



Fondazione Giuseppe Di Vittorio

**WORK
ING
PAPER
FDV**

**Il lavoro agile del personale Tecnico,
Amministrativo e Bibliotecario degli atenei
statali: un'indagine sull'esperienza delle
lavoratrici e dei lavoratori**

*Remote work of the Technical, Administrative and Librarian staff
of state universities: a survey on the workers' experiences*

**Daniele Di Nunzio, Marcello Pedaci, Fabrizio Pirro,
Emanuele Toscano**

Fil-Cgil, Fondazione Giuseppe di Vittorio

n.3/2022

ISSN: 2724 1882

Direttore scientifico della collana

Paolo Terranova | p.terranova@fdv.cgil.it

Responsabile dell'area Ricerca

Daniele Di Nunzio | d.dinunzio@fdv.cgil.it

Coordinamento redazionale

Fabiana Lippla | f.lippla@fdv.cgil.it

Progetto grafico e editing

Antonello Claps | a.claps@fdv.cgil.it

La collana di pubblicazioni on line Working Paper della Fondazione Di Vittorio (WP-FDV) comprende lavori originali e inediti, espressione delle attività di studio e ricerca svolte dall'Istituto. I contributi sono da considerarsi come pre-print di lavori di ricerca, la cui diffusione risponde all'obiettivo di documentare e divulgare tempestivamente i risultati di studi e ricerche e favorire il dibattito scientifico sui temi di interesse della Fondazione. Le proposte di lavori scientifici per la pubblicazione nella collana Working Paper possono essere presentate da ricercatori e studiosi della Fondazione Di Vittorio e dai collaboratori ai progetti dell'istituto. Ogni proposta è sottoposta a un processo di referaggio, da parte di revisori selezionati dal comitato di redazione. Il WP deve essere proposto prima di una sua eventuale pubblicazione su una rivista scientifica. Non si accettano testi già pubblicati o in corso di pubblicazione. Il regolamento completo, con le istruzioni per la presentazione delle proposte, è disponibile sul sito web della Fondazione. La collana è identificata da un International Standard Serial Number (Issn) che ne consente l'identificazione e il riconoscimento come pubblicazione elettronica in serie. Ogni singolo volume della collana è numerato, in ordine progressivo. Tutti i Working Paper sono pubblicati sul sito della Fondazione Di Vittorio e accessibili gratuitamente e senza restrizioni. Il diritto d'autore rimane in capo agli autori. Le opere sono pubblicate con Licenza Creative Commons (CC-BY-NC-SA) e possono pertanto essere distribuite, modificate, create opere derivate dall'originale, ma non a scopi commerciali, a condizione che venga: riconosciuta una menzione di paternità adeguata, fornito un link alla licenza e indicato se sono state effettuate delle modifiche; e che alla nuova opera venga attribuita la stessa licenza dell'originale. Il testo contenuto all'interno dell'opera, e l'opera stessa, possono essere citati, a condizione che venga indicato l'autore, l'opera, la collana e il sito internet della Fondazione Di Vittorio, in cui la collana è pubblicata <https://www.fondazionedivittorio.it>

N. 3/2022

ISSN 2724-1882

© 2022 FDV

ROMA, settembre 2022



La Fondazione Giuseppe Di Vittorio è l'istituto per la ricerca storica, sociale ed economica e per l'educazione e la formazione sindacale fondato dalla Cgil.

Per commenti e/o richieste di informazioni rivolgersi a:

Fondazione Giuseppe Di Vittorio
Via G. Donizetti, 7/b – 00198 Roma
Tel. +39 06 857971
wp@fdv.cgil.it
www.fondazionedivittorio.it

SOMMARIO

Abstract in italiano.....	4
<i>Abstract in English</i>	5
1. Introduzione.....	6
2. L'universo e il campione	7
3. Il lavoro da remoto del personale TAB	19
4. Organizzazione e qualità del lavoro.....	24
5. Rappresentanza e sindacato	37
6. Il lavoro agile e la mobilità	38
7. Conclusioni	39

n.3/2022

Il lavoro agile del personale Tecnico, Amministrativo e Bibliotecario degli atenei statali: un'indagine sull'esperienza delle lavoratrici e dei lavoratori

Daniele Di Nunzio, Marcello Pedaci, Fabrizio Pirro, Emanuele Toscano¹

Abstract in italiano

L'introduzione del lavoro agile a seguito dello scoppio della pandemia di Covid-19 a partire da marzo 2020 ha avuto un impatto considerevole su molte categorie di lavoratori, modificandone aspettative, autonomia, modalità e condizioni di lavoro. In questa ricerca, realizzata attraverso questionario somministrato online (3208 questionari validi, pari al 73% di quelli compilati), commissionata dalla Flc-Cgil e realizzata dalla Fondazione di Vittorio assieme ad un gruppo di ricerca composto da ricercatori afferenti a differenti atenei, si è studiato l'impatto che il lavoro agile ha avuto sul personale Tecnico, Amministrativo e Bibliotecario (TAB) degli atenei statali di tutta Italia. In particolare, si è posta l'attenzione sulla diffusione del lavoro agile, sulla sua regolamentazione, sulla dimensione organizzativa e sull'impatto che l'introduzione del lavoro agile ha avuto sulle condizioni di lavoro nel settore studiato.

Classificazione JEL: A14; J40, J20, I10

Parole chiave: Sociologia, TAB, lavoro agile, università, Covid-19

¹ Daniele Di Nunzio, Responsabile Area Ricerca, Fondazione Giuseppe di Vittorio (d.dinunzio@fdv.cgil.it)
Marcello Pedaci, Professore Associato di Sociologia dei Processi Economici e del Lavoro, Università degli studi di Teramo, Dipartimento di Scienze della comunicazione (mpedaci@unite.it)
Fabrizio Pirro, Professore Associato di Sociologia dei Processi Economici e del Lavoro, Università "La Sapienza" di Roma, Dipartimento di Scienze Sociali ed Economiche (fabrizio.pirro@uniroma1.it)
Emanuele Toscano, Professore Associato di Sociologia Generale, Università degli studi Guglielmo Marconi, Dipartimento di Scienze Umane (e.toscano@unimarconi.it)

Remote work of the Technical, Administrative and Librarian staff of state universities: a survey on the workers' experiences

Abstract in English

Starting from the outbreak of the Covid-19 pandemic from March 2020, the introduction of remote work has had considerable impacts on many categories of workers, changing their expectations, autonomy, working methods and conditions. This Working Paper present the main findings of a research based on online questionnaire (3208 valid questionnaires, equal to 73% of those compiled), with the aim to study the impact that remote work had on the Technical, Administrative and Librarian staff of state universities in Italy. Attention was paid, in particular, to the spread of remote work, its regulation, its organizational dimension and the impact that the introduction of remote work had on working conditions. The research was commissioned by the Flc-Cgil and carried out by Fondazione di Vittorio together with a research group with scholars from different universities.

Classificazione: JEL :A14; J40, J20, I10

Keywords: Sociology, TAB, smart working, university, Covid-19

1. Introduzione

L'indagine sul lavoro agile del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario (TAB) delle università pubbliche è stata promossa da Flc-Cgil e realizzata dalla Fondazione di Vittorio, assieme ad un gruppo di ricerca composto da ricercatori afferenti a differenti atenei². L'indagine è stata condotta con tecnica Cawi dal 12 gennaio al 14 febbraio 2022. Lo strumento di rilevazione adottato presenta 76 domande e al termine della rilevazione sono risultati compilati 4416 questionari. Sono stati considerati validi i questionari compilati per almeno l'80% delle domande, pari quindi a 58 domande su 76. Sono risultati così validi 3208 questionari, pari al 73% di quelli compilati.

L'inchiesta fa parte di un percorso di ricerca di lungo periodo nei comparti della scuola, università e ricerca, condotto attraverso diverse indagini, con l'obiettivo di comprendere le condizioni di lavoro e le trasformazioni organizzative con particolare attenzione ai cambiamenti introdotti dalla fase pandemica e dalle innovazioni tecnologiche e digitali³.

Il progetto è stato condotto attraverso un Comitato di Pilotaggio congiunto a cui hanno partecipato i ricercatori e funzionari/e sindacali di livello nazionale della Flc-Cgil.

Le domande di ricerca e il questionario sono stati definiti attraverso un focus group con funzionari/e delegate/i dell'università.

² Il gruppo di ricerca è composto da Daniele Di Nunzio (Fondazione di Vittorio), Marcello Pedaci (Università di Teramo), Fabrizio Pirro (Università Sapienza di Roma) ed Emanuele Toscano (Università degli studi G. Marconi).

³ In precedenza, è stata condotta un'inchiesta sul personale docente delle scuole dell'infanzia, primaria e secondaria, in merito alla didattica a distanza attuata durante la fase emergenziale della pandemia di Covid-19: Di Nunzio D., Pedaci M., Pirro F. e Toscano E. 2020, *La scuola «restata a casa». Organizzazione, didattica e lavoro durante il lockdown per la pandemia di Covid-19*, Fondazione Di Vittorio, Working Paper FDV, n. 2.

2. L'universo e il campione

2.1. L'universo

Sulla base dei dati disponibili⁴, il personale TAB delle 67 università statali⁵ è costituito nel 2020 da 48190 unità. La distribuzione territoriale delle università vede una loro maggiore presenza nell'area centrale e in quella meridionale continentale entrambe con 19 università, seguite da quelle delle aree nord-occidentale e nord-orientale entrambe con 12 e da quelle dell'area meridionale insulare con 5.

La distribuzione territoriale del personale TAB vede più di 1/4 del totale (quasi il 27%) occupato negli atenei dell'area centrale, un po' più del 22% in quelli dell'area nord-orientale, un po' più del 21% in quelli dell'area nord-occidentale, un po' meno del 20% in quelli dell'area meridionale continentale e il 10% in quelli dell'area meridionale insulare [si veda Tab. 1].

Tab. 1 – Il personale TAB secondo l'area territoriale

AREA TERRITORIALE	UNIVERSO	
	(2020)	
	v.a.	%
- NO	10258	21,3
- NE	10765	22,3
- C	12870	26,7
- S	9495	19,7
- I	4802	10,0
TOTALE	48190	100,0

Più della metà è inquadrato nell'area funzionale *amministrativa ed amministrativa-gestionale* e un po' meno di 1/3 in quella *tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati*. Il rimanente 20% circa è per il 6,5% inquadrato nell'area *servizi generali e tecnici*, per il 5,4% inquadrato nell'area *biblioteche*, per il 5,1% nell'area *socio-sanitaria e medico-odontoiatrica* e per meno dell'1% nell'area *dirigenza amministrativa* [si veda Tab. 2].

⁴ Si tratta di dati relativi all'anno 2020 forniti dal Ministero dell'Università e della ricerca.

⁵ In questo gruppo vengono conteggiate dal Mur 3 politecnici e 6 scuole.

Tab. 2 – Il personale TAB secondo l'area funzionale di inquadramento

AREA FUNZIONALE	UNIVERSO	
	(2020)	
	v.a.	%
- Dirigenza amministrativa	338	0,7
- Amministrativa ed Amministrativa-gestionale	24396	50,6
- Biblioteche	2615	5,4
- Servizi generali e tecnici	3126	6,5
- Socio-sanitaria e medico-odontoiatrica	2466	5,1
- Tecnica, Tecnico-scientifica ed Elaborazione dati	15210	31,6
- non individuata	39	0,1
TOTALE	48190	100,0

La forma contrattuale nettamente prevalente è quella a tempo indeterminato, con solo il 3,3% del personale con un contratto a tempo determinato [si veda Tab. 3]. Di conseguenza, sia tra le aree geografiche sia tra le diverse aree funzionali, la distribuzione di quanti hanno un contratto a tempo indeterminato ricalca del tutto quella complessiva. La quota residua di quanti lavorano con un contratto a tempo determinato vede invece una quota significativamente maggiore di quanti lavorano negli atenei settentrionali e una quota nettamente maggiore di quanti sono inquadrati nell'area *amministrativa ed amministrativa-gestionale* (superiore al 60%) e una quota leggermente più bassa di quanti sono inquadrati nell'area *tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati* (intorno al 30%).

