vantaggi e degli svantaggi percepiti, abbiamo utilizzato

le risposte fornite alle domande commentate in precedenza (attraverso un'analisi delle componenti principali) e abbiamo creato due indicatori denominati Vantaggi_SW e Svantaggi_SW. Dalla nostra analisi emerge che gli svantaggi dello SW percepiti dalle donne sono maggiori di quelli percepiti dagli uomini, ma la differenza tende ad assottigliarsi all'aumentare della condivisione intra-familiare del carico di lavoro domestico. Come mostrato nella Tabella A2 in appendice, il termine di interazione⁹ tra la variabile dicotomica donna e la variabile che indica una scarsa collaborazione da parte degli altri componenti del nucleo familiare tende ad essere positiva e statisticamente significativa quando si considera come variabile dipendente la percezione degli svantaggi, (negativa ma statisticamente molto debole per quanto concerne i vantaggi). Quindi, anche a parità di altri fattori di contesto che influenzano la percezione, allo SW è associata una esperienza globalmente positiva, ma gli aspetti problematici sono avvertiti in maniera più forte dalle donne rispetto agli uomini; la presenza di un nucleo familiare scarsamente collaborativo amplifica questo aspetto; plausibilmente, lo SW in fase emergenziale può aver aumentato il carico di lavoro in contesti poco paritari (Del Boca, Oggero, Profeta, & Rossi, 2020). Infine, ancora una volta si evidenzia l'impatto negativo del vivere da soli sull'atteggiamento nei confronti dello SW: la relazione rimane stabile e significativa in tutte le specificazioni utilizzate.

7. La relazione tra Smart Working e performance

Lo SW è spesso considerato un elemento capace di migliorare la performance lavorativa degli individui. Gli effetti positivi vengono in genere associati all'aumento della soddisfazione, a una miglior concentrazione sui task lavorativi rispetto a quanto avviene sul posto di lavoro, a un miglior bilanciamento tra lavoro e impegni familiari che, come rilevato, è diffusamente percepito dai lavoratori agili. Allo stesso tempo, in questa come in altre indagini effettuate nel periodo pre-Covid emergono diversi elementi di ambiguità: la dilatazione del tempo dedicato al lavoro e la riduzione del tempo di riposo, l'assottigliarsi del confine tra spazio personale e spazio professionale, il senso di isolamento e la mancanza di confronto con i colleghi o le maggiori difficoltà di coordinamento delle attività da parte del management sono elementi che possono avere un impatto negativo sulla performance lavorativa degli individui (Eurofound and the International Labour Office, 2017). Le evidenze in letteratura non sono conclusive in tal senso (Song & Gao, 2018). La relazione tra SW e produttività in fase emergenziale è ancora più sfuggente: difficile affidarsi alle evidenze della fase pre-Covid, spesso basate su schemi di telelavoro cui i lavoratori partecipavano volontariamente, autoselezionandosi (Milasi, González-Vázquez, & Fernández-Macías, 2021); allo stesso tempo, le evidenze causali disponibili sono basate su condizioni (Angelici & Profeta, 2020) difficilmente comparabili con la situazione determinata dalla pandemia, che ne ha imposto l'adozione forzata e generalizzata.

In generale, nella tensione fra effetti che aumentano la produttività ed elementi che vanno invece a detrimento della stessa è ipotizzabile che esista un livello intermedio di SW ottimale che consente di massimizzare la soddisfazione e quindi la produttività; dove si collochi tale livello è chiaramente dipendente dalla situazione specifica (OECD, 2020).

