



 Tavolo di lavoro Smart Working nella PA

## Smart Working assessment



- **Anagrafica**
- **Il trasferimento casa-ufficio**
- **L'organizzazione del lavoro, l'esperienza lavorativa e gli impatti del lavoro da remoto**
- **L'overworking e il tecnostress**
- **L'approccio alla gestione tra vita privata e vita lavorativa**
- **Smart Leadership**
- **Gli spazi di lavoro**
- **Il punto di vista dei responsabili**

- **Anagrafica**
- **Il trasferimento casa-ufficio**
- **L'organizzazione del lavoro, l'esperienza lavorativa e gli impatti del lavoro da remoto**
- **L'overworking e il tecnostress**
- **L'approccio alla gestione tra vita privata e vita lavorativa**
- **Smart Leadership**
- **Gli spazi di lavoro**
- **Il punto di vista dei responsabili**

**75**  
rispondenti

Periodo di erogazione  
**settembre – ottobre 2023**

## RUOLO



2 Dirigenti

73 Personale delle aree



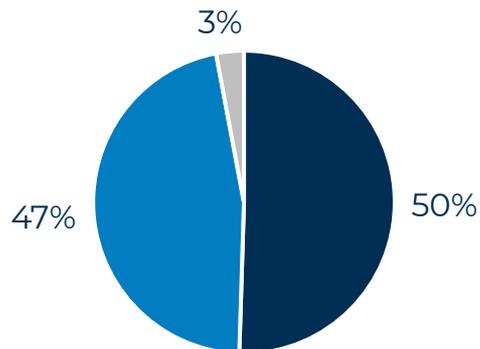
9  
Responsabili



66  
Collaboratori

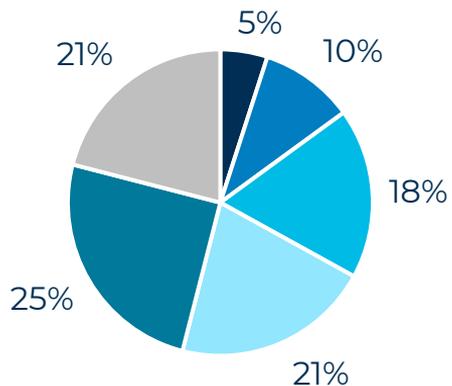


## GENERE



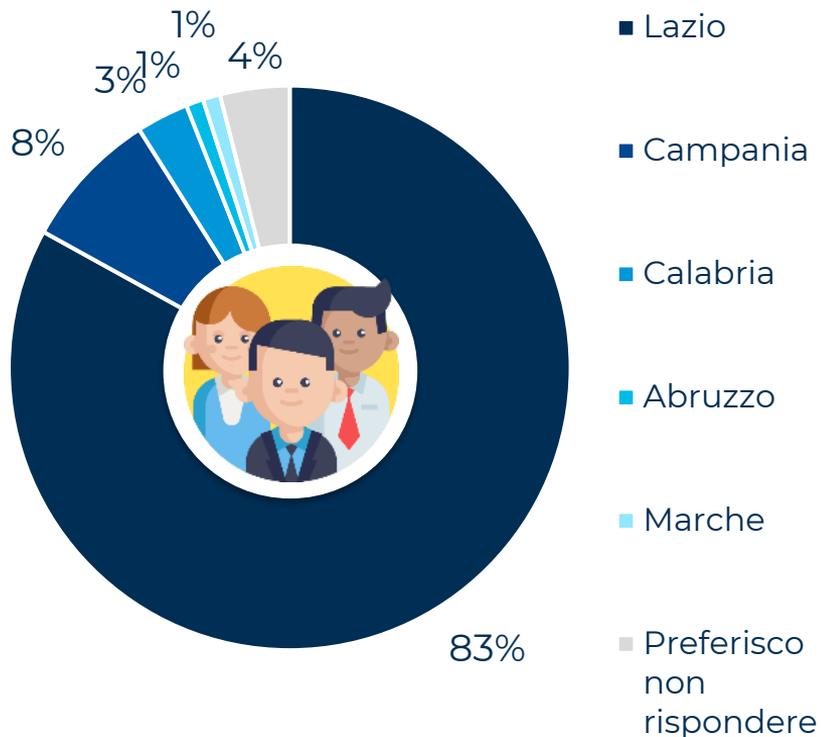
- Uomo
- Donna
- Preferisco non rispondere

## ETÀ

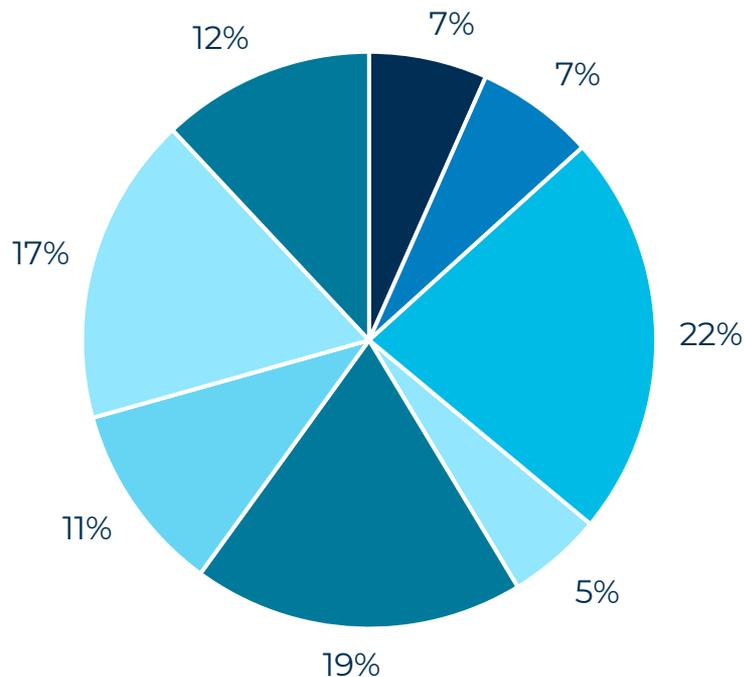


- Fino a 30 anni
- 31-35 anni
- 36-45 anni
- 46-55 anni
- Oltre 55 anni
- Preferisco non rispondere

## REGIONE DI RESIDENZA



- Lazio
- Campania
- Calabria
- Abruzzo
- Marche
- Preferisco non rispondere



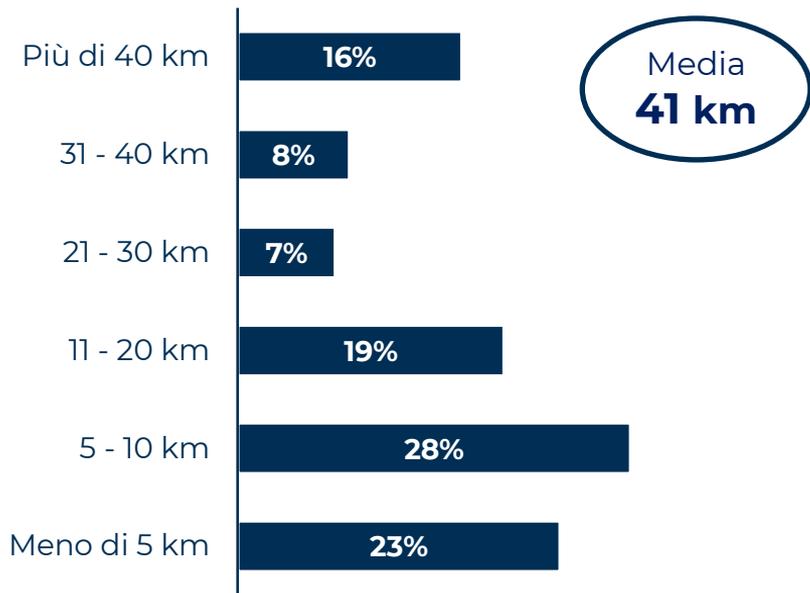
- Ufficio di Gabinetto
- Segretariato Generale
- Direzione generale delle istituzioni della formazione superiore
- Direzione generale degli ordinamenti della formazione superiore e del diritto allo studio
- Direzione generale della ricerca
- Direzione generale dell'internazionalizzazione e della comunicazione
- Direzione generale del personale, del bilancio e dei servizi strumentali
- Direzione generale dell'Unità di Missione per l'attuazione degli interventi del PNRR del MUR