I rimanenti sono soprattutto inquadrati nell'area *dirigenza amministrativa* [si veda Tabb. 4 e 5].

Tab. 3 – Il personale TAB secondo la forma contrattuale

FORMA CONTRATTUALE	UNIVERSO	
	(2020)	
	v.a.	%
- tempo indeterminato	46613	96,7
- tempo determinato	1577	3,3
TOTALE	48190	100,0

Tab. 4 – Il personale TAB secondo la forma contrattuale per l'area territoriale

AREA TERRITORIALE	FORMA CONTRATTUALE			
	tempo indeterminato		tempo determinato	
	v.a.	%	v.a.	%
- NO	9756	20,9	502	31,8
- NE	10118	21,7	647	41,0
- C	12602	27,0	268	17,0
- S	9409	20,2	86	5,5
- I	4728	10,2	74	4,7
TOTALE	46613	100,0	1577	100,0

Tab. 5 – Il personale TAB secondo la forma contrattuale per l'area funzionale di inquadramento

AREA FUNZIONALE	FORMA CONTRATTUALE			
	tempo indeterminato		tempo determinato	
	v.a.	%	v.a.	%
- Dirigenza amministrativa	270	0,6	68	4,3
- Amministrativa ed Amministrativa-gestionale	23424	50,3	972	61,6
- Biblioteche	2603	5,6	12	0,8
- Servizi generali e tecnici	3109	6,7	17	1,1
- Socio-sanitaria e medico-odontoiatrica	2457	5,3	9	0,6
- Tecnica, Tecnico-scientifica ed Elaborazione dati	14738	31,6	472	29,9
- non individuata	12	0,0	27	1,7
TOTALE	46613	100,0	1577	100,0

Dal punto di vista demografico, quasi il 60% del personale TAB negli atenei statali è composto da donne [si veda Tab. 6]. Dal punto di vista territoriale le donne sono molto più presenti negli atenei centro-settentrionali, mentre sono leggera maggioranza in quelli meridionali insulari e leggermente inferiori agli uomini negli atenei meridionali continentali [si veda Tab. 7]. Per quanto visto in precedenza relativamente alla distribuzione della forma contrattuale tra le diverse aree funzionali, abbiamo infine una presenza maggioritaria di donne nelle aree funzionali *amministrativa ed amministrativa-gestionale* e *biblioteche*, seguite dall'area funzionale *socio-sanitaria e medico-odontoiatrica*, mentre sono minoritarie nelle aree *dirigenza amministrativa*, *servizi generali e tecnici* e *tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati* [si veda Tab. 8]. Data la preponderanza di quanti sono occupati con contratto a tempo indeterminato la distribuzione in base al sesso della forma contrattuale ricalca quella generale, mentre nella quota residuale degli occupati a tempo determinato un po' più di 2/3 sono donne [si veda Tab. 9].

Tab. 6 – Il personale TAB secondo il sesso

SESSO	UNIVERSO (2020)	
	v.a.	%
- F	28862	59,9
- M	19328	40,1
TOTALE	48190	100,0

Tab. 7 – Il personale TAB secondo l'area territoriale per il sesso

AREA TERRITORIALE	SESSO				TOTALE	
	F		M		v.a.	%
	v.a.	%	v.a.	%		
- NO	6678	65,1	3580	34,9	10258	100,0
- NE	7018	65,2	3747	34,8	10765	100,0
- C	7910	61,5	4960	38,5	12870	100,0
- S	4735	49,9	4760	50,1	9495	100,0
- I	2521	52,5	2281	47,5	4802	100,0

Tab. 8 – Il personale TAB secondo l'area funzionale di inquadramento per il sesso

AREA FUNZIONALE	SESSO				TOTALE	
	F		M		v.a.	%
	v.a.	%	v.a.	%		
- Dirigenza amministrativa	139	41,1	199	58,9	338	100,0
- Amministrativa ed Amministrativa-gestionale	18079	74,1	6317	25,9	24396	100,0
- Biblioteche	1934	74,0	681	26,0	2615	100,0
- Servizi generali e tecnici	1246	39,9	1880	60,1	3126	100,0
- Socio-sanitaria e medico-odontoiatrica	1551	62,9	915	37,1	2466	100,0
- Tecnica, Tecnico-scientifica ed Elaborazione dati	5894	38,8	9316	61,2	15210	100,0
- non individuata	19	48,7	20	51,3	39	100,0

Tab. 9 – Il personale TAB secondo la forma contrattuale per il sesso

SESSO	FORMA CONTRATTUALE			
	tempo indeterminato		tempo determinato	
	v.a.	%	v.a.	%
- F	27792	59,6	1070	67,9
- M	18821	40,4	507	32,1
TOTALE	46613	100,0	1577	100,0

2.2. Il campione raggiunto

2.2.1. La condizione professionale

Relativamente all'area territoriale degli atenei il campione raggiunto vede, tra quanti hanno risposto, un po' più di 2 intervistati su 5 che lavorano in un ateneo dell'area centrale, un po' meno di 1/3 in quelli dell'area nord-occidentale, circa il 15% in quelli dell'area nord-orientale, il rimanente 13% circa è per 2/3 negli atenei meridionali continentali e per il resto in quelli meridionali insulari. Come visto in precedenza, rispetto alla distribuzione dell'universo nazionale, mentre in termini di posizione le due aree settentrionali hanno una posizione invertita, molto dissimile è la proporzione delle varie aree presenti nel campione, aspetto da tenere presente volendo generalizzare i risultati ottenuti per questa variabile [si veda Tab. 10].

Tab. 10 – Il personale TAB secondo l'area territoriale dell'ateneo: dato nazionale, campione (risposte valide = 2984) e scostamento

AREA TERRITORIALE	UNIVERSO (2020)		CAMPIONE (N = 2984)		$\Delta = b-a$
	v.a.	%	v.a.	%	
		(a)		(b)	
- NO	10258	21,3	941	31,5	+10,2
- NE	10765	22,3	443	14,9	-7,4
- C	12870	26,7	1204	40,3	+13,4
- S	9495	19,7	258	8,7	-11,0
- I	4802	10,0	138	4,6	-5,4
TOTALE	48190	100,0	2984	100,0	

Dal punto di vista della dimensione dell'ateneo, un terzo degli intervistati è occupato in un *mega-ateneo*, quasi il 30% in un *grande ateneo*, un po' più del 17% in un *medio ateneo* e il rimanente 6% circa in un *piccolo ateneo*. Infine, una quota non elevata ma comunque significativa dichiara di non conoscere la classificazione dimensionale del proprio ateneo [si veda Tab. 11].

Tab. 11 – Il campione raggiunto (risposte valide = 3157) secondo la classe dimensionale dell'ateneo

CLASSE DIMENSIONALE	CAMPIONE (N = 3157)	
	v.a.	%
- mega ateneo (oltre 50.000 studenti)	1071	33,9
- grande ateneo (da 20.001 a 50.000 studenti)	932	29,5
- medio ateneo (da 10.000 a 20.000 studenti)	556	17,6
- piccolo ateneo (meno di 10.000 studenti)	203	6,4
- non so	395	12,5
TOTALE	3157	100,0

Per i dati nazionali dei 67 atenei statali non disponiamo di una classificazione per dimensione. La “classifica” presentata ogni anno dal Censis usa una classificazione diversa per i *mega atenei* e considera un numero inferiore di atenei.

Tenendo conto dell'area funzionale di inquadramento, va specificato che con il questionario adottato, l'indagine: 1) non ha inteso raggiungere l'area della *Dirigenza amministrativa*; 2) ha raggruppato le due aree dei *Servizi generali e tecnici* e *Tecnica, Tecnico-scientifica ed Elaborazione dati* sotto la denominazione della prima. In questo modo, riconducendo anche i dati relativi all'universo nella stessa classificazione, gli intervistati sono concentrati soprattutto in due aree funzionali: quella *amministrativa ed amministrativa-gestionale* per quasi il 60% e in quella dei *servizi generali e tecnici* per un po' più del 30%. Un po' più del 9% sono nell'area *Biblioteche* e una quota residuale nell'area *Socio-sanitaria e medico-odontoiatrica*⁶. Gli scostamenti rispetto alla distribuzione dell'universo non sono particolarmente significativi, rimanendo contenuti al massimo intorno all'8% [si veda Tab. 12].

⁶ Dato il ridotto numero di casi relativi a quest'area funzionale non ne terremo conto nelle elaborazioni dei capitoli seguenti.

Tab. 12 – Il personale TAB secondo l'area funzionale di inquadramento: dato nazionale, campione (risposte valide = 3194) e scostamento

AREA FUNZIONALE	UNIVERSO		INCHIESTA		$\Delta = b-a$
	(2020)		(N = 3194)		
	v.a.	%	v.a.	%	
		(a)	(b)		
- Amministrativa ed Amministrativa-gestionale	24396	51,0	1887	59,1	+8,1
- Biblioteche	2615	5,5	295	9,2	+3,8
- Servizi generali e tecnici + Tecnica, Tecnico-scientifica ed Elaborazione dati	18336	38,3	997	31,2	-7,1
- Socio-sanitaria e medico-odontoiatrica	2466	5,2	15	0,5	-4,7

Più della metà degli intervistati risultano inquadrati nella categoria C, mentre un po' meno del 40% è inquadrato nella categoria D, di livello superiore. Residuali sono i *Dirigenti*⁷ e quanti sono inquadrati nelle categorie B ed EP (al di sotto del 5% per ogni tipo di inquadramento) [si veda Tab. 13].

Tab. 13 – Il personale TAB secondo la categoria di inquadramento (risposte valide = 3200)

CATEGORIA	CAMPIONE	
	(N = 3200)	
	v.a.	%
- Dirigente	7	0,2
- EP	141	4,4
- D	1236	38,6
- C	1676	52,4
- B	140	4,4
TOTALE	3200	100,0

⁷ Dato il ridotto numero di casi relativi a questa categoria non ne terremo conto nelle elaborazioni dei capitoli seguenti.

La forma contrattuale degli intervistati vede, come per l'universo, la quasi totalità occupata a tempo indeterminato. Ciò rende la distribuzione del campione sostanzialmente identica a quella dell'universo, permettendo così di generalizzare le considerazioni basate su questa variabile [si veda Tab. 14].

Tab. 14 – Il personale TAB secondo la forma contrattuale: dato nazionale, campione (risposte valide = 3199) e scostamento

FORMA CONTRATTUALE	UNIVERSO		INCHIESTA		Δ
	(2020)		(N = 3199)		
	v.a.	%	v.a.	%	
		(a)	(b)		
- tempo indeterminato	46613	96,7	3097	96,8	+0,1
- tempo determinato	1577	3,3	102	3,2	-0,1
TOTALE	48190	100,0	3199	100,0	

Il regime orario previsto dal rapporto di lavoro è in prevalenza, per più del 90% degli intervistati, quello a tempo pieno [si veda Tab.15].

Tab. 15 – Il personale TAB secondo il regime orario contrattuale (risposte valide = 3206)

CATEGORIA	CAMPIONE	
	(N = 3206)	
	v.a.	%
- a tempo pieno	2936	91,6
- a tempo parziale	270	8,4
TOTALE	3206	100,0

Mediamente l'orario di lavoro settimanale si attesta sulle 36 ore [si veda Tab. 16]. La quasi totalità lavora tra 25 e 48 ore. Un po' più del 72% degli intervistati lavora tra 25 e 36 ore e un po' meno di 1/4 tra 37 e 48 ore.