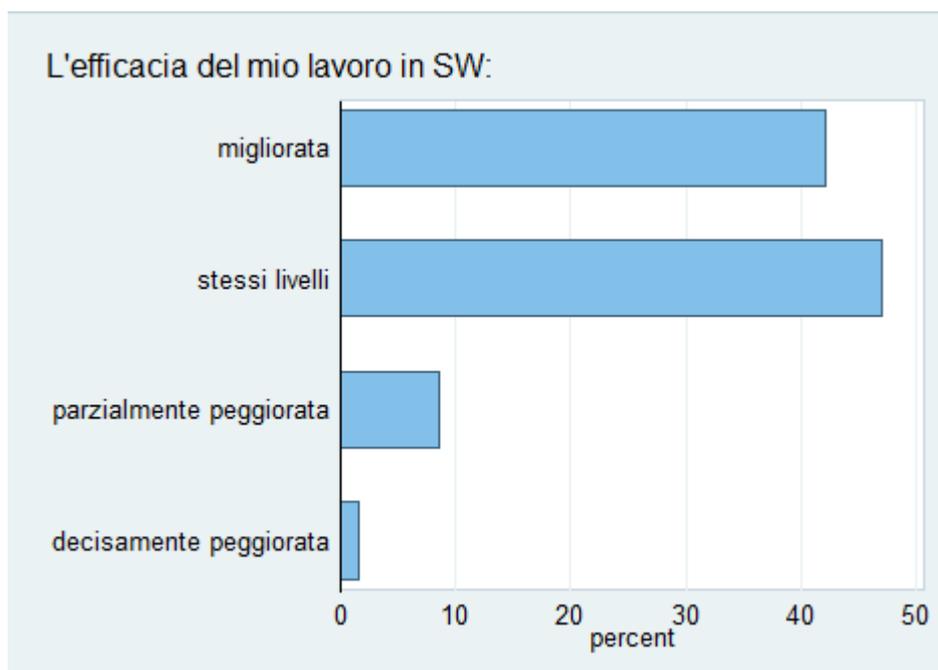
Sulla base degli elementi a disposizione non è possibile sciogliere questo nodo; a dispetto di ciò, la presenza in Istituto di un sistema di misurazione della performance basata su elementi oggettivi offre degli spunti di indagine. Infatti, il sistema di monitoraggio in uso quantifica trimestralmente i flussi di produzione delle varie aree strategiche all'interno delle sedi e consente di valutarne la performance in base a specifici obiettivi di

⁹ Il termine di interazione consente di rilevare l'impatto sull'outcome di interesse di una determinata variabile in base al valore di un'altra. Nel nostro caso, quindi, l'interazione tra la variabile che indica il genere femminile dell'intervistato e quella che misura nuclei familiari poco collaborativi serve a capire se l'impatto di quest'ultima variabile è differenziato tra uomini e donne.

produzione prefissati per ogni periodo di attività¹⁰. Utilizzando i dati di monitoraggio con gli elementi emersi dall'indagine è possibile analizzare la relazione tra le percezioni individuali della produttività e il lavoro agile.

Come precedentemente menzionato, i telelavoratori dichiarano un incremento nella qualità percepita del proprio lavoro grazie allo SW. Questo elemento emerge anche nel caso in esame per circa il 42% dei rispondenti. Per la maggioranza però (47%) l'efficacia del proprio lavoro è sostanzialmente rimasta invariata (Figura 17). La flessibilità è comunque vista come un elemento positivo e la maggior parte dei dipendenti concorda con l'idea che specifici aspetti che caratterizzano il lavoro da remoto possano contribuire positivamente alla performance dell'istituto (Tabella 5).

Figura 17: Efficacia del lavoro in smart working



¹⁰ Per rendere confrontabili attività differenti viene utilizzato uno specifico coefficiente di omogeneizzazione sulla base del tempo medio di ogni singola lavorazione, quantificato con apposite rilevazioni. Il valore di produzione omogeneizzata è quindi diviso per la presenza disponibile come misura del tempo dedicato alle lavorazioni. L'indice così ottenuto viene confrontato con lo standard di periodo.

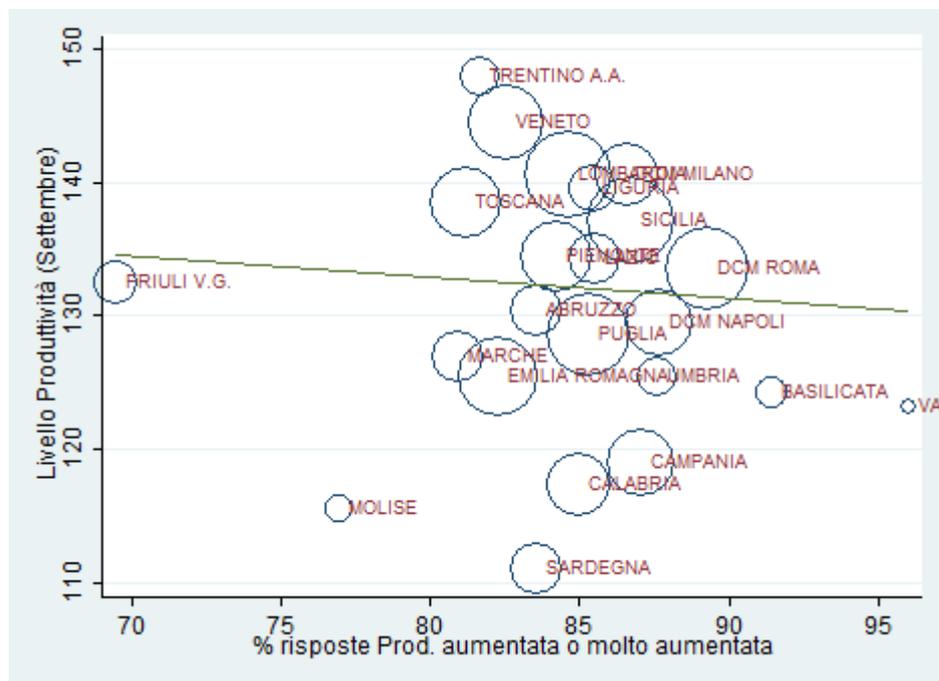
Maggiori informazioni sono disponibili nel Piano della performance dell'Istituto, consultabile alla pagina <https://www.inps.it/nuovoportaleinps/default.aspx?itemdir=43138>