- **Anagrafica**
- **Il trasferimento casa-ufficio**
- **L'organizzazione del lavoro, l'esperienza lavorativa e gli impatti del lavoro da remoto**
- **L'overworking e il tecnostress**
- **L'approccio alla gestione tra vita privata e vita lavorativa**
- **Smart Leadership**
- **Gli spazi di lavoro**
- **Il punto di vista dei responsabili**



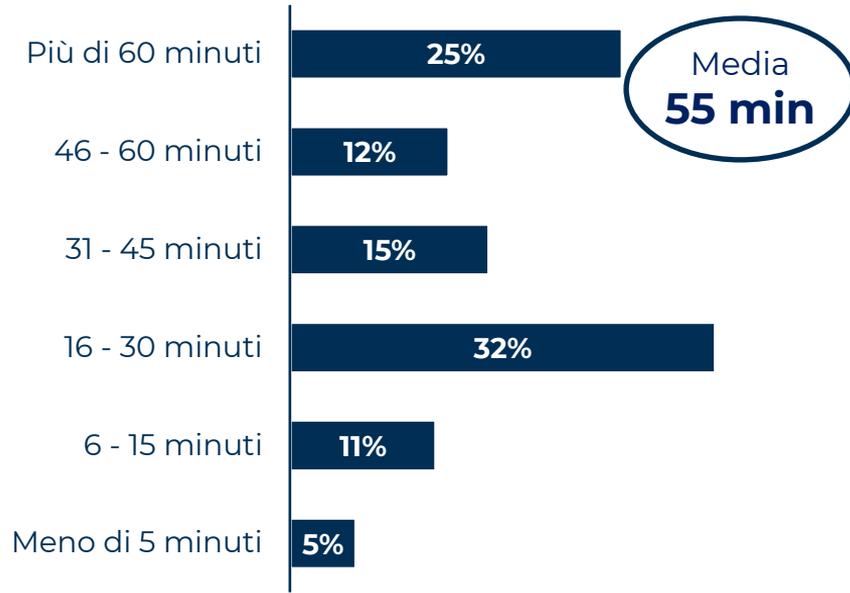
## DISTANZA COMMUTING

Qual è la distanza indicativa tra la tua abitazione e la sede di lavoro abituale?

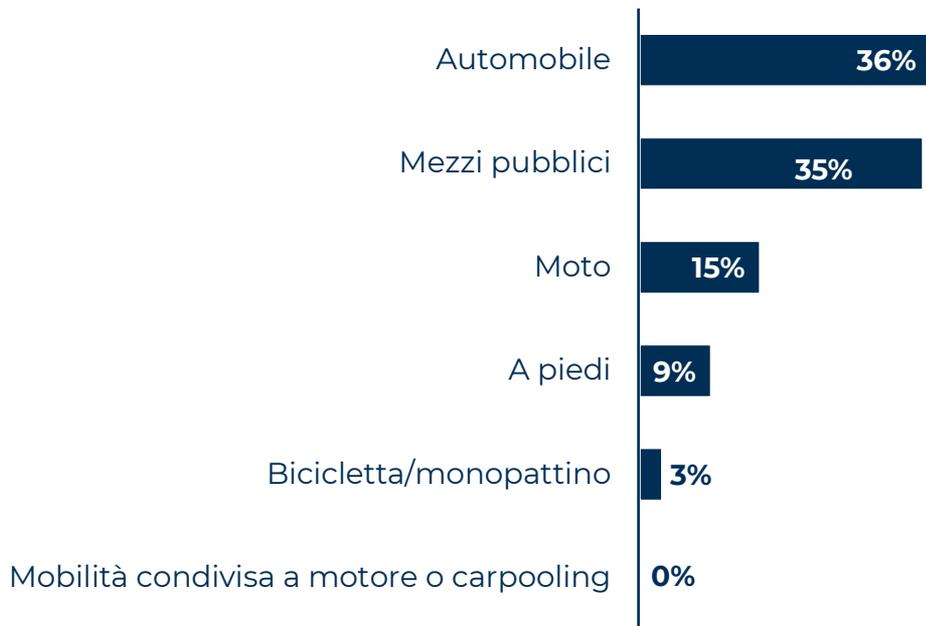


## TEMPO COMMUTING

Quanto tempo impieghi mediamente per raggiungere la sede di lavoro abituale?

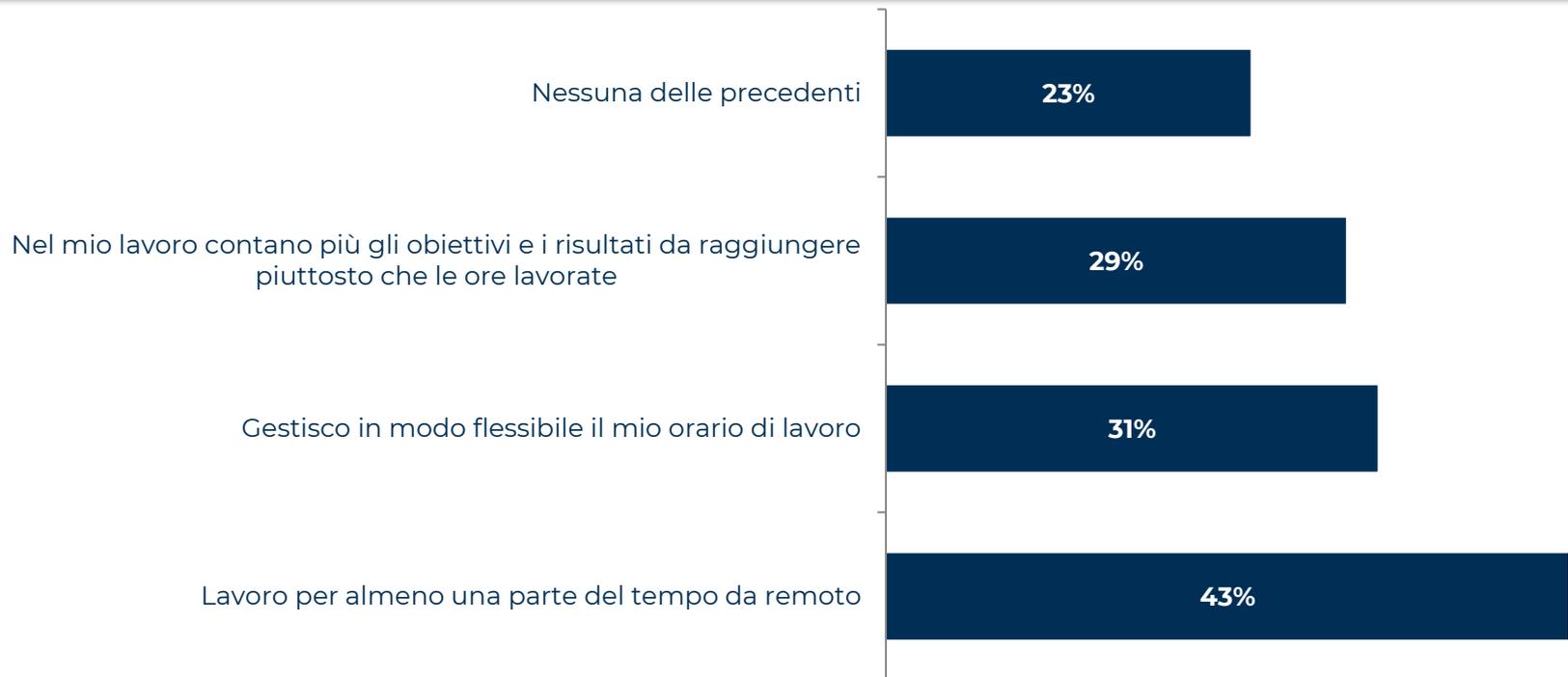


*Come raggiungi la sede di lavoro abituale?*



- **Anagrafica**
- **Il trasferimento casa-ufficio**
- **L'organizzazione del lavoro, l'esperienza lavorativa e gli impatti del lavoro da remoto**
- **L'overworking e il tecnostress**
- **L'approccio alla gestione tra vita privata e vita lavorativa**
- **Smart Leadership**
- **Gli spazi di lavoro**
- **Il punto di vista dei responsabili**