Tab. 16 – Il personale TAB secondo l'orario settimanale (risposte valide = 3150)

ORARIO DI LAVORO	CAMPIONE (N = 3150)	
	v.a.	%
- fino a 12 ore	76	2,4
- da 13 a 24 ore	56	1,8
- da 25 a 36 ore	2276	72,3
- da 37 a 48 ore	724	23,0
- più di 48 ore	18	0,6
TOTALE	3150	100,0

media = 35,54

$\sigma = 5,784$

L'anzianità di servizio degli intervistati è mediamente un po' sotto i 19 anni. Circa il 30% ha da 11 a 20 anni di anzianità, un quarto da 21 a 30 anni, poco meno di un quarto fino a 10 anni e quasi 1/5 da 31 a 40 anni [si veda Tab. 17].

Tab. 17 – Il personale TAB secondo l'anzianità di servizio a tempo indeterminato (risposte valide = 3095)

ANZIANITÀ DI SERVIZIO A TEMPO INDETERMINATO	CAMPIONE (N = 3095)	
	v.a.	%
- fino a 10 anni	769	24,8
- da 11 a 20 anni	924	29,9
- da 21 a 30 anni	774	25,0
- da 31 a 40 anni	590	19,1
- più di 40 anni	38	1,2
TOTALE	3095	100,0

media = 18,72

$\sigma = 11,059$

Nel lavoro che svolgono più di 4/5 degli intervistati hanno un rapporto diretto con docenti e/o studenti [si veda Tab. 18].

Tab. 18 – Il personale TAB secondo il rapporto diretto con docenti e/o studenti nello svolgimento del proprio lavoro (risposte valide = 3203)

RAPPORTO DIRETTO	CAMPIONE (N = 3095)	
	v.a.	%
- sì, spesso	1556	48,6
- sì, occasionalmente	1061	33,1
- no, mai	586	18,3
TOTALE	3203	100,0

2.2.2. Il profilo socio-demografico

Gli intervistati sono in netta maggioranza donne, aspetto che differenzia il campione raggiunto rispetto all'universo di riferimento con uno scarto di quasi il 9% [si veda Tab. 19]. L'età media è sopra i 50 anni, con una distribuzione che va da un minimo di 24 anni ad un massimo di 69. Più del 40% degli intervistati si trova nella fascia di età tra 50 e 59 anni e un po' meno del 30% in quella tra 40 e 49 anni [si veda Tab. 20]. La nazionalità degli intervistati è quasi esclusivamente quella italiana [si veda Tab. 21]

Tab. 19 – Il personale TAB secondo il sesso: dato nazionale, campione (risposte valide = 3097) e scostamento

SESSO	UNIVERSO (2020)		INCHIESTA (N = 3097)		$\Delta = b-a$
	v.a.	% (a)	v.a.	% (b)	
F	28862	59,9	2125	68,6	+8,7
M	19328	40,1	972	31,4	-8,7
TOTALE	48190	100,0	3097	100,0	

Tab. 20 – Il campione raggiunto (risposte valide = 3048) secondo la classe di età

CLASSE DI ETÀ	CAMPIONE (N = 3048)	
	v.a.	%
- da 20 a 29 anni	24	0,8
- da 30 a 39 anni	323	10,6
- da 40 a 49 anni	891	29,2
- da 50 a 59 anni	1247	40,9
- da 60 a 69 anni	563	18,5
TOTALE	3048	100,0
media = 51,07		
$\sigma = 8,686$		
min = 24		
max = 69		

Tab. 21 – Il campione raggiunto (risposte valide = 3093) secondo la nazionalità

NAZIONALITÀ	CAMPIONE (N = 3093)	
	v.a.	%
- italiana	3081	99,6
- europea	9	0,3
- extra-europea	3	0,1
TOTALE	3093	100,0

Il livello di istruzione è molto elevato, con più di 2/3 degli intervistati che hanno conseguito una laurea o un titolo superiore. La quota rimanente è composta soprattutto da quanti hanno conseguito un diploma di scuola superiore (quasi il 29%) [si veda Tab. 22].

Tab. 22 – Il campione raggiunto (risposte valide = 3098) secondo il livello di istruzione

LIVELLO DI ISTRUZIONE	CAMPIONE (N = 3098)	
	v.a.	%
- basso	106	3,4
- medio	888	28,7
- alto	2104	67,9
TOTALE	3098	100,0

Gli intervistati risiedono soprattutto nell'area centrale (un po' più del 40%) e in quella nord-occidentale (un po' più del 30%) [si veda Tab. 23]. Suddividendoli in tre aree abbiamo che più del 45% risiede nelle aree settentrionali e un po' più del 13% nelle aree meridionali.

Tab. 23 – Il campione raggiunto (risposte valide = 2984) secondo l'area territoriale di residenza

AREA TERRITORIALE	CAMPIONE (N = 2984)	
	v.a.	%
- NO	941	31,5
- NE	443	14,8
- C	1204	40,3
- S	258	8,6
- I	138	4,6
TOTALE	2984	100,0

3. Il lavoro da remoto del personale TAB

Prima della pandemia il lavoro da remoto era poco diffuso (in maniera trasversale tra le aree) e la quasi totalità dei rispondenti non lo aveva mai svolto (82,3%), per lo più per scelta dell'ateneo (58,4%) ma anche per scelta individuale (23,9%).

Al momento della rilevazione, i rispondenti che lavorano in remoto sono due su tre (66,4%, quasi totalmente in smart working/lavoro agile), mentre il 23,7% non lavora in remoto per scelta dell'ateneo, e il 9,9% non lo fa per sua scelta (con una diminuzione rispetto alla fase pre-pandemica di chi preferisce lavorare in presenza). Anche nella fase attuale, non emergono differenze significative tra le aree di lavoro [si veda Tab. 24].

Tab. 24 - Lavoro da remoto prima di marzo 2020 e attualmente, per Area di lavoro (%)

	Prima di marzo 2020, hai lavorato da remoto per il tuo ateneo?	Attualmente, lavori da remoto per il tuo Ateneo?
Sì, in telelavoro	7,0	4,8
Sì, in smart working/lavoro agile	10,7	61,6
No, per mia scelta	23,9	9,9
No, per scelta dell'ateneo	58,4	23,7
Totale	100,0	100,0

Rispetto al lavoro da remoto, non emergono particolari differenze di genere nella fase pre-pandemica, mentre se consideriamo la fase post-pandemica, al momento della rilevazione, gli uomini svolgono meno lavoro da remoto rispetto alle donne (59,6% e 69,5%) e questo è dovuto alla scelta dell'ateneo nella maggior parte dei casi (27,1%) o per propria scelta (13,3%, anche in questo caso in misura maggiore per gli uomini, mentre le donne che scelgono di non fare il lavoro da remoto sono l'8,2%) [si veda Tab. 25].

Tab. 25 - Lavoro da remoto prima di marzo 2020 e attualmente, per genere (%)

	Lavoro da remoto prima di marzo 2020			Lavoro da remoto, attualmente		
	Uomo	Donna	Tot.	Uomo	Donna	Tot.
Sì, in telelavoro	5,0	8,0	7,0	4,3	5,0	4,8
Sì, in smart working/lavoro agile	11,6	10,1	10,6	55,3	65,0	61,9
No, per mia scelta	22,1	24,3	23,6	13,3	8,2	9,8
No, per scelta dell'ateneo	61,3	57,6	58,8	27,1	21,8	23,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Se consideriamo il livello di inquadramento, emergono maggiori opportunità di lavoro da remoto per i livelli medi-alti, sia nella fase pre-pandemica che in quella attuale [si veda Tab. 26].

Tab. 26 - Lavoro da remoto prima di marzo 2020 e attualmente, per livello di inquadramento (%)

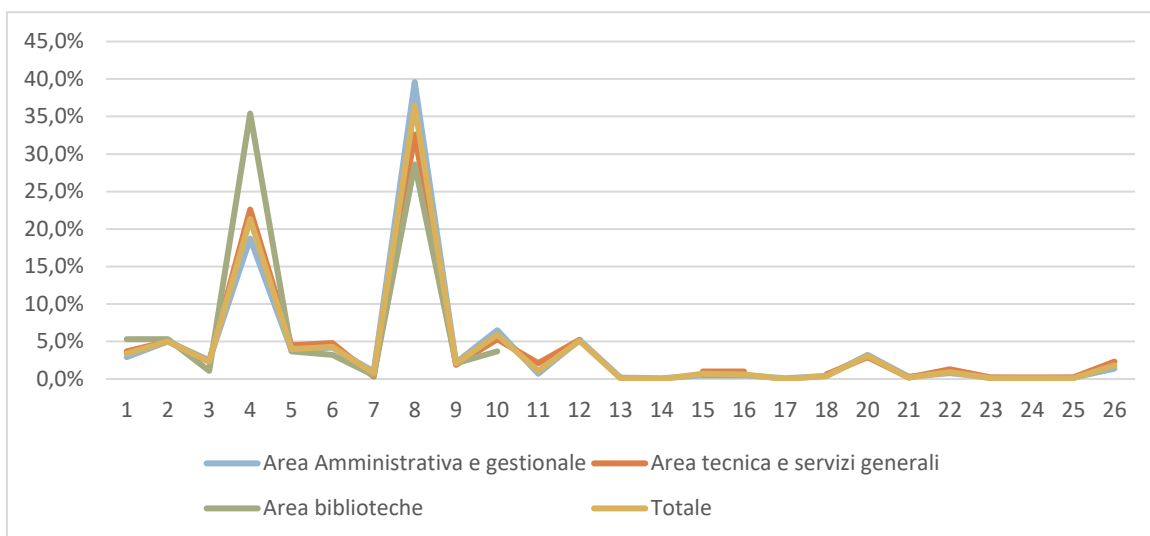
	Lavoro da remoto prima di marzo 2020					Lavoro da remoto, attualmente				
	B	C	D	EP	Tot.	B	C	D	EP	Tot
Sì, in telelavoro	5,8	6,7	8,1	3,6	7,0	7,2	4,2	5,7	2,2	4,8
Sì, in smart working/lavoro agile	12,2	11,1	9,8	11,5	10,7	52,2	63,0	61,6	54,0	61,6
No, per mia scelta	17,3	22,7	25,1	33,8	23,9	8,0	9,0	10,1	20,1	9,9
No, per scelta dell'ateneo	64,7	59,5	57,0	51,1	58,4	32,6	23,8	22,6	23,7	23,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Il regime temporale del lavoro agile è stato indagato considerando sia i giorni di lavoro agile al mese sia le ore di contattabilità da garantire quando si lavora da remoto.

Per quanto riguarda i giorni di lavoro agile in un mese, attualmente svolti, la media è di 7,7 giorni. Se osserviamo le distribuzioni percentuali, queste si addensano intorno agli 8 giorni al mese (36,4%) o i 4 giorni al mese (21,4%), e il 22,3% lavora in smart working per più di 8 giorni al mese.

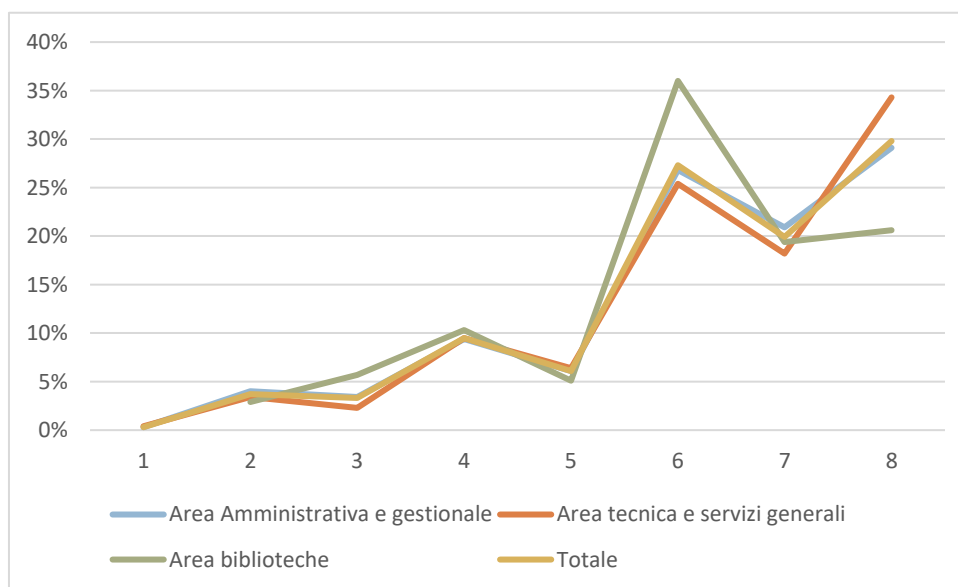
La distribuzione delle giornate è abbastanza simile tra l'Area amministrativa e gestionale e l'Area tecnica e dei servizi generali, mentre nell'Area biblioteche si registra una quota maggiore di lavoro in presenza [si veda Fig. 1].