Tabella 5: Aspetti positivi dello SW (% di "D'accordo" e "Molto d'accordo" su totale di risposte valide)

Domanda	Parzialmente + Totalmente d'accordo (% su risposte valide)
Il lavoro è più focalizzato sui bisogni degli utenti e se ne percepisce maggiormente l'utilità	83.15
Lavoro in un clima di maggiore fiducia e responsabilizzazione	84.55
Organizzando il lavoro in autonomia, si ottengono risultati migliori	89.07
Ho imparato a utilizzare nuovi strumenti tecnologie e applicazioni	86.47
Le piattaforme di videoconferenza sarebbero utili anche per interagire con gli utenti	72.39
Una maggiore flessibilità lavorativa è un vantaggio anche per la performance dell'Istituto	93.52

La Figura 18 riporta il valore dell'indice di produttività misurata a settembre per ogni regione e la percentuale di rispondenti che hanno dichiarato un incremento della propria produttività percepita, pesata per la dimensione della sede in termini di dipendenti. Quasi tutte le aree si collocano ben al di sopra dell'obiettivo di periodo (pari a 116), ma non si rileva una relazione statisticamente significativa tra le due dimensioni: se le percezioni soggettive suggeriscono un incremento della produttività non è detto che questo si rifletta nei dati oggettivi. Pertanto, le aree in cui la percezione positiva è più alta non sono necessariamente quelle più performanti e viceversa.

Figura 18: Produttività percepita e oggettiva



Abbiamo infine analizzato l'impatto dello SW sulla performance delle sedi utilizzando i dati di presenza per mese, calcolando pertanto la percentuale di SW come rapporto tra numero di lavoratori in smart a marzo, giugno e settembre per ogni singola sede sul valore di presenza disponibile del personale in termini full time equivalent. I dati di performance sono stati invece calcolati come deviazione percentuale dell'indice di produttività di sede rispetto all'obiettivo specifico dei tre periodi di interesse (marzo, giugno, settembre).

Come si può evincere Figura 19 non è possibile rilevare una relazione forte tra SW e produttività. Ciò è confermato dall'analisi di regressione a effetti fissi che consentono di controllare per le specificità di sede/periodo: i risultati mostrano infatti un coefficiente statisticamente non significativo e di valore contenuto (Tabella 6), tanto utilizzando la % di SW calcolata nel mese di riferimento quanto quella rilevata sul trimestre.

Le stime ottenute utilizzando il modello ad effetti fissi di sede ci permettono di scartare l'ipotesi che i nostri risultati siano distorti a causa di variabili omesse (che non variano nel tempo) che contraddistinguono le diverse agenzie e che potrebbero influenzare anche la produttività, ad esempio che la percentuale di SW dipenda dalla produttività storica dell'agenzia. Tuttavia, esse potrebbero soffrire di problemi derivanti da variabili omesse che variano nel tempo, ad esempio potrebbe essere che le sedi la cui produttività sta crescendo decidano di utilizzare una maggiore percentuale di SW. Per porre rimedio a questi problemi è stato stimato un modello con la tecnica delle variabili strumentali (Tabella 7), utilizzando come strumento il numero di casi di Covid-19 nella provincia in cui ha sede ciascuna agenzia nel trimestre di riferimento.¹¹ L'idea alla base di questo approccio è che il numero di nuovi casi registrati nel trimestre nella provincia influenzi la percentuale di SW dell'agenzia che ha sede in quella provincia, senza produrre effetti diretti sulla produttività dell'agenzia. Dalle nostre stime notiamo che lo strumento ha un forte impatto sull'utilizzo dello SW (non è quindi uno strumento debole¹²). Se guardiamo all'effetto dello SW sulla produttività notiamo ancora una volta un coefficiente non significativo. La variazione nella percentuale di SW utilizzato nell'agenzia ha un impatto trascurabile e non significativo sull'outcome produttività, sia considerando la percentuale nel mese che nel trimestre.