***Seleziona le affermazioni che descrivono le tue modalità di lavoro***





## On-site worker



*Coloro che lavorano sempre presso la propria sede di lavoro*

## Remote non smart

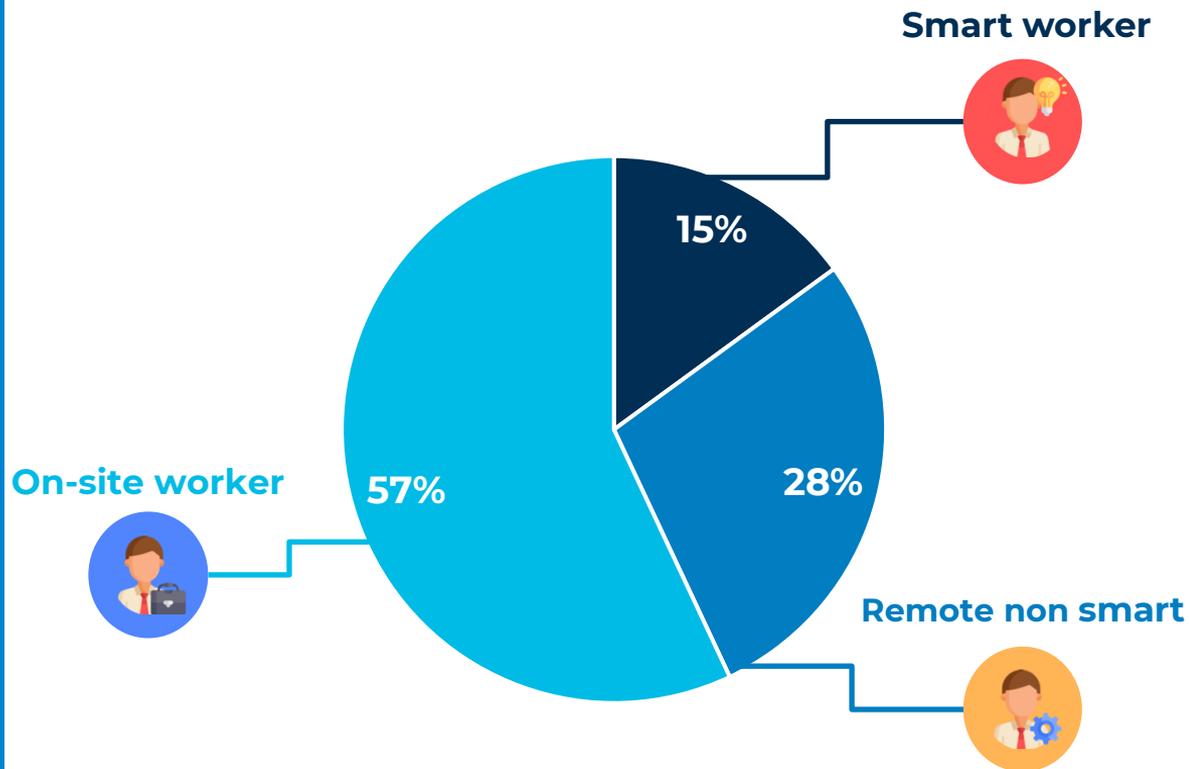


*Coloro che lavorano da remoto ma non hanno altre flessibilità o orientamento al risultato*

## Smart worker

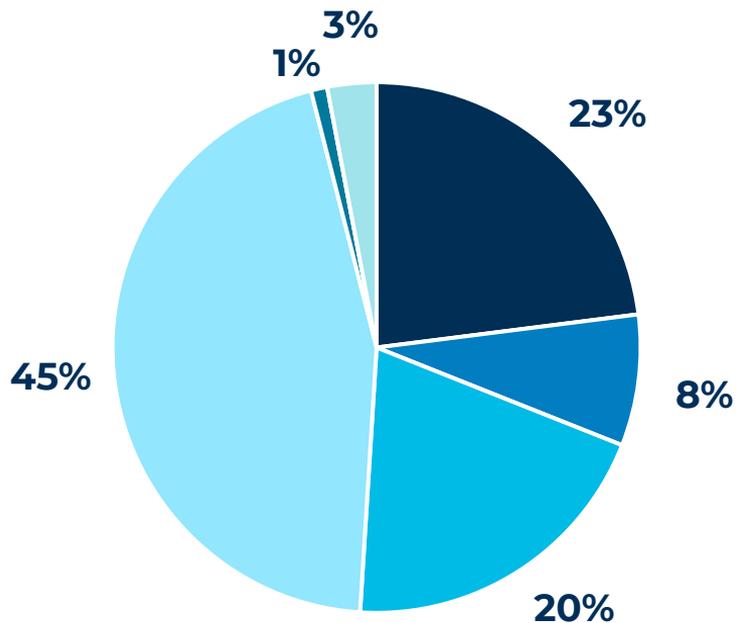


*Coloro che lavorano da remoto e hanno altre forme di flessibilità o orientamento al risultato*





Attualmente quanti giorni alla settimana, mediamente, stai lavorando a distanza?

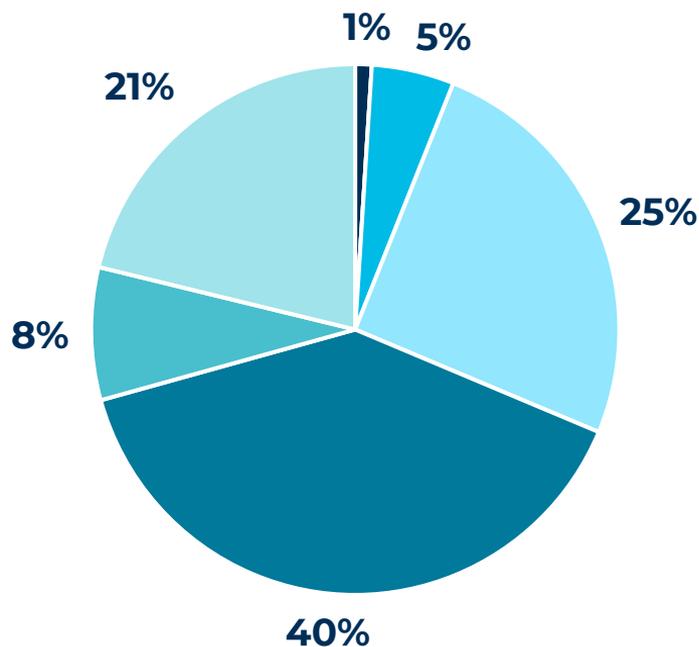


- Nessuno
- Meno di un giorno a settimana
- Un giorno a settimana
- Fino a due giorni a settimana
- Fino a tre giorni a settimana
- Fino a quattro giorni a settimana
- Cinque giorni a settimana

Mediamente  
**1,3 giorni**  
alla settimana  
di lavoro a  
distanza



*Pensando alle caratteristiche del tuo lavoro quanti giorni alla settimana, mediamente, potresti lavorare da remoto?*

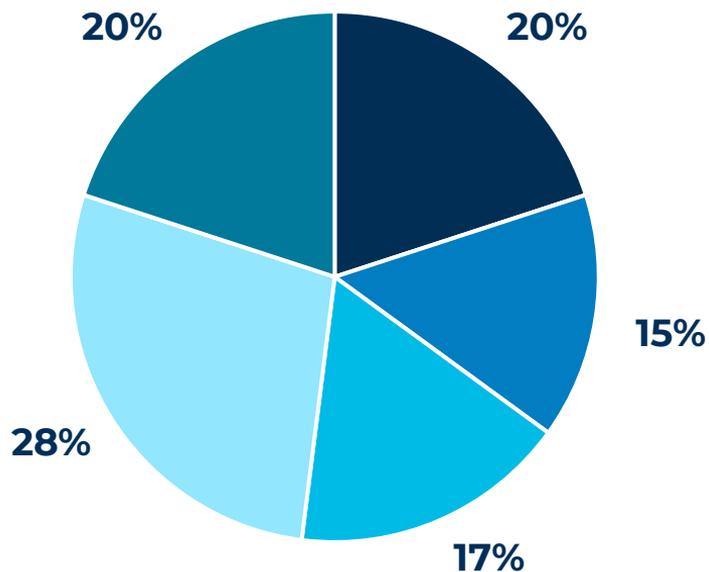


- Nessuno
- Meno di un giorno a settimana
- Un giorno a settimana
- Fino a due giorni a settimana
- Fino a tre giorni a settimana
- Fino a quattro giorni a settimana
- Cinque giorni a settimana

Mediamente  
**3,1 giorni** alla settimana



*Pensando all'organizzazione del tuo lavoro, quanto le attività svolte in ufficio differiscono da quelle svolte a distanza?*