Fig. 1. - Giorni di lavoro agile in un mese per Area di lavoro (%)



Per quanto riguarda le ore di contattabilità da assicurare nei giorni in cui non si lavora dall'ufficio, la media è 6,3 ore (più precisamente, la maggior parte del campione, quasi il 77%, deve garantire tra le 6 e le 8 ore, senza distinzioni rilevanti tra le aree di lavoro, ad eccezione delle bibliotecarie/i che hanno una maggiore concentrazione di turni da 6 ore) [si veda Fig. 2].

Fig. 2 - Ore di contattabilità per Area di lavoro (%)



Non emergono differenze di genere per i giorni di lavoro agile al mese o per le ore di contattabilità. Mentre alcune differenze si rilevano in relazione al livello di inquadramento, con un numero di giornate di lavoro agile al mese che aumenta in maniera inversamente proporzionale al livello, ma comunque senza scarti rilevanti (una media di 8,5 giorni al mese di lavoro agile per il livello B e di 7,6 per EP).

La regolamentazione del lavoro agile è molto differenziata, con una certa difficoltà nell'affermare una negoziazione tra le parti sociali. L'accordo di ateneo tra le parti sociali è presente solo nel 15% dei casi e c'è una forte diffusione di accordi individuali con i superiori (31,6%) e di regolamentazioni dell'ente, sia come policy di Ateneo unilaterali (12,2%) sia come indicazioni della dirigenza (13,5%).

Gli accordi di ateneo tra le parti sociali sono maggiormente diffusi negli atenei più grandi (18,2% dei mega atenei contro il 11,9% dei più piccoli) mentre, al contrario, negli atenei più piccoli sono maggiormente diffusi gli accordi individuali (43,1% contro il 32,4% dei mega atenei).

Comunque, è da evidenziare che una quota rilevante (20,4%) non sa come sia regolamentato il lavoro agile nel proprio ateneo [si veda Tab. 27].

Tab. 27 – *Regolamentazione del lavoro agile per Classificazione dell'Ateneo (%)*

	Mega ateneo (oltre 50.000 studenti)	Grande ateneo (tra 20.001 e 50.000 studenti)	Medio ateneo (tra 10.000 e 20.000 studenti)	Piccolo ateneo (meno di 10.000 studenti)	Non conosce la dimensione	Totale
Accordo di Ateneo tra le parti sociali	18,2	13,5	17,0	11,9	8,7	15,0
Policy di Ateneo unilaterale (protocollo, regolamenti, ecc.)	13,6	14,5	11,0	8,4	6,7	12,2
Indicazione unilaterale di Ateneo/della dirigenza	10,1	15,9	13,3	19,3	14,6	13,5
Accordo individuale scritto tra me e i superiori	32,4	26,7	41,0	43,1	22,0	31,6
Accordo individuale informale tra me e i superiori	3,4	3,0	1,6	2,5	3,1	2,9
Non è stata adottata nessuna modalità formale o informale di lavoro agile	4,3	4,7	2,2	6,4	5,9	4,4
Non sa come è regolamentato	18,0	21,7	13,9	8,4	39,0	20,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Gli accordi tra le parti sociali e i protocolli aziendali regolamentano soprattutto i tempi di lavoro (quasi il 48% dei casi) e, più in generale, le modalità organizzative, quali il luogo di lavoro, i turni, orari e straordinari (44,4%) e le dotazioni tecnologiche (38,2%). Sono invece meno regolamentati il diritto alla disconnessione (28,4%), la tutela della salute e sicurezza (25,6%) e, anche, i profili professionali di chi può accedere al lavoro agile (19,4%). Ancora più scarsa la regolamentazione degli altri temi, inclusi i diritti di rappresentanza sindacale (4,4%) ed è quasi assente quella sugli

obiettivi di lavoro. Comunque, anche in questo caso, è rilevante la quota di chi non conosce i temi regolamentati (31,6%).

Nei contesti in cui è presente un accordo tra le parti sociali i temi della tutela della salute (35,1%), diritto alla disconnessione (18,8%), formazione (10%) e diritti sindacali (9,5%) sono maggiormente trattati rispetto a quanto disciplinato da protocolli e accordi e unilaterali [si veda Tab. 28].

Tab. 28 - Ambiti di regolamentazione degli accordi e protocolli sul lavoro agile (risposta multipla)

AMBITI DI REGOLAMENTAZIONE ACCORDI LAVORO AGILE	Percentuale sui casi
Tempi di lavoro	47,9
Modalità organizzative (luogo di lavoro, turni, orario di lavoro, straordinari)	44,4
Dotazioni tecnologiche	38,2
Diritto alla disconnessione	28,4
Salute e sicurezza	25,6
Profili professionali di chi può accedere	19,4
Formazione	10,7
Altro: ferie, permessi, malattia, ticket restaurant	6,3
Diritti di rappresentanza sindacale	4,4
Obiettivi di lavoro	0,5
Non sa	31,6

Per quanto riguarda le dotazioni a disposizione per garantire il lavoro agile, il 39,3% dei rispondenti non ha ricevuto nessun dispositivo e lavora con strumenti propri. Comunque, circa due rispondenti su tre hanno avuto un computer (58,9%) mentre altre dotazioni sono poco diffuse, come la rete internet (solo nel 14,3% dei casi), smartphone e tablet (8,8%). Le sedie ergonomiche, così come la stampante e lo scanner, sono quasi assenti tra le dotazioni erogate (le prime presenti solo nell'1,5% dei casi e i secondi solo nell'1,4%).

La piattaforma aziendale di lavoro, messa a disposizione dagli Atenei, non sembra presentare criticità rilevanti, e solo il 13,1% dichiara di essere “per nulla soddisfatto”.

Riguardo ai rimborsi, questi sono quasi del tutto assenti. Solo il 11,1% ha un rimborso (anche forfettario) per le spese relative ai servizi telefonici e internet e solo il 6% per i dispositivi informatici (hardware e software). Di conseguenza, la maggior parte dei rispondenti (59%) ritiene che il lavoro agile comporti, al netto di eventuali rimborsi, un aumento delle spese familiari, per la connessione, utenze, alimentazione, ecc.

La formazione specifica sulle modalità di lavoro agile è stata del tutto assente per metà del campione, nel corso di tutta la pandemia. Difatti, ha seguito dei corsi sul lavoro agile con dei formatori, in diretta online, il 34,5% dei rispondenti, mentre il 24,2% ha utilizzato delle dispense o altro materiale audio-visivo e la metà è stata esclusa da qualsiasi percorso formativo [si veda Tab. 29]. Non emergono particolari differenze tra le aree di lavoro ma si segnala una maggiore opportunità di formazione in diretta per l'area amministrativa e gestionale.

Tab. 29 - Corsi di formazione su lavoro agile (da marzo 2020) per Area di lavoro (risposta multipla %)

	Area Amministrativa e gestionale	Area tecnica e servizi generali	Area biblioteche	Totale
Sì, corsi con formatori in diretta online	36,9	31,1	30,8	34,5
Sì, con moduli, dispense e altro materiale documentale e audio-visivo	23,2	25,2	27,1	24,2
No	47,5	51,3	50,8	49,0

È scarsa anche la conoscenza in merito alla normativa contrattuale che regola il lavoro agile. Meno della metà dei rispondenti (38,6%) ha avuto informazioni dal datore di lavoro e la maggior parte ha cercato di capire da solo (40,2%), oppure è stato informato dal sindacato (17,6%), mentre è più raro lo scambio di informazioni tra colleghi (6,4%) e, comunque, il 13,4% dichiara di non sapere nulla in materia. Non emergono particolari distinzioni tra le aree, ma si evidenzia una maggiore presenza di informazione sindacale nelle aree delle biblioteche [si veda Tab. 30].

Tab. 30 – Canale di informazione sulla normativa contrattuale relativa al lavoro agile per Area di lavoro (risposta multipla %)

	Area Amministrativa e gestionale	Area tecnica e servizi generali	Area biblioteche	Totale
Sì, mi ha informato il datore di lavoro	39,6%	36,7%	38,8%	38,6%
Sì, mi hanno informato i colleghi	5,8%	7,3%	7,5%	6,4%
Sì, mi ha informato il sindacato	16,2%	18,9%	22,8%	17,6%
Ho cercato di capire prevalentemente da solo	40,4%	41,0%	37,4%	40,3%
Non so nulla	12,7%	15,4%	11,6%	13,4%

4. Organizzazione e qualità del lavoro

4.1. Autonomia e lavoro agile

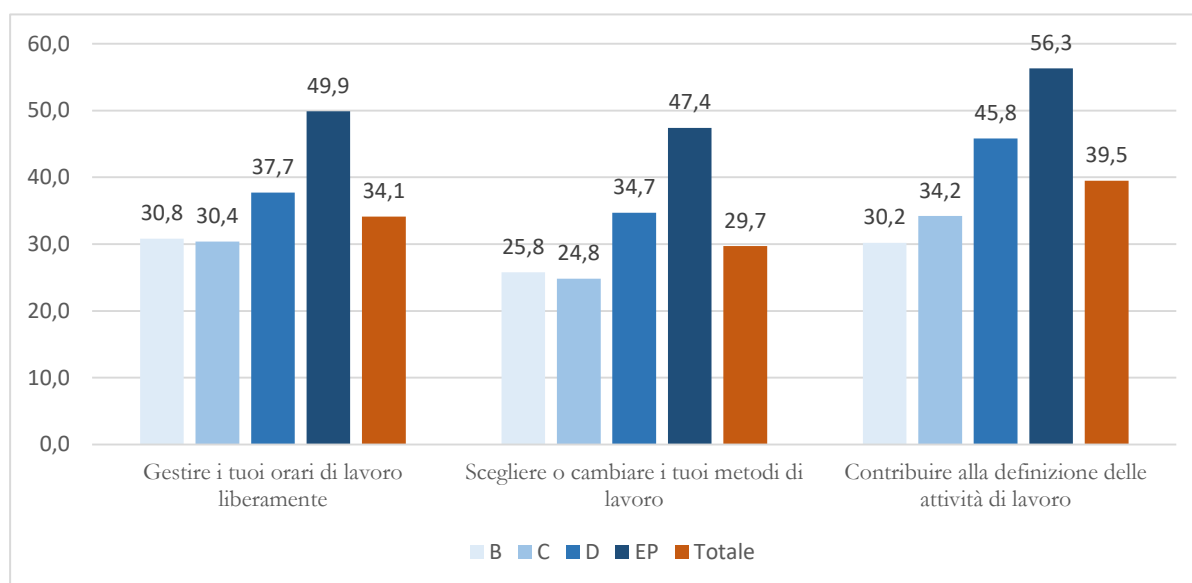
L'indagine ha esaminato il grado di autonomia nel lavoro agile, considerando nello specifico tre dimensioni: 1) la possibilità di gestire gli orari lavorativi liberamente, 2) di scegliere/cambiare i metodi di lavoro, 3) di definire le proprie attività. Un intervistato su tre (34,2%) dichiara di poter gestire liberamente i propri orari “spesso o sempre”; ancora maggiore è la quota di chi fa esperienza di autonomia nella definizione delle attività di lavoro (risponde “spesso o sempre” il 39,5%); mentre è più bassa in merito ai metodi di lavoro (risponde “spesso o sempre” il 29,7%) [si veda Tab. 31].