Questi risultati suggeriscono, pertanto, che il ricorso al lavoro agile ha consentito all'Istituto di continuare a implementare le sue attività operative, proteggendo i lavoratori dai rischi connessi alla pandemia da Covid-19, senza che questo elemento di per sé impattasse sensibilmente sulla performance delle sedi.

Si noti che sia nelle stime che utilizzano i minimi quadrati ordinari che in quelle strumentali stiamo considerando l'impatto generato da variazioni dello SW in una situazione in cui se ne stava facendo un uso piuttosto intensivo.¹³ Allo stesso modo, si ribadisce la peculiarità della fase analizzata e del considerevole sforzo produttivo delle sedi, che hanno fronteggiato volumi di lavorazioni completamente inediti¹⁴, che hanno coinvolto l'Istituto per tutto il periodo in esame e sull'intero territorio nazionale. I nostri risultati non si possono quindi facilmente generalizzare a circostanze diverse da quelle che hanno contraddistinto la fase emergenziale.

¹¹ I dati utilizzati sono quelli forniti dalla Protezione Civile e raccolti dall'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare <https://covid19.infn.it/>

¹² Il test F è pari a 78.76 per la percentuale di SW nel mese, 19.63 per la percentuale calcolata nel trimestre.

¹³ In media, la percentuale di SW nei mesi di marzo, giugno e settembre ammonta, rispettivamente a 56%, 87% e 62%.

¹⁴ Per la sola Cassa integrazione Guadagni si parla di un volume di richieste di circa 20 volte superiori in confronto al 2019 (cfr. <https://www.inps.it/nuovoportaleinps/default.aspx?itemdir=54934>).

Figura 19: Relazione produttività-SW

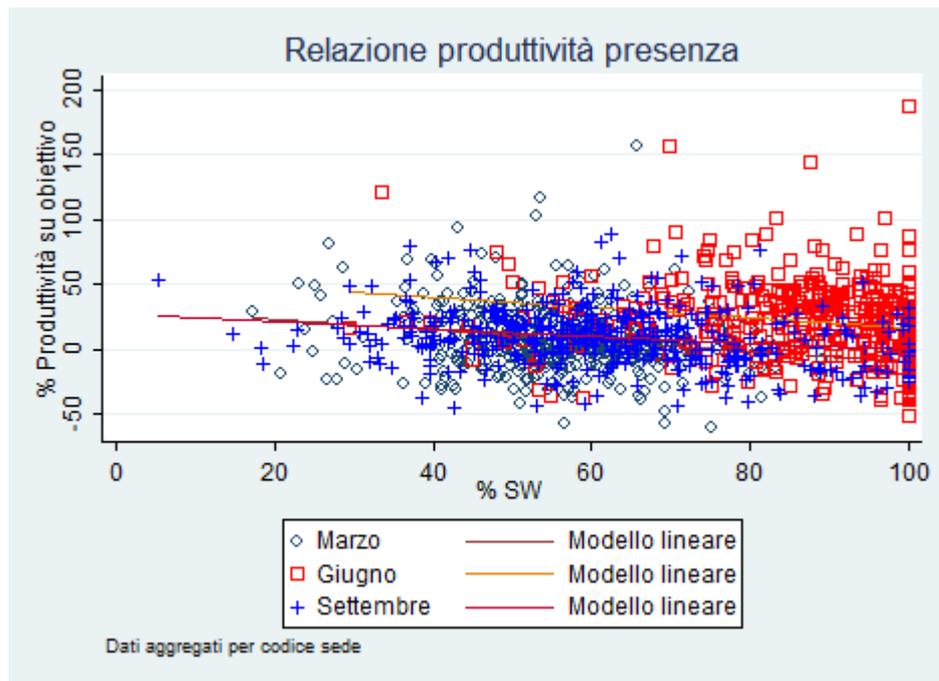


Tabella 6: Regressione con effetti fissi. Variabile dipendente Indice di performance (% su obiettivo di periodo)

	(1)	(2)
	FE	FE
	Produttività (% su obiettivo)	Produttività (% su obiettivo)
SW (% nel mese)	-0.118 (0.075)	
Giugno	16.782*** (3.558)	13.567** (5.838)
Settembre	2.679 (1.774)	2.335 (4.506)
SW (% nel trimestre)		-0.006 (0.069)
Constant	14.643*** (3.861)	8.124*** (1.338)
Observations	1285	1285
Adjusted R2	0.181	0.174

Standard errors robusti all'eteroschedasticità in parentesi. Cluster a livello regionale.