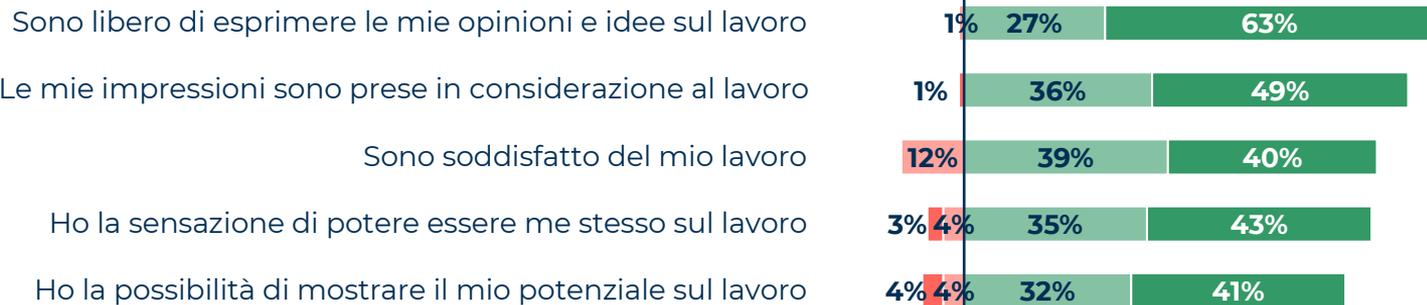
- Non ho la possibilità di differenziare le attività in base al luogo
- Ho parzialmente la possibilità di scegliere le attività da svolgere in base al luogo
- Ho in buona parte la possibilità di scegliere le attività da svolgere in base al luogo
- Ho la possibilità di differenziare le attività in base al luogo
- Non lavoro da remoto



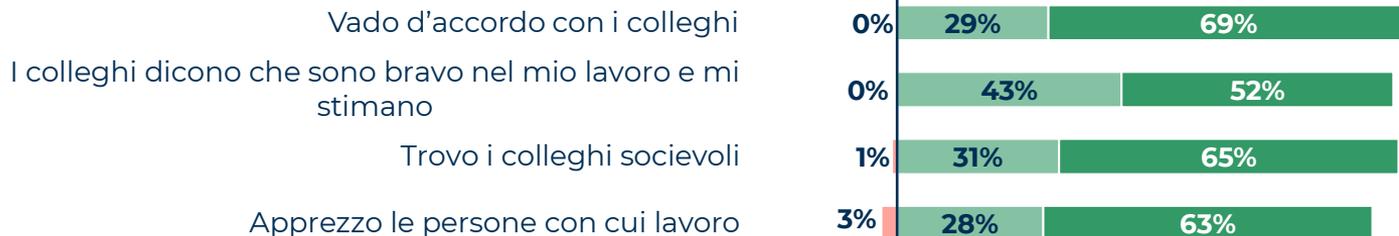
## Considerando il tuo lavoro, indica in che misura concordi con le seguenti affermazioni:

Risposte su una scala da 1 "Completamente in disaccordo" a 10 "Completamente d'accordo"

### SODDISFAZIONE LAVORATIVA



### SODDISFAZIONE RELAZIONALE CON I COLLEGHI

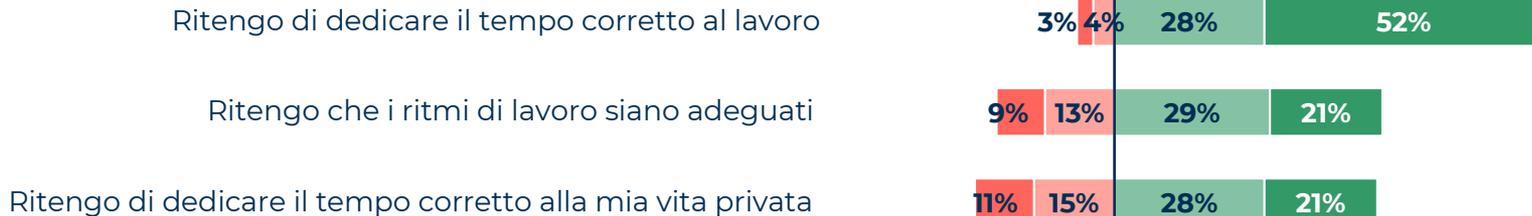


■ Completamente in disaccordo
 ■ Abbastanza in disaccordo
 ■ Abbastanza d'accordo
 ■ Completamente d'accordo



**Considerando il tuo lavoro, indica in che misura concordi con le seguenti affermazioni:**  
*Risposte su una scala da 1 "Completamente in disaccordo" a 10 "Completamente d'accordo"*

## SODDISFAZIONE SUI RITMI DI LAVORO



## SODDISFAZIONE SULLA DOTAZIONE TECNOLOGICA



■ Completamente in disaccordo ■ Abbastanza in disaccordo ■ Abbastanza d'accordo ■ Completamente d'accordo

## Engagement



### ABSORPTION

La concentrazione e **l'assorbimento** delle persone nel loro lavoro, che si traducono in una scarsa cognizione del tempo che passa e nella difficoltà a staccarsi dal proprio lavoro.



### DEDICATION

Il **significato** e l'importanza che le persone attribuiscono al loro lavoro insieme all'entusiasmo, all'ispirazione, all'orgoglio e al senso di sfida che ne deriva.



### VIGOR

**L'energia** investita dalle persone nel loro lavoro e la loro resilienza mentale, che si esprime come capacità e volontà di non farsi scoraggiare dalle difficoltà.

**Pensando al tuo lavoro oggi, con quale frequenza ti capita di provare le seguenti sensazioni?**  
*Risposte su una scala da 1 "mai" a 10 "sempre"*



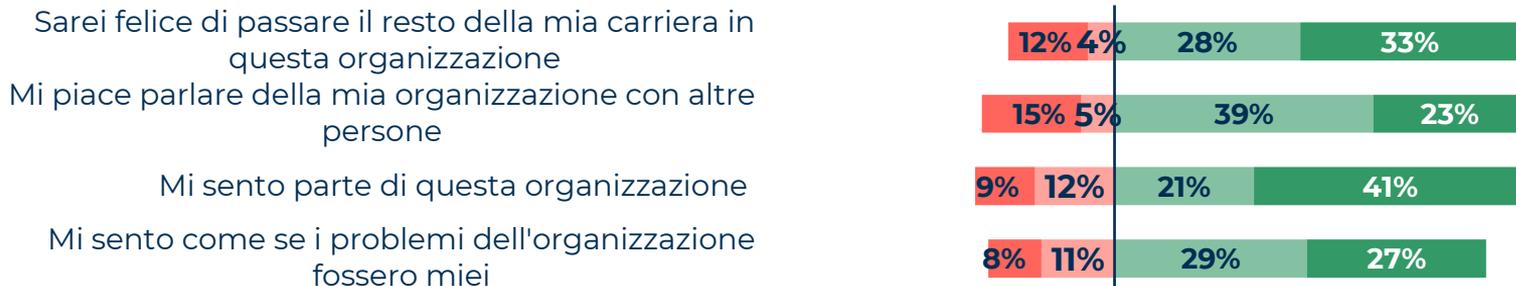
I lavoratori **pienamente ingaggiati** sono il **15%\***



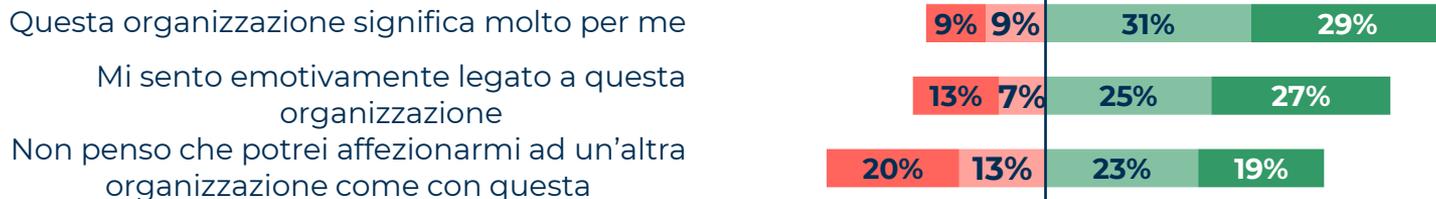
## Indica quanto sei d'accordo con le seguenti affermazioni.