Tab. 31 - Autonomia nel lavoro agile (%)

	Mai o raramente	Qualche volta	Spesso o sempre	Totale
Gestire i tuoi orari di lavoro liberamente	23,3	42,5	34,2	100,0
Scegliere o cambiare i tuoi metodi di lavoro	27,6	42,7	29,7	100,0
Contribuire alla definizione delle attività di lavoro	19,6	40,9	39,5	100,0

Se si calcola un indice di autonomia, attraverso la somma delle tre domande menzionate, emerge un segmento importante, costituito dal 27,6%% degli intervistati che dichiara di godere di una alta autonomia nel lavoro agile⁸. L'autonomia nel lavoro – anche in modalità da remoto – presenta però variazioni a seconda dei compiti che si è chiamati a svolgere e del livello di inquadramento. Livelli maggiori di autonomia, su tutte le dimensioni, si osservano infatti tra il personale con livello D, EP [si veda Fig. 3]. Una maggiore autonomia si osserva poi tra le lavoratrici e i lavoratori dell'Area tecnica e dei servizi generali. Poco o per nulla rilevante appare invece la relazione tra grado di autonomia e altre caratteristiche dei compiti svolti (per esempio necessità di rapporti diretti con studenti/docenti) e con le caratteristiche dell'Ateneo (dimensioni, ecc.).

Fig. 3 - Autonomia nel lavoro agile (risposte "spesso o sempre") per livello di inquadramento (%)

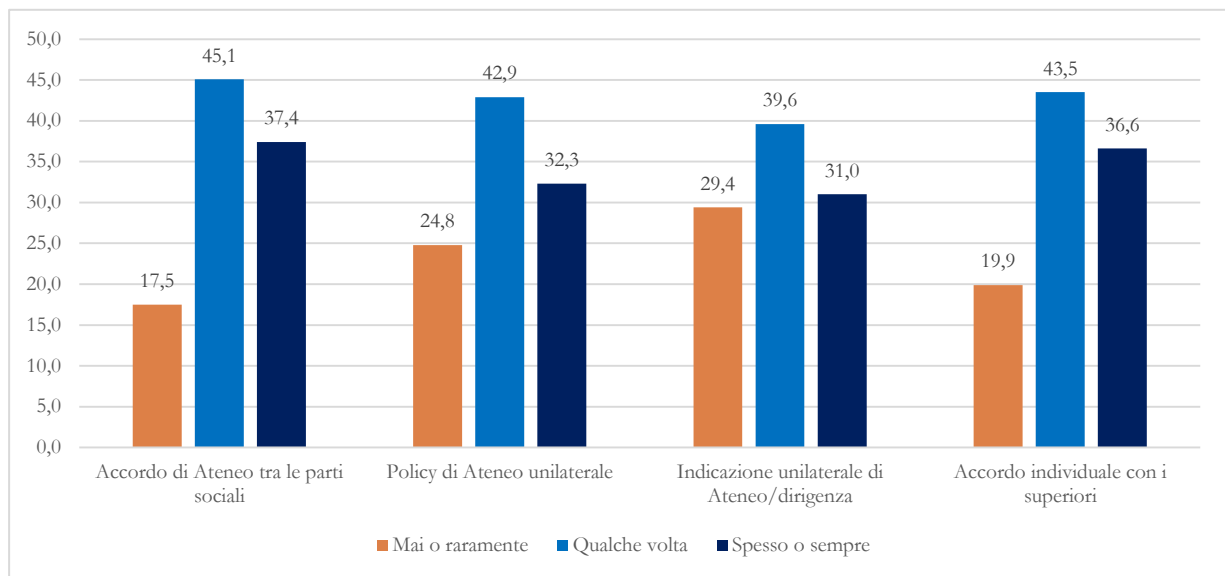


Va invece evidenziata la relazione con la modalità di regolazione del lavoro agile. Nei casi in cui ha prevalso una modalità collettiva, ossia è presente un accordo con le parti sociali, si registra una maggiore autonomia. Ciò vale soprattutto per la possibilità di gestire i propri orari lavorativi – aspetto critico di molte esperienze di lavoro da remoto – se l'accordo è intervenuto su tale aspetto

⁸ L'indicatore di autonomia nel lavoro agile (di tipo additivo) può assumere valori da 3 a 9. I valori da 8 a 9 sono stati considerati rappresentativi di una situazione di alta autonomia nel lavoro agile. Gli altri valori dell'indice registrano le seguenti percentuali di casi: 3) 7,0, 4) 10,2, 5) 14,9, 6) 23,8, 7) 16,5.

[si veda Fig. 4]. I risultati peggiori si osservano invece nei casi in cui la regolazione del lavoro agile è affidata a una policy di Ateneo unilaterale (protocollo, regolamento, ecc.) o ancora di più nei casi di semplici indicazioni unilaterali di Ateneo/dirigenza. Le variazioni in base alla modalità di regolazione del lavoro agile sono meno rilevanti per metodi e definizione attività, permane però una differenza significativa rispetto ai casi in cui ha prevalso un'indicazione unilaterale di Ateneo/dirigenti (dichiara “spesso o sempre” autonomia su metodi e definizione attività rispettivamente il 31,6% e il 40,4% degli intervistati di Atenei con accordi con le parti sociali, contro il 27,3% e 34,1% di coloro che hanno avuto solo indicazioni unilaterali).

Fig. 4 - Autonomia nella gestione degli orari di lavoro (risposte “spesso o sempre”) per modalità di regolazione del lavoro agile (%)



Va infine osservata la relazione tra autonomia e adozione di modelli di organizzazione basati sul lavoro per obiettivi (su tale aspetto si dirà di più in una successiva sezione del working paper). Tra coloro che sostengono che il lavoro agile ha favorito (“abbastanza o molto”) l’adozione di tali modelli si riscontrano infatti percentuali più elevate di intervistati che dichiarano una medio-alta autonomia [si veda. Tab. 32].

Tab. 32 - Autonomia nel lavoro agile (risposte "spesso o sempre") in base alle risposte sul cambiamento del modello organizzativo (%)

DIMENSIONI DELL'AUTONOMIA	ADOZIONE DI LAVORO PER OBIETTIVI	
	Per niente	Abbastanza o molto
Gestire i tuoi orari di lavoro liberamente	29,0	36,7
Scegliere o cambiare i tuoi metodi di lavoro	24,7	32,1
Contribuire alla definizione delle attività di lavoro	32,4	43,1

4.2. Carichi e tempi di lavoro e conciliazione lavoro-vita

A fronte di una elevata soddisfazione (dimostrata da varie evidenze riportate in questo working paper), il lavoro agile ha però comportato – in base alle risposte degli intervistati – un aumento dei carichi e soprattutto dei tempi di lavoro. I primi sono aumentati per il 33,3% (sono invece rimasti invariati per il 63,3%), mentre i tempi sono aumentati per il 43,8% (sono rimasti invariati per il 49,5%); modeste sono le percentuali di chi indica una diminuzione.

L'aumento di carichi e tempi di lavoro è indicato più spesso dagli intervistati inquadrati come D (35,5% e 46,4% rispondono che c'è stato un incremento sull'uno e l'altro aspetto) ed EP (39,7% e 55,3%). Così come da chi, nello svolgimento del proprio lavoro, ha un rapporto diretto con studenti/docenti (35,6% e 47,9%); ciò vale soprattutto per i carichi di lavoro [si veda Tab. 33]. Va poi evidenziata una maggiore frequenza di chi lamenta un incremento dei carichi di lavoro tra gli intervistati degli Atenei meridionali (36,6% al Sud, 40,0% nelle Isole). Una relazione da approfondire, che potrebbe essere collegata alla maggior diffusione di situazioni di carenza di personale. Al di là di queste differenze, non risultano variazioni significative in base ad altre caratteristiche del lavoro o del contesto organizzativo.

Tab. 33 – Cambiamento dei carichi di lavoro per frequenza del rapporto con studenti/docenti nello svolgimento delle proprie attività (%)

CAMBIAMENTO CARICHI DI LAVORO	RAPPORTI DIRETTI CON STUDENTI/DOCENTI		
	Spesso	Occasionalmente o mai	Totale
Sono diminuiti	6,0	7,5	6,7
Sono rimasti invariati	46,2	52,4	49,4
Sono aumentati	47,8	40,2	43,9
Totale	100,0	100,0	100,0

Nonostante, l'aumento dei tempi di lavoro, un'ampia maggioranza degli intervistati indica un miglioramento della conciliazione tra lavoro e vita privata (il 77,0%); soltanto il 14,8% risponde che la conciliazione è rimasta stabile e l'8,2% risponde che è peggiorata. Come era ipotizzabile, la

percezione di un miglioramento dell'equilibrio tra lavoro e vita privata – in seguito all'introduzione del lavoro agile – ha una forte relazione con i tempi di spostamento casa-lavoro, ossia con il tempo che si impiega/impiegava per recarsi sul luogo di lavoro. La frequenza della valutazione positiva sul work-life balance (la conciliazione lavoro-vita è migliorata) aumenta infatti con l'aumentare dei tempi di spostamento [si veda Tab. 34]. I risultati dell'indagine mostrano poi che ad aver beneficiato di più di tale "effetto" del lavoro agile sono le persone che vivono con figli (81,1% se vivono anche con il partner, 80,2% se senza partner) e le donne su cui continua a precipitare gran parte del lavoro per la famiglia (78,1%, 83,4% se vivono con partner e figli).

Tab. 34 - Giudizio sulla conciliazione lavoro-vita privata in seguito all'introduzione del lavoro agile per tempi di spostamento casa-lavoro (%)

GIUDIZIO SULLA CONCILIAZIONE	TEMPI DI SPOSTAMENTO CASA-LAVORO				TOTALE
	Meno di 15 minuti	Da 15 minuti a mezz'ora	Da più di mezz'ora ad un'ora	Più di un'ora	
È migliorata	67,0	73,8	82,5	85,7	77,0
È peggiorata	11,5	8,8	6,1	6,7	8,2
È rimasta invariata	21,5	17,4	11,4	7,6	14,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

4.3. Collaborazione interna e altri aspetti della vita organizzativa

Molto positiva è anche la percezione della collaborazione interna, sia con i colleghi che con i superiori, nell'esperienza di lavoro agile. Su una scala da 1 a 5 (in cui 1 = per nulla collaborativo e 5 = totalmente collaborativo), il grado di collaborazione con i colleghi è valutato in media 4,27, mentre quello con i superiori al 3,95. Poco rilevanti appaiono le variazioni in base alle caratteristiche dei compiti e dell'università. Interessante (e da indagare ulteriormente) è invece la relazione – suggerita dai risultati – tra collaborazione e modello organizzativo del lavoro. Nello specifico, emerge che laddove l'introduzione del lavoro agile è accompagnata da un cambiamento in direzione di un lavoro per obiettivi (su tale aspetto si dirà di più in seguito), la collaborazione interna è valutata più positivamente. Poco influenti appaiono altre variabili, incluso il numero di giorni (al mese) di lavoro da remoto.