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Tabella 7: Regressioni con variabili strumentali ed effetti fissi; variabile dipendente Indice di performance (% su obiettivo di periodo)

	(1)	(2)
	IVFE	IVFE
	Produttività	Produttività
	(% su obiettivo)	(% su obiettivo)
	First stage	
Casi Covid-19 (variazione trimestre)	0.001*** (0.000)	0.001*** (0.000)
	Second stage	
SW (% nel mese)	-0.015 (0.280)	
Giugno	13.612 (8.668)	15.297 (41.063)
Settembre	2.121 (1.840)	3.593 (29.872)
SW (% nel trimestre)		-0.030 (0.575)
Constant	8.839 (15.772)	8.570 (10.625)
N	1285	1285
First stage F	76.78	19.63

Standard errors in parentesi * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Conclusioni

Il ricorso allo SW indotto dalla normativa anti-Covid ha radicalmente cambiato la quotidianità di milioni di persone. La necessità di ridefinire su basi nuove l'organizzazione del lavoro, tanto da parte degli individui quanto delle organizzazioni ha catalizzato l'attenzione sul lavoro agile, la cui diffusione era fino a poco tempo fa sostanzialmente marginale. La transizione repentina e generalizzata a questa nuova modalità di espletamento della prestazione lavorativa ha contribuito a metterne in risalto tanto le luci quanto le ombre. I risultati dell'indagine sullo SW condotta in INPS hanno consentito di rilevare, come in altre analisi sul tema, la presenza di questa ambivalenza: insieme a una valutazione globalmente positiva da parte dei dipendenti, emergono elementi problematici, legati soprattutto alle condizioni materiali in cui lo SW si svolge e che possono pesantemente influenzare la valutazione dell'esperienza. La generale propensione a continuare a lavorare in SW, si accompagna a sfumature legate all'età e alla situazione familiare del rispondente che possono impattare sull'intensità di questa inclinazione. In termini di impatto generale dello SW sulla performance dell'organizzazione, dall'analisi effettuata si rileva, pur con tutti i limiti di una analisi non causale, una relazione debole e non significativa tra SW e produttività di sede; il ricorso allo SW generalizzato ha quindi consentito di limitare i rischi per i soggetti coinvolti senza incidere sostanzialmente sulla performance. In definitiva, quello che emerge dall'analisi è che nella percezione dei rispondenti lo SW è da inquadrare come strumento utile anche a prescindere dalle esigenze connesse al contenimento della pandemia, ma con modalità diverse rispetto a quelle sperimentate in quella fase.

Chiaramente, sia per quanto concerne il dato legato alla valutazione individuale dell'esperienza quanto agli esiti per l'organizzazione nella sua interezza, è sempre opportuno tenere a mente la modalità concreta in cui questo strumento è stato utilizzato e che questa indagine riflette. Ulteriori rilevazioni potrebbero contribuire a inquadrare meglio il fenomeno, fotografando tanto il mutamento delle percezioni individuali nel tempo quanto gli impatti del lavoro agile in un contesto più ordinario.

APPENDICE

Tabella A 1: Regressione OLS, variabile dipendente modelli 1-2: Propensione allo SW; modelli 3-4: Indice di preferenza; 5-6: Preferenza per SW in forma esclusiva