Risposte su una scala da 1 "Completamente in disaccordo" a 10 "Completamente d'accordo"

### SENSO DI APPARTENENZA E ORGOGLIO



### LEGAME EMOTIVO



■ Completamente in disaccordo   
 ■ Abbastanza in disaccordo   
 ■ Abbastanza d'accordo   
 ■ Completamente d'accordo

### Happiness at Work Index:

16%

«**Lavoratori felici**» che hanno espresso mediamente valori superiori o uguali a 8 su una scala da 1 a 10 in merito a:

- soddisfazione lavorativa e soddisfazione relazionale con i colleghi\*
  - tre ambiti dell'engagement (vigor, absorption e dedication)
  - Due ambiti del legame con l'organizzazione (senso di appartenenza e orgoglio e legame emotivo)

### Unhappiness at Work Index:

0%

«**Lavoratori infelici**» che hanno espresso mediamente valori inferiori o uguali a 5 su una scala da 1 a 10 in merito a:

- soddisfazione lavorativa e soddisfazione relazionale con i colleghi\*
  - tre ambiti dell'engagement (vigor, absorption e dedication)
  - Due ambiti del legame con l'organizzazione (senso di appartenenza e orgoglio e legame emotivo)

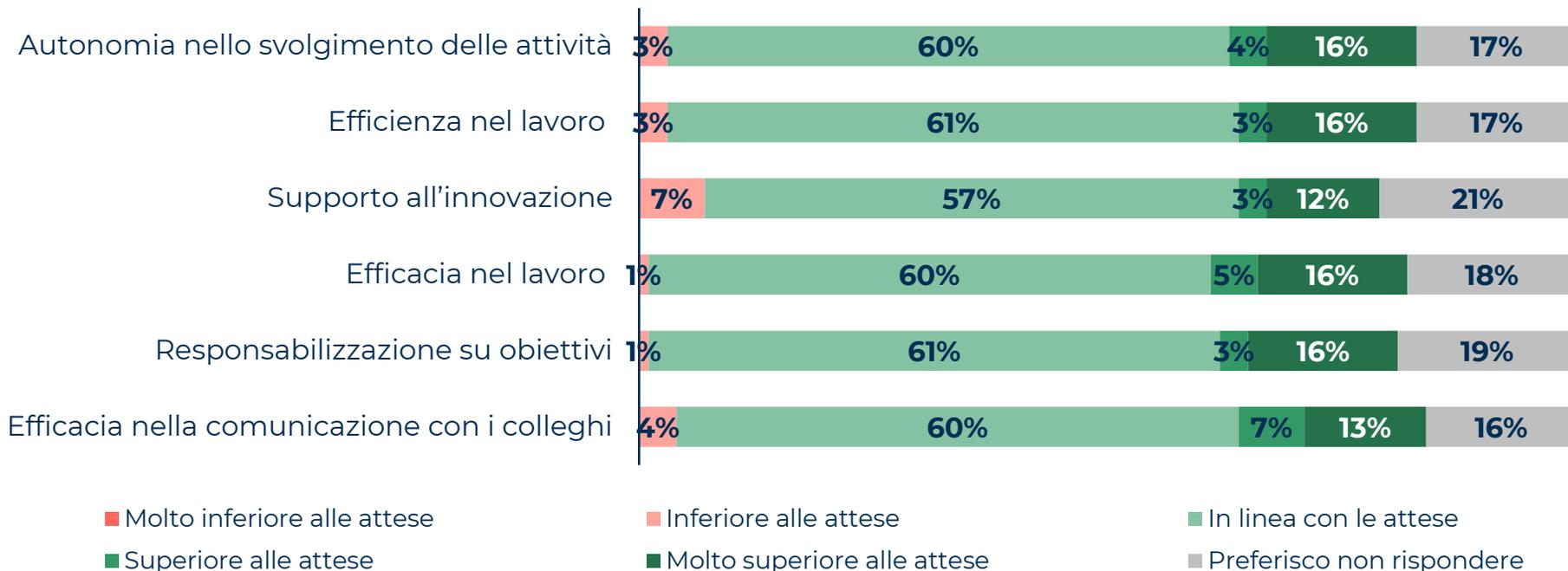
### Net Happiness at Work Score:

17%

Lavoratori felici al netto dei lavoratori infelici



*Nell'ultima valutazione dei tuoi obiettivi, come sono state valutate le tue performance?*





*Pensando alla tua esperienza lavorativa attuale, come valuti i seguenti aspetti?*



- **Anagrafica**
- **Il trasferimento casa-ufficio**
- **L'organizzazione del lavoro, l'esperienza lavorativa e gli impatti del lavoro da remoto**
- **L'overworking e il tecnostress**
- **L'approccio alla gestione tra vita privata e vita lavorativa**
- **Smart Leadership**
- **Gli spazi di lavoro**
- **Il punto di vista dei responsabili**

## Overworking

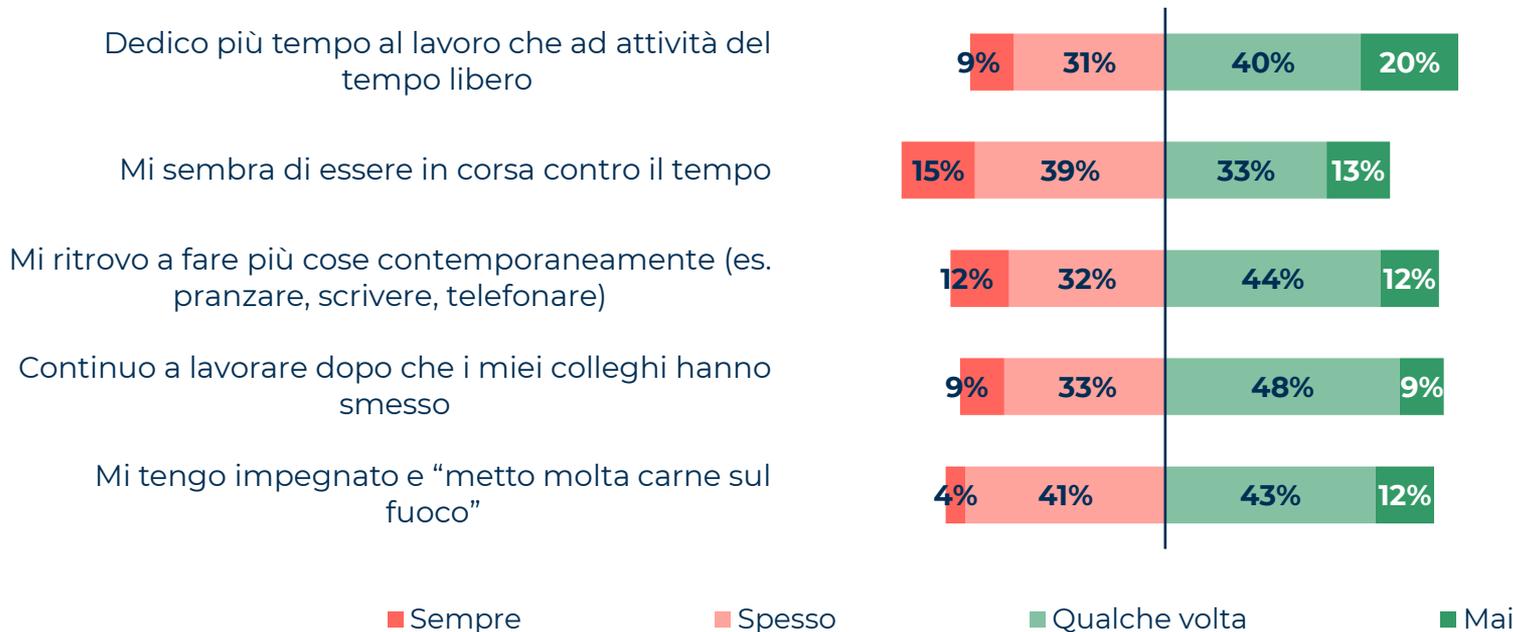
*Tendenza a dedicare un'elevata quantità di tempo alle attività lavorative, trascurando i momenti di riposo*

Fatica a staccare la spina  
a fine giornata

Dover rispondere  
rapidamente ed essere  
costantemente  
disponibili

Iniziare le giornate in  
anticipo e finirle oltre  
l'orario «standard»

***Pensando al tuo lavoro oggi, quanto spesso ti capita di provare le seguenti sensazioni?***



L'overworking\* interessa l'**11%** dei lavoratori.