Tab. 35 - Giudizio sulla collaborazione con i superiori in base al cambiamento del modello organizzativo (%)

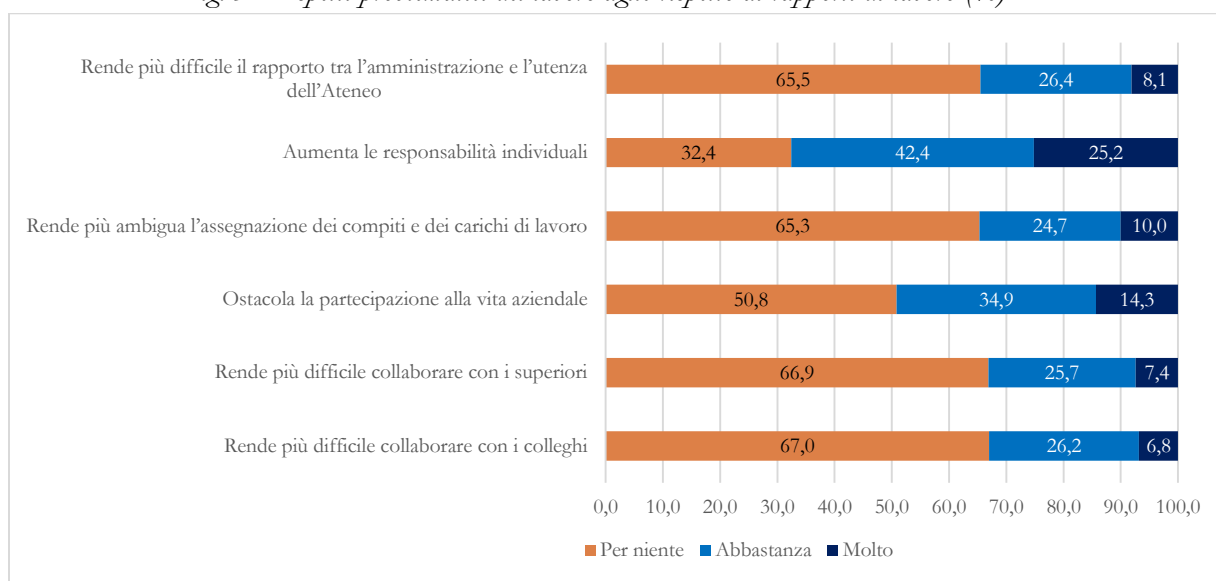
GIUDIZIO SULLA COLLABORAZIONE CON I SUPERIORI	CAMBIAMENTO DEL MODELLO ORGANIZZATIVO		
	Per niente	Abbastanza	Molto
Per niente/poco collaborativo (1-3)	39,0	26,1	20,4
Collaborativo (4-5)	61,0	73,9	79,6
Totale	100,0	100,0	100,0

Tab. 36 - Giudizio sulla collaborazione con i colleghi in base al cambiamento del modello organizzativo (%)

GIUDIZIO SULLA COLLABORAZIONE CON I COLLEGHI	CAMBIAMENTO DEL MODELLO ORGANIZZATIVO		
	Per niente	Abbastanza	Molto
Per niente/poco collaborativo (1-3)	26,5	15,8	10,7
Collaborativo (4-5)	73,5	84,2	89,3
Totale	100,0	100,0	100,0

I risultati sulla collaborazione interna sono confermati dalle risposte a una serie di domande su difficoltà/aspetti problematici dell'esperienza di lavoro agile. Come evidenzia la Fig. 5, i due terzi degli intervistati ritiene che il lavoro da remoto non abbia reso più difficile la collaborazione con colleghi e superiori. Una percentuale rilevante (49,2%) ritiene però che ostacoli la partecipazione alla vita aziendale. Questa opinione è espressa con più frequenza da EP (58,8%) e decresce con l'inquadramento (scende al 46,3% tra coloro che risultano inquadrati a livello B). Si potrebbe dire dunque che si tratta di un problema percepito soprattutto dalle figure dirigenziali e con ruoli di maggiore responsabilità. Lo è meno per gli altri lavoratori.

Fig. 5 - Aspetti problematici del lavoro agile rispetto ai rapporti di lavoro (%)



Tra le difficoltà – rispetto ai rapporti di lavoro – segnalate più di frequente va poi menzionato anche l'aumento delle responsabilità individuali. Anche tale difficoltà è percepita più spesso dagli intervistati inquadrati a livello D (70,3% risponde abbastanza o molto) e come EP (70,9% risponde abbastanza o molto).

4.4. Verso un'organizzazione del lavoro per obiettivi?

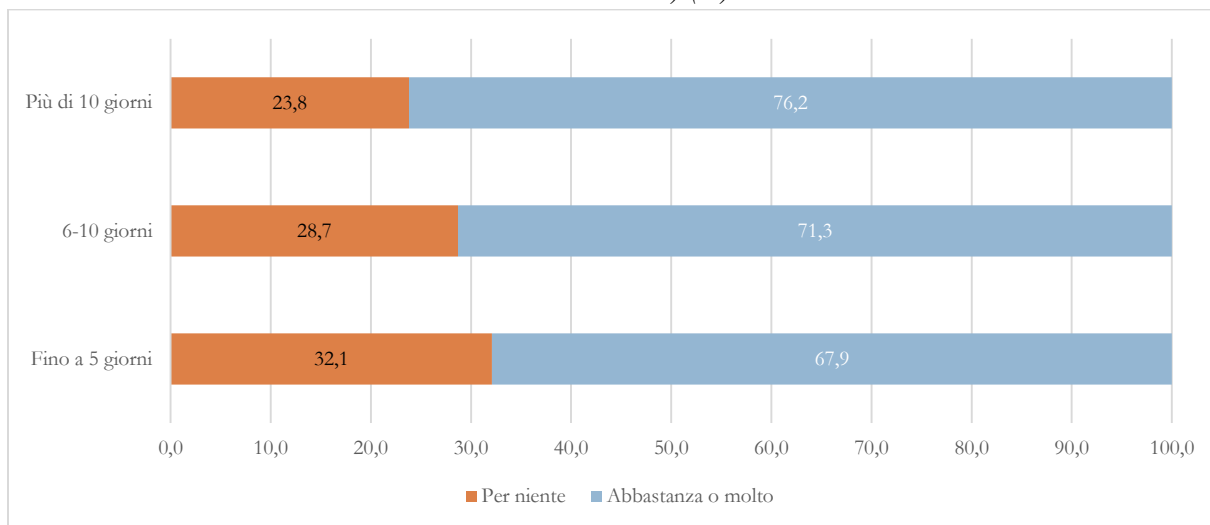
Più dei due terzi degli intervistati sostiene che l'introduzione del lavoro agile ha cambiato il modello di organizzazione del lavoro, favorendo il lavoro per obiettivi (il 51,5% risponde “abbastanza”, il 15,3% “molto”). Tale valutazione è più frequente (sia pur di poco) tra i lavoratori degli Atenei del Centro Italia (69,0%, di cui il 16,7% risponde “molto”). Risulta inoltre più frequente nei due casi estremi dei mega e nei piccoli Atenei [si veda Tab. 37]. Poco rilevante appare – su questo aspetto – la modalità di regolazione del lavoro agile; non significative sono in altri termini le differenze tra casi in cui ha prevalso l'accordo con le parti sociali e quelli in cui ha prevalso la policy unilaterale di Ateneo o l'accordo individuale.

Importante appare invece l'«intensità» del lavoro agile, ossia il numero di giorni in cui si lavora da remoto in un mese: all'aumentare di tale numero aumenta anche la frequenza di risposte affermatrice circa un cambiamento nelle modalità organizzative [si veda Fig. 6]. Emerge dunque una relazione – da approfondire – tra intensità dell'utilizzo del lavoro agile e adozione di modelli di organizzativi basati sul lavoro per obiettivi.

Tab. 37 - Introduzione di lavoro per obiettivi per dimensione dell'ateneo (%)

INTRODUZIONE LAVORO PER OBIETTIVI	CLASSIFICAZIONE ATENEIO			
	Mega ateneo (oltre 50.000 studenti)	Grande ateneo (da 20.001 a 50.000 studenti)	Medio ateneo (da 10.000 a 20.000 studenti)	Piccolo ateneo (meno di 10.000 studenti)
Per niente	31,2	34,2	39,3	31,4
Abbastanza	52,1	51,1	48,9	52,7
Molto	16,7	14,7	11,8	15,9
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fig. 6 - Introduzione di lavoro per obiettivi in base all'utilizzo del lavoro agile (numero di giorni in cui si lavora con tale modalità) (%)



4.5. Soddisfazione complessiva, principali benefici, difficoltà

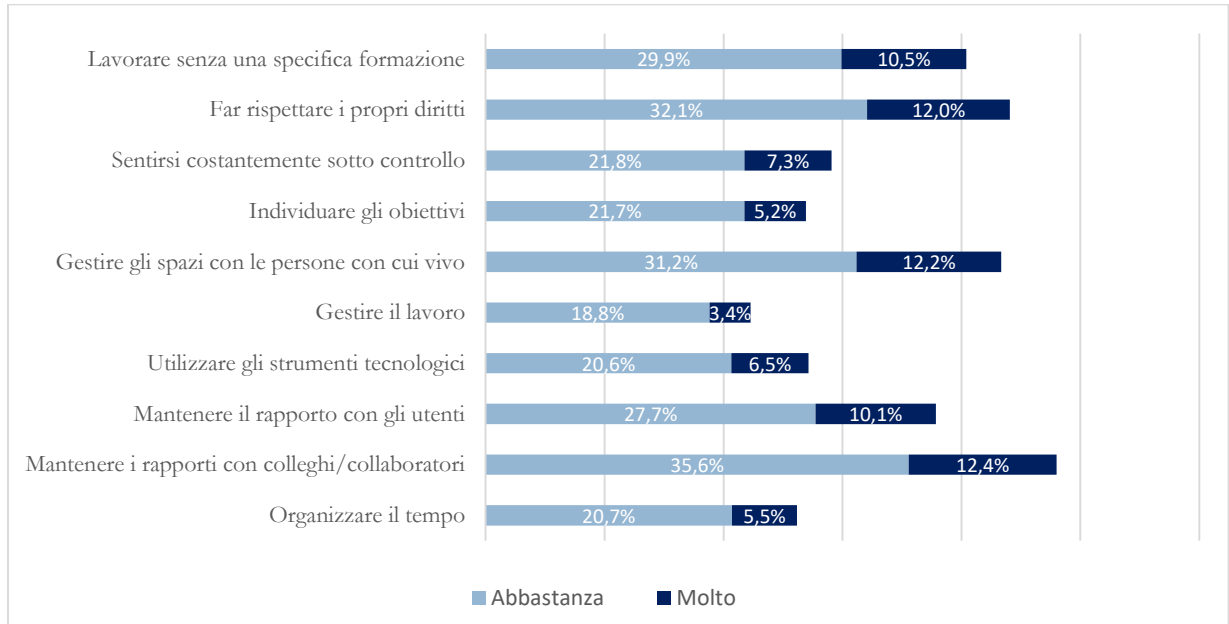
Tra gli intervistati si registra un'alta soddisfazione (complessiva) per le modalità in cui si svolge il lavoro agile. Su una scala da 1 a 5 (in cui 1 = per nulla soddisfatto e 5 = del tutto soddisfatto) l'esperienza di lavoro da remoto è valutata in media 3,93. Più in dettaglio, il 34,3% dà una valutazione 5, il 38,1% opta per il 4, il 18,5% per il 3. Riprendendo quanto detto nelle pagine precedenti e focalizzandoci sulle modalità in cui è implementato il lavoro da remoto, la soddisfazione aumenta se si ha un'alta autonomia (nella gestione degli orari, nella scelta dei metodi, ecc.) (tra coloro che dichiarano un'alta autonomia la media di valutazioni sull'esperienza fatta sale al 4,19), se – aspetto collegato al precedente – si è andati nella direzione di un'organizzazione del lavoro per obiettivi (media 4,43 tra chi risponde “molto” alla domanda riguardante tale argomento), se si è mantenuta una buona collaborazione soprattutto tra colleghi (media 4,1). Tuttavia, importanti risultano anche le dotazioni tecnologiche messe a disposizione dell'Ateneo, soprattutto una piattaforma adeguata al lavoro agile (media 4,42 tra chi è molto soddisfatto della piattaforma).