	(1) Propensione SW	(2) Propensione SW	(3) Indice di preferenza	(4) Indice di preferenza	(5) Sw esclusivo	(6) SW esclusivo
Over 55	-0.130*** (0.017)	-0.092*** (0.017)	-0.252*** (0.027)	-0.205*** (0.028)	-0.031*** (0.009)	-0.011 (0.009)
POrg	-0.234*** (0.023)	-0.228*** (0.022)	-0.296*** (0.037)	-0.294*** (0.036)	-0.159*** (0.010)	-0.151*** (0.011)
Management	-0.396*** (0.066)	-0.474*** (0.069)	-0.370*** (0.107)	-0.494*** (0.114)	-0.273*** (0.021)	-0.319*** (0.024)
Professionisti	-0.107* (0.057)	-0.184*** (0.057)	0.001 (0.087)	-0.148* (0.088)	-0.135*** (0.029)	-0.174*** (0.029)
Uomo	0.031* (0.018)	0.022 (0.019)	0.098*** (0.028)	0.069** (0.029)	0.054*** (0.009)	0.042*** (0.010)
Dir. Centrale	-0.018 (0.035)	0.033 (0.035)	0.150*** (0.052)	0.151*** (0.054)	-0.055*** (0.019)	-0.030 (0.018)
Sede Operativa	-0.044* (0.026)	-0.035 (0.025)	-0.036 (0.042)	-0.024 (0.040)	-0.024* (0.014)	-0.023* (0.013)
Dir. Regionale	0.043 (0.041)	0.042 (0.040)	0.159** (0.064)	0.170*** (0.062)	-0.010 (0.021)	-0.014 (0.021)
Uso di altre periferiche	0.128*** (0.030)	0.085*** (0.029)	0.161*** (0.047)	0.096** (0.045)	0.030* (0.018)	0.010 (0.017)
Sud	0.092*** (0.018)	0.051*** (0.018)		0.110*** (0.028)	0.016* (0.009)	-0.002 (0.009)
Casa < 100 mq		-0.045** (0.018)		-0.112*** (0.029)		-0.025*** (0.009)
Distanza casa-lavoro: da 5 a 10 km		0.064*** (0.022)		0.090** (0.036)		0.017 (0.011)
Distanza casa-lavoro: più di 10 km		0.162*** (0.020)		0.279*** (0.032)		0.047*** (0.011)
Distanza casa-lavoro: più di 50 km		0.416*** (0.030)		0.572*** (0.046)		0.232*** (0.018)
Stanza ad uso esclusivo per SW		0.383*** (0.019)		0.733*** (0.030)		0.177*** (0.009)
Nr. Conviventi (1)		0.035 (0.030)		0.026 (0.047)		0.030* (0.015)
Nr. Conviventi (2)		-0.002 (0.029)		0.018 (0.045)		-0.013 (0.015)
Nr. Conviventi (3)		0.008 (0.030)		0.063 (0.047)		-0.013 (0.015)

(continua alla pagina successiva)

Tabella A 2 (continua dalla pagina precedente): Regressione OLS, variabile dipendente modelli 1-2: Propensione allo SW; modelli 3-4: Indice di preferenza; 5-6: Preferenza per SW in forma esclusiva

	(1) Propensione SW	(2) Propensione SW	(3) Indice di preferenza	(4) Indice di preferenza	(5) Sw esclusivo	(6) SW esclusivo
Figli di età inferiore ai 10 anni		0.165*** (0.024)		0.244*** (0.037)		0.084*** (0.013)
Anziani conviventi		0.060*** (0.018)		0.018 (0.028)		0.049*** (0.010)
Vivo solo		-0.179*** (0.036)		-0.310*** (0.057)		-0.045*** (0.018)
Scarsa collaborazione domestica		0.007 (0.020)		0.014 (0.031)		-0.023** (0.010)
Constant	3.099*** (0.026)	2.748*** (0.044)	0.126*** (0.041)	-0.552*** (0.069)	0.336*** (0.014)	0.199*** (0.022)
Observations	11441	11441	11441	11441	11441	11441
Adjusted R ²	0.019	0.086	0.015	0.102	0.025	0.086

Robust standard errors in parentesi *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Note: Le regressioni sono state effettuate includendo dei pesi costruiti sulla base dei dati di consistenza del personale al 31 luglio 2020. La variabile dipendente "Propensione SW" è la domanda "Se mi venisse offerta la possibilità, accetterei di proseguire lo SW: solo se costretto, ma in linea di principio preferisco lavorare in ufficio; in forma occasionale, svolgendo da casa un solo giorno alla settimana; in forma parziale, alternando il lavoro in ufficio con alcune giornate da casa; in forma esclusiva e per l'intero orario di lavoro, come nella fase emergenziale".