## TECNOSTRESS

Qualsiasi impatto negativo su atteggiamenti, pensieri, comportamenti o sulla psicologia causati direttamente o indirettamente dalla tecnologia

(Rosen & Weil, 1997)



### TECHNO-OVERLOAD

Potenziale delle tecnologie di costringere gli utenti a lavorare più velocemente e più a lungo o a cambiare abitudini lavorative



### TECHNO-INVASION

Capacità delle tecnologie di invadere la vita personale e di rendere più sfumati i confini tra il lavoro e la vita privata



### TECHNO-COMPLEXITY

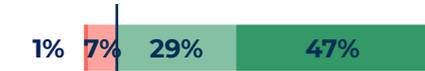
Caratteristiche e complessità delle tecnologie che fanno sentire gli utenti inadeguati rispetto alle loro competenze

**Pensando al tuo lavoro oggi, quanto sei d'accordo con le seguenti affermazioni?**

Risposte su una scala da 1 "Completamente in disaccordo" a 10 "Completamente d'accordo"

**Techno-complexity**

Spesso trovo troppo complesso capire e usare le nuove tecnologie



Non ho tempo per capire come usare le tecnologie e aggiornare le mie capacità

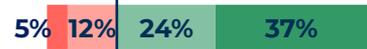


**Techno-invasion**

Lavoro anche durante le vacanze, serate e weekend a causa della tecnologia



Trascorro meno tempo con la mia famiglia a causa delle tecnologie che ho per lavorare



**Techno-overload**

Sono costretto/a a cambiare le mie abitudini lavorative per adattarmi alle tecnologie



Le tecnologie impongono una maggiore velocità al lavoro e scadenze più strette



Il **tecnostress** interessa il **29%** dei lavoratori\*

■ Completamente d'accordo ■ Abbastanza d'accordo ■ Abbastanza in disaccordo ■ Completamente in disaccordo

- **Anagrafica**
- **Il trasferimento casa-ufficio**
- **L'organizzazione del lavoro, l'esperienza lavorativa e gli impatti del lavoro da remoto**
- **L'overworking e il tecnostress**
- **L'approccio alla gestione tra vita privata e vita lavorativa**
- **Smart Leadership**
- **Gli spazi di lavoro**
- **Il punto di vista dei responsabili**

## WORK-LIFE INTEGRATOR

Persone che cercano il proprio equilibrio in una piena fluidità ed **integrazione** degli spazi e orari di **lavoro** con quelli della **vita personale**



## JOB CREEPER

Coloro che **non riescono a «staccare» dal lavoro** e lavorano frequentemente in momenti che dovrebbero dedicare alla propria vita privata

## WORK-LIFE SEPARATOR

Persone che cercano equilibrio in una **separazione** il più possibile netta degli spazi e dei tempi di **lavoro** con quelli della **vita personale**

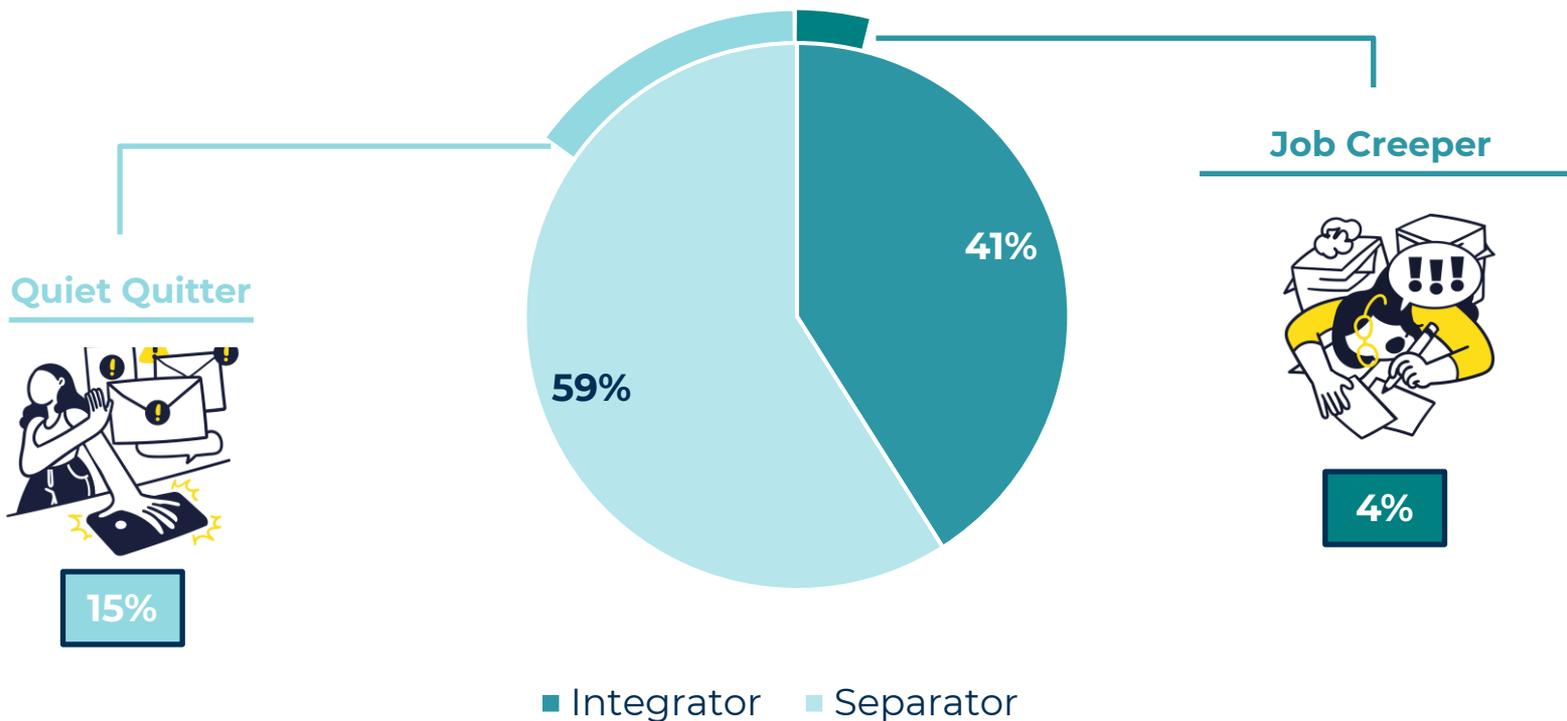


## QUIET QUITTER

Coloro che si limitano a fare il **minimo indispensabile al lavoro** e **non sono coinvolti emotivamente** nelle attività lavorative



Non esiste un approccio positivo o negativo in sé, Ma entrambi gli approcci se non correttamente gestiti portano a degli **approcci organizzativa mente patologici**



**Dati a livello italiano** (Fonte: Osservatorio HR Innovation Practice 2023)

Separator: 57% - Integrator: 43%  
Quiet Quitter: 12% Job Creeper: 6%

- **Anagrafica**
- **Il trasferimento casa-ufficio**
- **L'organizzazione del lavoro, l'esperienza lavorativa e gli impatti del lavoro da remoto**
- **L'overworking e il tecnostress**
- **L'approccio alla gestione tra vita privata e vita lavorativa**
- **Smart Leadership**
- **Gli spazi di lavoro**
- **Il punto di vista dei responsabili**