In modo coerente con le evidenze discusse nelle pagine precedenti, una maggiore soddisfazione per il lavoro agile si registra tra i lavoratori con livelli più bassi di inquadramento; se si considera la media delle valutazioni questa è 4,10 tra i B, 3,94 tra i C, 3,92 tra i D e 3,82 tra gli EP. Inoltre, tale valore risulta correlato positivamente con il tempo necessario per lo spostamento da casa al luogo di lavoro, fino a raggiungere 4,11 per chi impiega più di un'ora. La soddisfazione per il lavoro agile risulta poi più elevata tra i lavoratori degli atenei più grandi, anche controllando l'effetto della variabile relativa allo spostamento casa-lavoro (esprime una valutazione tra 4 e 5 il 73,7% degli intervistati dei mega-atenei e il 72,2% dei grandi, contro il 68,8% degli intervistati dei piccoli atenei).

Le principali difficoltà nello svolgimento del lavoro agile riguardano la collaborazione con i colleghi e la formazione [si veda Fig. 7]. Come in altre indagini, emerge però anche la difficoltà nella gestione degli spazi domestici, più elevata tra chi vive con partner e figli (53,1%). Merita poi

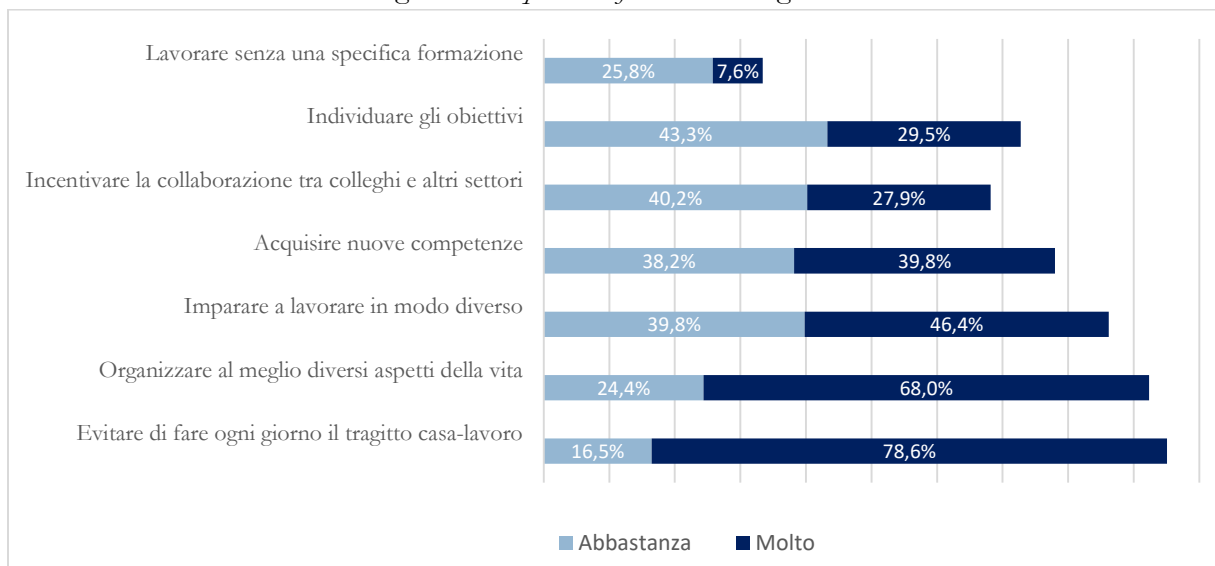
attenzione la percentuale di chi indica – tra le principali difficoltà – il far rispettare i propri diritti. A tal proposito una relazione da porre in evidenza è che tale valore risulta più alto tra gli intervistati di università in cui il lavoro agile è regolamentato attraverso indicazioni unilaterali dell'Ateneo/dirigenza (52,3%); mentre è più basso dove è presente un accordo con le parti sociali (41,2%).

Fig. 7 - Principali difficoltà nello svolgimento del lavoro agile



La riduzione degli spostamenti casa-lavoro e la possibilità di organizzare meglio le diverse attività della vita quotidiana sono invece, secondo gli intervistati, i principali benefici del lavoro agile [si veda Fig. 8]. A cui vanno aggiunti, subito dopo, l'opportunità di imparare a lavorare in modo diverso e di individuare obiettivi del proprio lavoro; benefici avvertiti (ossia indicati) più spesso dagli intervistati con livello di inquadramento più basso. L'ultimo beneficio menzionato (imparare a lavorare in modo diverso) risulta poi in relazione con il giudizio sul cambiamento del modello organizzativo [si veda Tab. 38].

Fig. 8 - Principali benefici del lavoro agile



Tab. 38 – Giudizio sulla possibilità di “Imparare a lavorare in modo diverso” in base al cambiamento del modello organizzativo (%)

POSSIBILITÀ DI IMPARARE A LAVORARE IN MODO DIVERSO	CAMBIAMENTO DEL MODELLO ORGANIZZATIVO		TOTALE
	Per niente	Abbastanza o molto	
Per niente	25,1	8,4	13,8
Abbastanza	43,5	37,8	39,8
Molto	31,4	53,8	46,4
Totale	100,0	100,0%	100,0%

4.6. Potenzialità e prospettive del lavoro agile

Le ultime domande sull'esperienza di lavoro agile si sono soffermate sulle prospettive e gli aspetti da migliorare di tale modalità lavorativa. Va innanzitutto evidenziato che la quasi totalità degli intervistati ritiene che il lavoro agile possa diventare lo strumento ordinario per svolgere la propria attività (risponde positivamente il 93,5%). Tra questi però la maggioranza (68,7% degli intervistati) preferirebbe una forma “mista”, che preveda un'alternanza tra lavoro da remoto e lavoro in presenza. La percentuale di risposte affermative sale tra chi impiega parecchio tempo per recarsi al lavoro (96,0% tra chi dichiara tempi di spostamento casa-lavoro superiori a un'ora) e tra chi (verosimilmente) ha più impegni di lavoro per la famiglia (il 95,1% di chi vive con i figli senza partner e il 94,7% di chi vive con figli e partner).

Si è poi domandato agli intervistati di esprimersi sul bilanciamento ottimale tra tempi di lavoro agile e tempi di lavoro in presenza. Più della metà dei rispondenti (52,2%) pensa a soluzioni “miste” in cui prevale il lavoro da remoto su quello in presenza (2/3 del lavoro da remoto). E una quota del 10,4% lavorerebbe solo da remoto. A indicare queste due opzioni sono con maggior frequenza coloro che – nello svolgimento delle loro attività – hanno solo occasionalmente o non hanno mai

rapporti diretti con docenti/studenti (56,0% indica 2/3 di lavoro da remoto; il 12,9% tutto lavoro da remoto). E ovviamente coloro che impiegano più tempo per recarsi da casa al luogo di lavoro (tra gli intervistati che impiegano tra mezz'ora un'ora il 56,7% indica una soluzione con 2/3 di lavoro da remoto e l'11,1% una soluzione tutto lavoro a distanza; tali percentuali salgono al 59,6% e al 14,3% tra chi impiega più di un'ora).

Da risultati emerge poi che a preferire le soluzioni con una prevalenza di lavoro da remoto o completamente da remoto sono più frequente i livelli B e C; il contrario si riscontra tra EP [si veda Tab. 39].

Tab. 39 - Opinioni sul bilanciamento ottimale lavoro da remoto-lavoro in presenza per livello di inquadramento (%)

OPINIONE	LIVELLO DI INQUADRAMENTO			
	B	C	D	EP
Circa 1/3 da remoto	22,6	32,4	35,3	51,8
Circa 2/3 da remoto	51,9	53,9	51,6	36,0
Completamente da remoto	19,5	10,4	9,9	5,8
Mai da remoto	6,0	3,3	3,2	6,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Più scontata è la relazione tra propensione al lavoro da remoto e soddisfazione (complessiva) per le modalità con cui svolge il lavoro agile. I dati ben evidenziano poi la relazione tra tale propensione e il numero di giorni in lavoro da remoto al mese; due variabili strettamente collegate. Il 62,5% di coloro che lavorano più di 10 giorni al mese a distanza preferisce soluzioni che prevedono una prevalenza di lavoro da remoto (2/3 del tempo in tale modalità) e il 24,0% completamente da remoto.

In un quadro, come si è detto più volte, di elevata soddisfazione per il lavoro agile, emergono però anche indicazioni su aspetti (di tale modalità di svolgimento della propria attività) da migliorare. Gli aspetti più indicati sono: la necessità di rimborsi economici e di una strumentazione hardware e tecnologica (pc, connessione a internet, ecc.) e in terza battuta una regolamentazione del diritto alla disconnessione [si veda Tab. 40].

Tab. 40 - Risposte alla domanda "Rispetto alla tua esperienza di lavoro agile, quali sono gli aspetti importanti da migliorare? (indica fino a TRE temi più importanti)"

ASPETTI DA MIGLIORARE	%
Rimborsi economici	49,5
Strumentazione hardware e tecnologica (pc, internet, ect.)	45,8
Diritto alla disconnessione	42,1
Gestione degli orari di lavoro	32,2
Definizione degli obiettivi di lavoro	29,2
Formazione	28,0
Piattaforme e software per il lavoro	21,9
Comunicazione con gli altri colleghi e superiori	20,0
Informazioni e comunicazione aziendale	17,5

4.7. Produttività del lavoro e qualità del servizio

Concludiamo questa parte con le valutazioni degli intervistati sull'impatto dell'esperienza di lavoro agile sulla loro produttività e sulla qualità del servizio. In merito al primo aspetto, più della metà (55,8%) sostiene che la propria produttività è aumentata durante i mesi di lavoro da remoto; per il 39,7% è rimasta invariata e solamente per l'1,5% è diminuita (il 3,0% non sa rispondere). Questa valutazione cresce con l'aumentare dei giorni (in un mese) in cui si lavora da remoto. In altri termini, più si è impegnati nel lavoro agile più è frequente la percezione di un incremento della produttività [si veda Tab. 41].

Tab. 41 - Opinioni sulla produttività durante il lavoro agile per giorni di lavoro da remoto in un mese (%)

OPINIONE SU PRODUTTIVITÀ DURANTE IL LAVORO AGILE	GIORNI DI LAVORO AGILE AL MESE		
	Fino a 5 giorni	6-10 giorni	Più di 10 giorni
Aumentata	52,4	55,4	65,9
Diminuita	1,7	1,6	0,3
Invariata	42,6	40,4	29,8
Non so	3,3	2,6	4,0
Totale	100,0	100,0	100,0

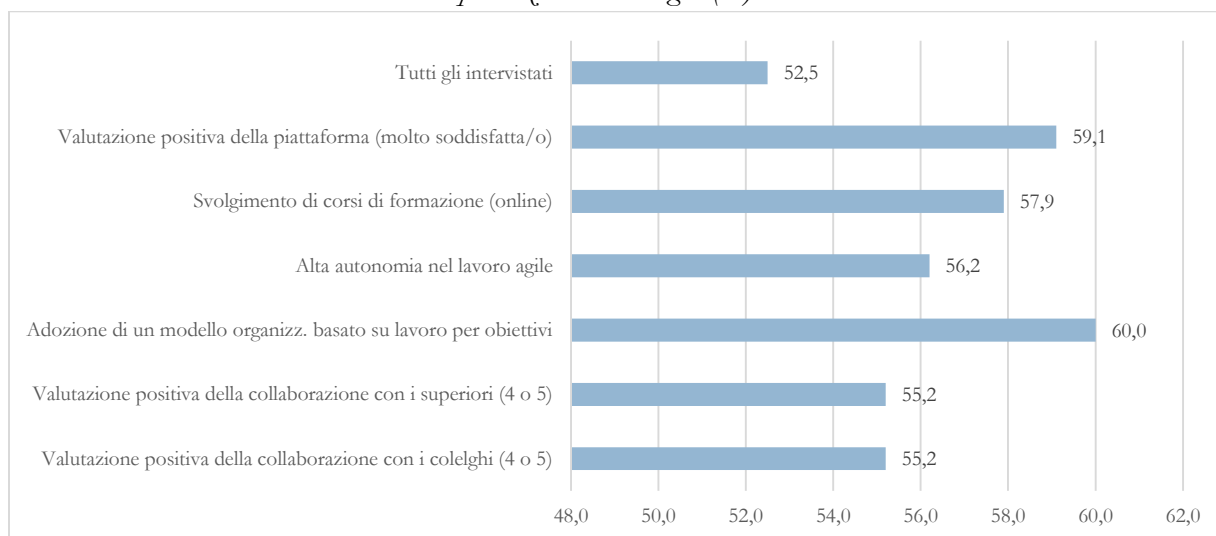
L'aumento di produttività è poi indicato più spesso dagli intervistati che impiegano (o impiegavano) più tempo per raggiungere il luogo di lavoro, che incide inevitabilmente in termini di stanchezza e stress, influenzando la capacità di produrre di lavoratrici/lavoratori. La percentuale di chi risponde che la produttività è aumentata durante il lavoro agile sale al 65,5% tra coloro che impiegano più di un'ora per recarsi in università [si veda Tab. 42].