La variabile "Indice di preferenza" è costituita dagli score del primo componente di una analisi delle componenti principali effettuata su 3 domande in grado di misurare l'attitudine nei confronti dell'esperienza da parte del rispondente, ovvero la già richiamata variabile "Propensione SW; l'enunciato "L'esperienza vissuta nel periodo di smart working: 1 sarà solo un brutto ricordo, non appena tornati alla normalità; 2 produrrà dei cambiamenti irreversibili nel mio modo di lavorare; 3 è stata una parentesi interessante, ma in futuro sarà un lusso per pochi (opzione 2 e 3 considerate congiuntamente nell'analisi); 4 è stata un incentivo a considerare il lavoro agile come opportunità da valutare anche dopo l'emergenza; l'enunciato "Con gli strumenti e le risorse ricevute per lo smartworking: 1 ho dovuto lavorare molto più tempo e senza limiti di orario per ottenere risultati paragonabili a quelli di prima; 2 il rendimento produttivo è più o meno lo stesso, ma si ha la sensazione frustrante di non staccare mai la spina; 3 il rendimento produttivo è più o meno lo stesso, ma con minore stress rispetto all'ufficio; 4 ho potuto conciliare molto meglio i tempi di vita e di lavoro, con effetti positivi sul mio benessere e anche sulla produttività". La variabile SW esclusivo assume valore pari a uno se il rispondente ha espresso preferenza per continuare a lavorare in SW come modalità ordinaria di svolgimento dell'attività lavorativa, zero altrimenti.

Tabella A 3: Regressioni OLS variabile dipendente Vantaggi (modello1), Svantaggi (modello 2), SW esclusivo (modello 3)

	(1) Vantaggi	(2) Svantaggi	(3) SW esclusivo
Over 55	-0.317*** (0.036)	0.204*** (0.031)	-0.011 (0.009)
P. Organizzativa	-0.501*** (0.052)	0.350*** (0.041)	-0.151*** (0.011)
Management	-0.498*** (0.145)	0.583*** (0.122)	-0.319*** (0.024)
Professionisti	-0.084 (0.103)	-0.130 (0.110)	-0.173*** (0.029)
Casa < 100 mq	-0.177*** (0.037)	0.141*** (0.032)	-0.025*** (0.009)
Distanza casa-lavoro: da 5 a 10 km	0.146*** (0.044)	-0.111*** (0.039)	0.017 (0.011)
Distanza casa-lavoro: più di 10 km	0.436*** (0.042)	-0.264*** (0.036)	0.047*** (0.011)
Distanza casa-lavoro: più di 50 km	0.848*** (0.070)	-0.624*** (0.058)	0.232*** (0.018)
Donna	-0.101 (0.063)	0.189*** (0.054)	-0.034** (0.016)
Dir. Centrale	0.315*** (0.078)	-0.401*** (0.062)	-0.030 (0.018)
Sede Operativa	0.073 (0.051)	-0.014 (0.044)	-0.023* (0.013)
Dir. Regionale	0.281*** (0.083)	-0.287*** (0.071)	-0.014 (0.021)
Uso di altre periferiche	0.003 (0.067)	0.024 (0.056)	0.010 (0.017)
Stanza ad uso esclusivo per SW	0.880*** (0.037)	-0.866*** (0.033)	0.177*** (0.009)
Nr. Conviventi (1)	-0.041 (0.059)	-0.026 (0.052)	0.030* (0.015)
Nr. Conviventi (2)	-0.034 (0.058)	-0.033 (0.050)	-0.013 (0.015)
Nr. Conviventi (3)	-0.043 (0.060)	-0.015 (0.052)	-0.013 (0.015)
Figli di età inferior ai 10 anni	0.227*** (0.051)	-0.038 (0.044)	0.084*** (0.013)
Anziani conviventi	0.020 (0.036)	0.025 (0.032)	0.048*** (0.010)
Vivo solo	-0.291*** (0.069)	0.184*** (0.062)	-0.046*** (0.018)

(continua alla pagina successiva)

Tabella A 4 (continua dalla pagina precedente): Regressioni OLS variabile dipendente Vantaggi (modello 1), Svantaggi (modello 2), SW esclusivo (modello 3)

	(1) Vantaggi (1)	(2) Svantaggi (2)	(3) SW esclusivo (3)
Scarsa collaborazione domestica	0.022 (0.055)	0.128*** (0.049)	-0.018 (0.015)
Scarsa collaborazione domestica * donna	-0.124 (0.078)	0.123* (0.068)	-0.011 (0.020)
Sud	0.228*** (0.036)	-0.031 (0.032)	-0.002 (0.009)
Constant	-0.566*** (0.087)	0.317*** (0.075)	0.239*** (0.022)
Observations	11441	11441	11441
Adjusted R ²	0.101	0.113	0.086