Trasmette l'indirizzo strategico dell'organizzazione



Assegna obiettivi chiari



Organizza il lavoro bilanciando esigenze personali e di business



Supporta nel perseguire obiettivi sfidanti



Dà feedback frequenti e costruttivi



Dà fiducia ed è inclusivo anche in contesti lavorativi ibridi



Aperto e propositivo rispetto ai cambiamenti

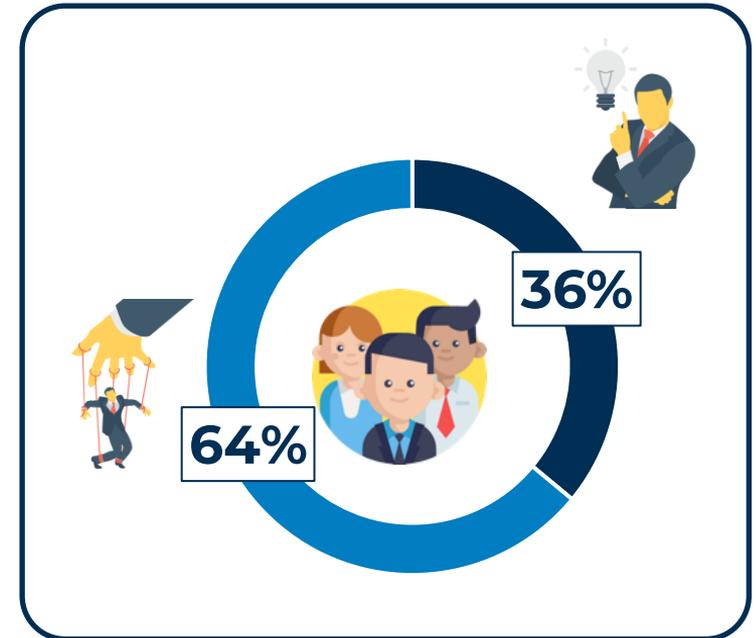


Utilizza diverse tecnologie in base all'obiettivo da raggiungere



Indirizza il team verso le modalità di interazione più adeguate

## Quanti hanno un manager smart\*?



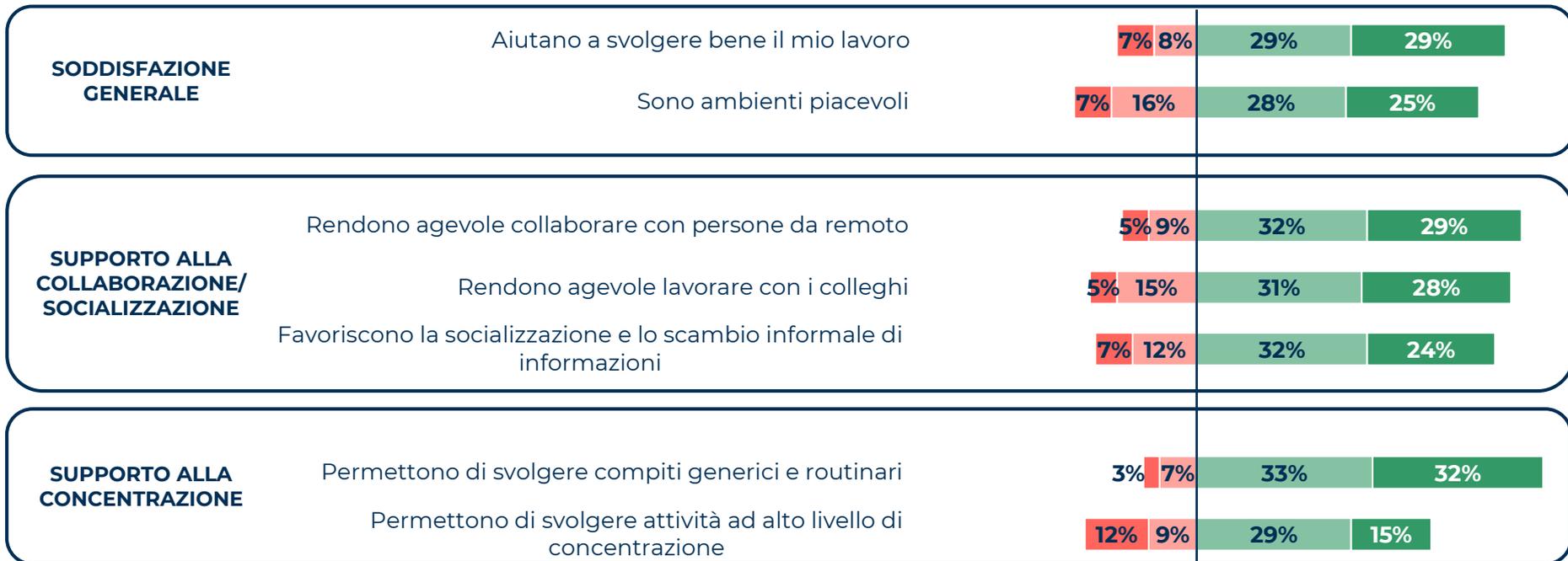
\*Persone che si dichiarano «abbastanza d'accordo» o «completamente d'accordo» nell'attribuire ai propri capi tutte le caratteristiche dei leader smart



- **Anagrafica**
- **Il trasferimento casa-ufficio**
- **L'organizzazione del lavoro, l'esperienza lavorativa e gli impatti del lavoro da remoto**
- **L'overworking e il tecnostress**
- **L'approccio alla gestione tra vita privata e vita lavorativa**
- **Smart Leadership**
- **Gli spazi di lavoro**
- **Il punto di vista dei responsabili**



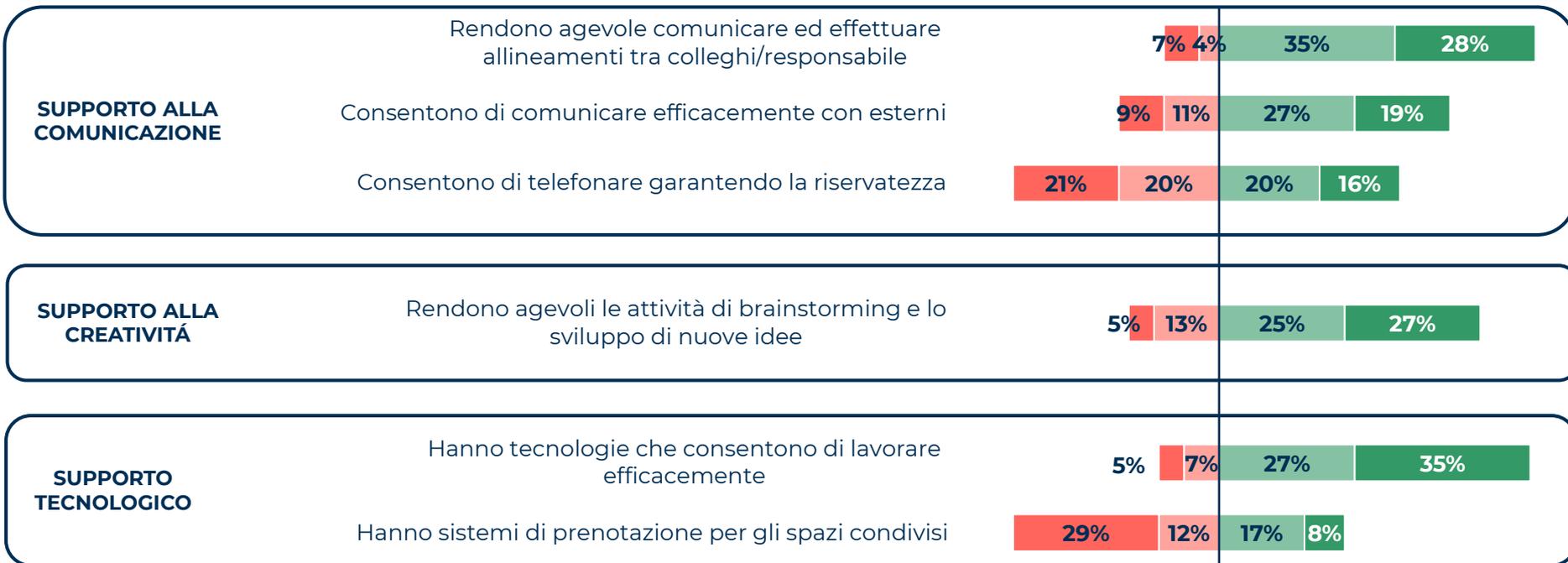
**Indica quanto sei d'accordo con le seguenti affermazioni. Gli spazi della mia organizzazione...**  
 Risposte su una scala da 1 "Completamente in disaccordo" a 10 "Completamente d'accordo"



■ Completamente in disaccordo    
 ■ Abbastanza in disaccordo    
 ■ Abbastanza d'accordo    
 ■ Completamente d'accordo



**Indica quanto sei d'accordo con le seguenti affermazioni. Gli spazi della mia organizzazione...**  
 Risposte su una scala da 1 "Completamente in disaccordo" a 10 "Completamente d'accordo"



■ Completamente in disaccordo    
 ■ Abbastanza in disaccordo    
 ■ Abbastanza d'accordo    
 ■ Completamente d'accordo

In generale, **circa il 65% delle persone** ritiene che gli spazi permettano di **svolgere compiti routinari**.

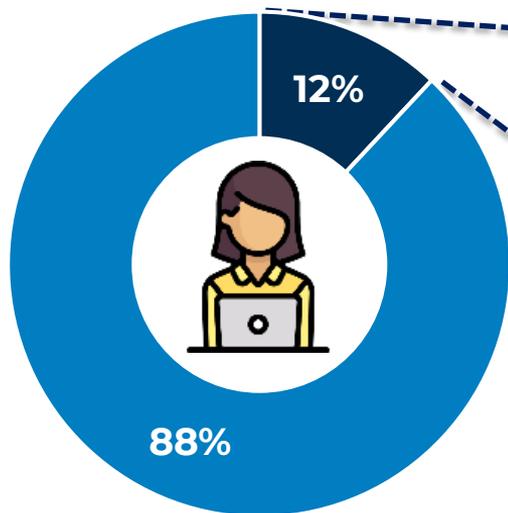
**La stessa percentuale di lavoratori** li giudica adatti a **svolgere allineamenti tra colleghi** e li ritiene **dotati di tecnologie che consentono di lavorare efficacemente**.