Tab. 42 - Opinioni sulla produttività durante il lavoro agile per tempo di spostamento casa-lavoro (%)

OPINIONE SU PRODUTTIVITÀ DURANTE IL LAVORO AGILE	TEMPO DI SPOSTAMENTO CASA-LAVORO			
	Meno di 15 minuti	Da 15 minuti a mezz'ora	Da più di mezz'ora ad un'ora	Più di un'ora
Aumentata	45,5	49,0	54,8	65,5
Diminuita	3,2	3,0	1,5	2,5
Invariata	46,7	44,0	40,2	28,5
Non so	4,6	4,0	3,5	3,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Va poi evidenziata la relazione della percezione circa l'andamento della produttività con alcune variabili organizzative e riguardanti le modalità con cui è stato implementato il lavoro agile nell'università. Le risposte che indicano un aumento della produttività sono più frequenti laddove la collaborazione interna è stata migliore, si è cambiato il modello organizzativo favorendo il lavoro per obiettivi, si è goduto di maggiore autonomia (nella gestione di orari, scelta di metodi, ecc.), si è fatta formazione attraverso corsi specifici, la dotazione tecnologica, in particolare la piattaforma per il lavoro agile, si è dimostrata più appropriata/soddisfacente.

Fig. 9 – Intervistati che indicano un aumento della produttività in base vari aspetti dell'organizzazione e dell'esperienza di lavoro agile (%)



In merito all'impatto sulla qualità del servizio, quasi i due terzi degli intervistati (61,2%) sostiene che il lavoro agile la migliora. Tale opinione è più frequente nei mega-atenei (66,1%). Ovunque però è più condivisa da chi opera nelle Aree amministrativo-gestionali o tecniche, meno da chi opera nelle biblioteche (54,8%), servizio la cui qualità dipende anche dal rapporto con l'utente. Poco significative risultano le relazioni con altre caratteristiche dell'attività. Importante, invece, anche in tal caso è una variabile organizzativa: il passaggio al lavoro per obiettivi. Risponde che il lavoro agile migliora la qualità del servizio ben il 71% degli intervistati che hanno sperimentato un

cambiamento nel modello organizzativo in tale direzione (contro il 40,0% di chi risponde negativamente su tale argomento).

5. Rappresentanza e sindacato

Tra gli intervistati raggiunti dal questionario, gli iscritti al sindacato rappresentano il 33,9% del totale. Le motivazioni dell'iscrizione al sindacato sono soprattutto relative all'affermazione e alla tutela dei diritti collettivi, valide per oltre la metà degli iscritti (52,6%), e alla tutela dei diritti individuali, per un iscritto su tre.

Le motivazioni sottese alla non iscrizione sono, invece, riconducibili in larga parte alla convinzione che il sindacato non si occupi dei problemi dei singoli lavoratori (per il 45,1% dei non iscritti), cui segue un 23,9% convinto dell'inutilità del sindacato.

È interessante evidenziare come, tra gli intervistati in forza negli atenei italiani iscritti al sindacato, oltre la metà (52,2%) abbia dichiarato di volere dal sindacato maggiore azione contrattuale, riconoscendone il ruolo di mediazione e rappresentanza. Percentuale piuttosto simile, però, anche tra i non iscritti, tra i quali di evidenzia anche una richiesta di maggiore competenza nei confronti dei sindacati stessi (17,2%) [si veda Tab. 43].

Tab. 43 – Richieste rivolte al sindacato in base all'iscrizione o meno al sindacato stesso

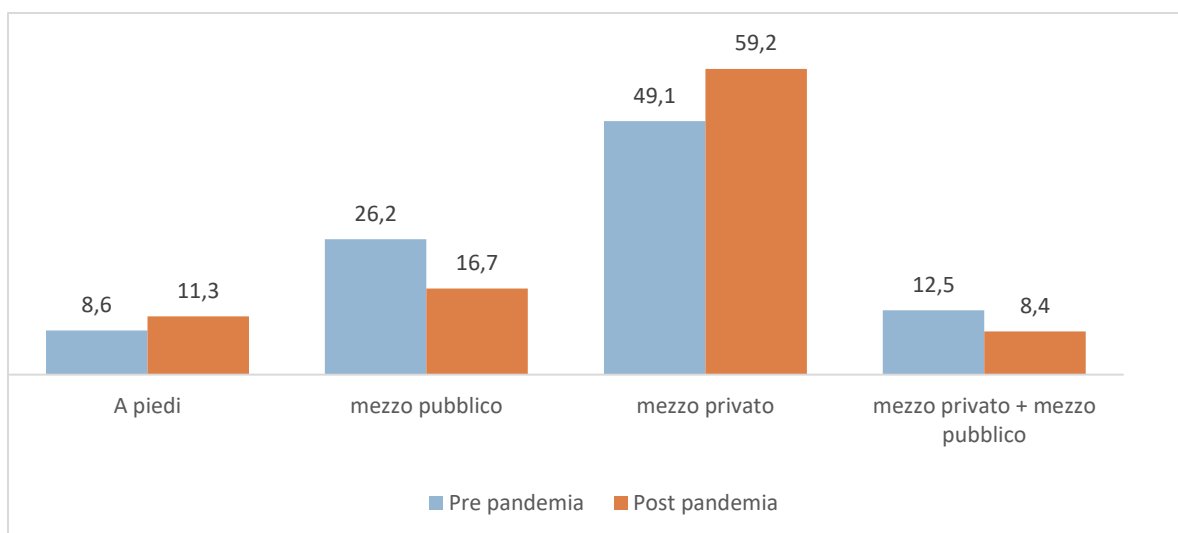
ISCRIZIONE AL SINDACATO	RICHIESTE AL SINDACATO						
	Più unità sindacale	Più conflittualità	Più ragionevolezza	Più azione contrattuale	Più politica	Più competenza	Più servizi
Si	19,5	5,0	3,1	52,2	3,4	10	6,9
No	11,8	2,1	9,7	47,9	1,6	17,2	9,6
Totale	14,6	3,1	7,3	49,5	2,2	14,6	8,6

La maggiore sindacalizzazione si ha tra i TAB con inquadramento B e tra gli intervistati appartenenti all'area biblioteche, tra cui è iscritto al sindacato il 44,7% dei rispondenti. Sempre rispetto al tasso di sindacalizzazione, una percentuale maggiore di iscritti si ha soprattutto al Sud (il 63,5% di chi ha dichiarato di lavorare in un ateneo del Sud) e negli atenei di media grandezza (poco più del 38%).

6. Il lavoro agile e la mobilità

La pandemia di COVID-19 ha avuto conseguenze anche e soprattutto rispetto alla mobilità. Agli intervistati è stato chiesto come erano soliti recarsi al lavoro prima e dopo lo scoppio della pandemia, evidenziando, come era prevedibile, un aumento di oltre dieci punti percentuali nell'uso del mezzo privato, a scapito di quello pubblico.

Fig. 10 - Recarsi al lavoro prima e dopo la pandemia



I tempi di percorrenza casa-lavoro, lo abbiamo visto, sono una variabile importante che interviene sul giudizio complessivo dell'esperienza di lavoro agile svolto dai TAB degli atenei italiani. Dato non di poco conto, se si considera che un intervistato su cinque abita ad oltre 25 km dal suo luogo di lavoro, e poco meno della metà degli intervistati dichiara di impiegare oltre mezz'ora (il 15% oltre l'ora) di tempo per recarsi sul luogo di lavoro [si veda Fig. 10].

Infine, abbiamo chiesto agli intervistati di descrivere con tre aggettivi la loro esperienza di lavoro agile. Combinando le risposte e accorpando i lemmi abbiamo generato una nuvola di parole (*wordcloud*) che restituisce graficamente - e in maniera chiara - una narrazione complessiva del lavoro agile tra i tecnici amministrativi e bibliotecari negli atenei italiani intercettati con questa inchiesta. Emerge con evidenza un giudizio largamente positivo, che connota l'esperienza di lavoro agile come utile, produttiva, comoda, stimolante ed efficace e, solamente in seconda battuta, impegnativa, stressante e alienante.

particolare, emerge una relazione positiva tra la presenza di accordi di ateneo e maggiori opportunità per le lavoratrici e i lavoratori di definire con autonomia tempi e metodi di lavoro.

Per quanto riguarda le condizioni di lavoro, il lavoro da remoto comporta alcuni aspetti critici: per la maggior parte dei rispondenti si associa a un aumento dei carichi, dei tempi di lavoro e delle responsabilità individuali. Inoltre, per una parte degli intervistati parte dei rispondenti, soprattutto per i livelli più elevati, comporta degli ostacoli per la partecipazione alla vita aziendale. Tali aspetti critici vanno collocati però in un quadro di elevata soddisfazione per il lavoro da remoto: gli intervistati evidenziamo vari vantaggi di tale modalità di svolgimento dell'attività, innanzitutto una migliore conciliazione con i tempi di vita, in particolare per chi affronta tempi prolungati di tragitto tra casa e lavoro e per chi ha esigenze di cura familiare. Un vantaggio, quest'ultimo, che in una valutazione complessiva sembra bilanciare (o addirittura superare) gli aspetti critici. L'inchiesta mostra poi che il lavoro da remoto è un'esperienza ritenuta positiva anche per l'opportunità di apprendere un nuovo modo di lavorare, per obiettivi, con una maggiore autonomia. È emblematica, su questo aspetto, la scelta della parola "utile", utilizzata dalla maggior parte dei rispondenti per definire l'esperienza di lavoro da remoto. Inoltre, il lavoro da remoto comporta dei benefici anche per il sistema educativo, con una maggiore produttività e qualità del servizio pubblico.

Di conseguenza, la maggior parte dei rispondenti auspica un'istituzionalizzazione del lavoro da remoto, come strumento ordinario per svolgere la propria attività, per lo più in modalità mista, con una maggiore propensione al lavoro da remoto per le professioni che hanno meno contatti lavorativi con docenti e studenti.

Le sfide aperte per la contrattazione sono numerose, sia considerando l'esigenza di una sua maggiore diffusione, sia considerando gli ambiti negoziali: tra le priorità indicate dai rispondenti emergono gli aspetti economici (rimborsi) e strumentali (tecnologia) e il tema del diritto alla disconnessione, seguite dall'esigenza di regolamentare la gestione degli orari, la definizione degli obiettivi e la formazione.

In sintesi, l'inchiesta mostra che il lavoro da remoto è un'esperienza - e un esperimento - di massa percepita in maniera positiva dalle lavoratrici e dai lavoratori, che determina delle profonde trasformazioni strutturali dell'organizzazione del lavoro, con delle sfide per l'azione sindacale che da un lato deve regolamentare in maniera innovativa degli ambiti tradizionali di contrattazione (come gli aspetti economici, la formazione, i tempi di lavoro, anche considerando il diritto alla disconnessione), dall'altro deve rispondere ai cambiamenti profondi nelle modalità di lavoro, in particolare nella definizione degli obiettivi e, dunque, dei carichi.