Robust standard errors in parentesi *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Note: Le regressioni sono state effettuate includendo dei pesi costruiti sulla base dei dati di consistenza del personale al 31 luglio 2020. La variabile Vantaggi è un indice costruito mediante gli score del primo componente di una analisi delle component principali con sulle seguenti domande: "Ho più tempo da dedicare a me e alla mia famiglia"; "Migliore equilibrio tra tempi di vita e di lavoro"; "Aumento della motivazione e della soddisfazione"; "Ha incrementato la mia produttività"; "Mi ha consentito di organizzare al meglio la mia giornata"; "Ha aumentato sensibilmente il mio tempo libero". Le domande utilizzate per creare la variabile Svantaggi, con lo stesso metodo poc'anzi citato, sono le seguenti: "E' troppo difficile conciliare le esigenze familiari con quelle lavorative"; "Ha aumentato lo stress dovuto alla pressione lavorativa"; "Mi ha fatto perdere il confine tra la vita privata e gli impegni lavorativi"; "Mi ha generato un senso di solitudine". La variabile SW esclusivo assume valore pari a uno se il rispondente ha espresso preferenza per continuare a lavorare in SW come modalità ordinaria di svolgimento dell'attività lavorativa, zero altrimenti.

Bibliografia

- Angelici, M., & Profeta, P. (2020). "Smart-working: Work flexibility without constraints. *Dondena Working Paper 137*.
- Billari, F. C., Giuntella, O., & Stella, L. (2019). Does broadband affect fertility? *Population Studies* 73:3, 297-316.
- Blaskò, Z., Papadimitriou, E., & Manca, A. R. (2020). *How will the Covid-19 crisis affect existing gender divides in Europe? EUR 30181 EN*. Luxembourg: Publication Office of the European Union.
- Cellini, M., Antonucci, M., Avveduto, S., Crescimbene, C., Di Tullio, I., Luzi, D., Pisacane, L. R. (2020). Indagine sullo Smart Working e questioni di genere negli enti di ricerca italiani durante l'emergenza Covid19. *IRPPS WP120*.
- DeFilippis, E., Impink, S., Singell, M., Polzer, J., & Sadun, R. (2020). Collaborating During Coronavirus: The Impact of COVID-19 on the Nature of Work. *NBER Working Paper No. 27612*.
- Del Boca, D., Oggero, N., Profeta, P., & Rossi, M. (2020). Women's Work, Housework and Childcare, before and during COVID-19. *Review of Economics of the Household volume 18*, 1001–1017.
- Del Boca, D., Oggero, N., Profeta, P., Rossi, M., & Villosio, C. (2020). *Prima, durante e dopo Covid-19: disuguaglianza in famiglia*. Tratto da lavoce.info: <https://www.lavoce.info/archives/66645/prima-durante-e-dopo-covid-19-disuguaglianza-in-famiglia/>
- Depalo, G., & Giorgi, F. (2021). "Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: il lavoratori del settore privato. *Banca d'Italia, Note Covid-19*.
- Eurofound. (2020). *Living, working and COVID-19. Covid-19 series*. Luxembourg: Publication Office of the European Union.
- Eurofound. (2020). Living, working and Covid-19. First findings. *Eurofoud First Findings*.
- Eurofound and the International Labour Office. (2017). Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Geneva: Publication of Eurofound and the International Labour Office.
- Farré, L., Fawaz, Y., Gonzalz, L., & Graves, J. (2020). How the COVID-19 Lockdown affected gender inequality in paid and unpaid work in Spain. *IZA Discussion papers No 13434*.
- FPA Digital 360. (2020). Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza. *FPA Data Insight*.
- Giuzio, W., & Rizzica, L. (2021). Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le amministrazioni pubbliche. *Banca d'Italia, Note Covid-19*.
- Milasi, S., González-Vázquez, I., & Fernández-Macías, E. (2021). *Telework before the Covid-19 pandemic: Trends and drivers of differences across the EU*. Paris: OECD Publishing.
- OECD (2020). Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policy make it happen? *OECD Policy Response to Coronavirus (COVID-19)*. Settembre 2020.
- Osservatorio Smart Working POLIMI. (2020, Dicembre). *Smart Working per davvero: la flessibilità non basta*. Tratto da <https://www.osservatori.net/it/ricerche/infografiche/smart-working-diffusione-flessibilita-infografica>

Song, Y., & Gao, J. (2018). Does Telework stress employees out? A study on working at home and subjective well-being for wage/salary workers. *IZA Discussion Paper No. 11993*.