Le voci rispetto a cui emergono **più criticità** sono quelle legate alla **riservatezza per effettuare telefonate** e alla **possibilità di prenotare spazi condivisi**.

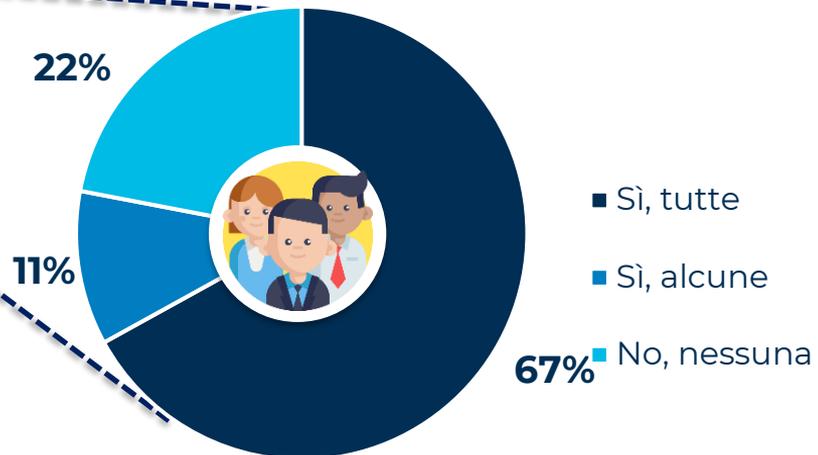
- **Anagrafica**
- **Il trasferimento casa-ufficio**
- **L'organizzazione del lavoro, l'esperienza lavorativa e gli impatti del lavoro da remoto**
- **L'overworking e il tecnostress**
- **L'approccio alla gestione tra vita privata e vita lavorativa**
- **Smart Leadership**
- **Gli spazi di lavoro**
- **Il punto di vista dei responsabili**

*Nel tuo lavoro, coordini persone?*

*Le persone che coordini lavorano a distanza?*



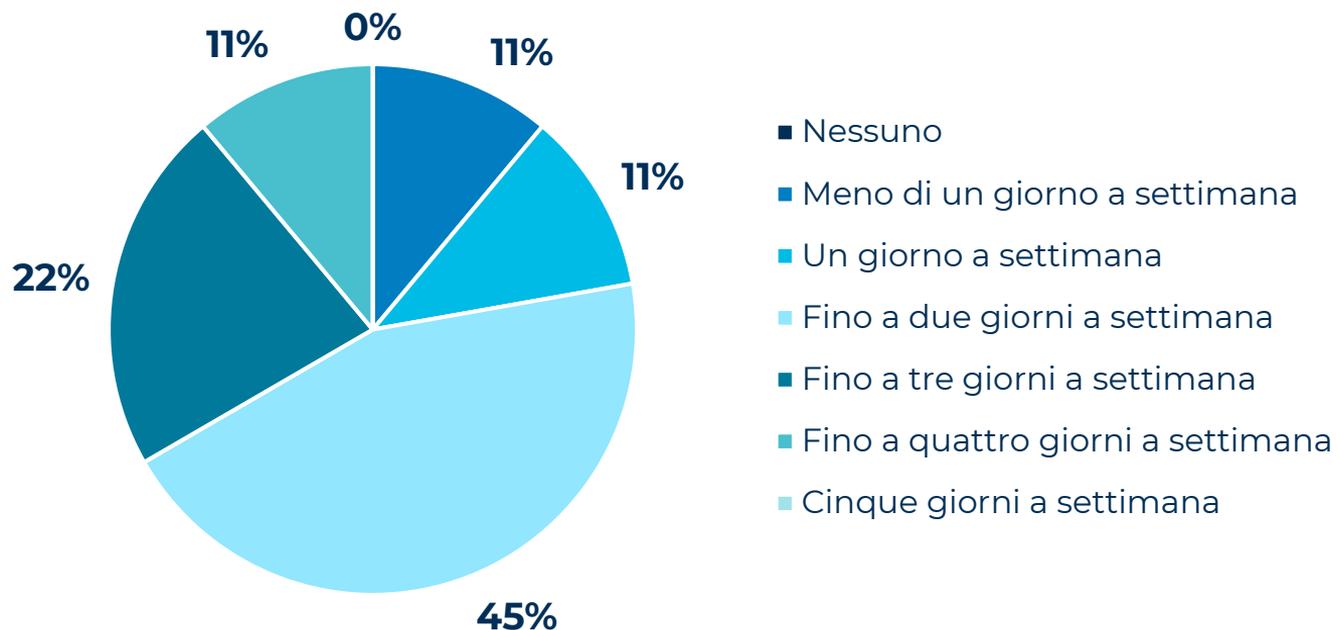
■ Sì ■ No



■ Sì, tutte  
■ Sì, alcune  
■ No, nessuna



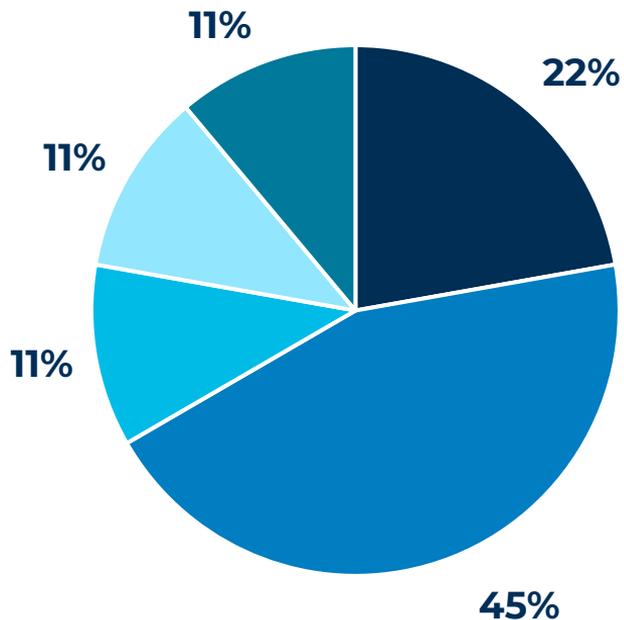
*Pensando alle caratteristiche del team che coordini, per quanti giorni ritieni che le persone potrebbero lavorare a distanza?*



Mediamente  
**2,2 giorni** alla settimana



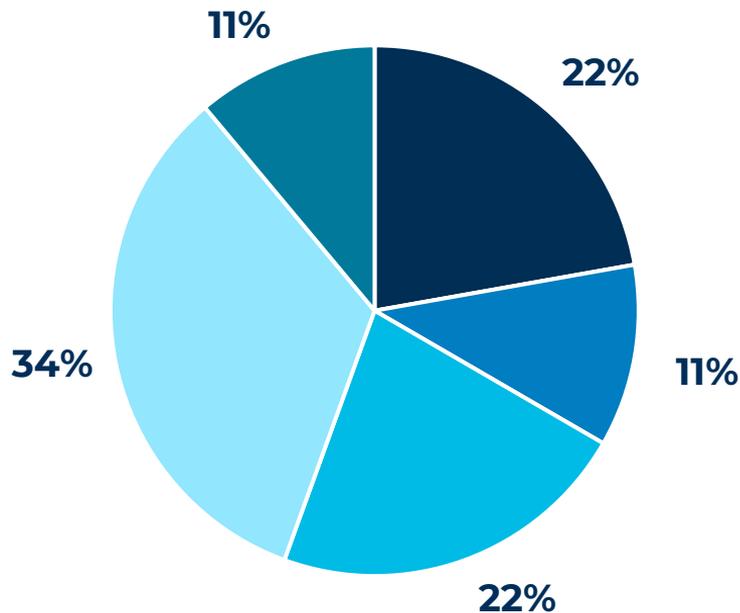
### Come vengono programmate le giornate di lavoro da remoto nel team che coordini?



- La programmazione è già definita a livello di accordo individuale
- Definisco la programmazione delle giornate sulla base delle esigenze organizzative
- La programmazione viene concordata con il team, tenendo conto delle necessità organizzative e individuali
- La programmazione è delegata al team, ma vengono fatte occasionalmente richieste di riprogrammazione sulla base delle esigenze organizzative
- La programmazione delle giornate è delegata totalmente al team



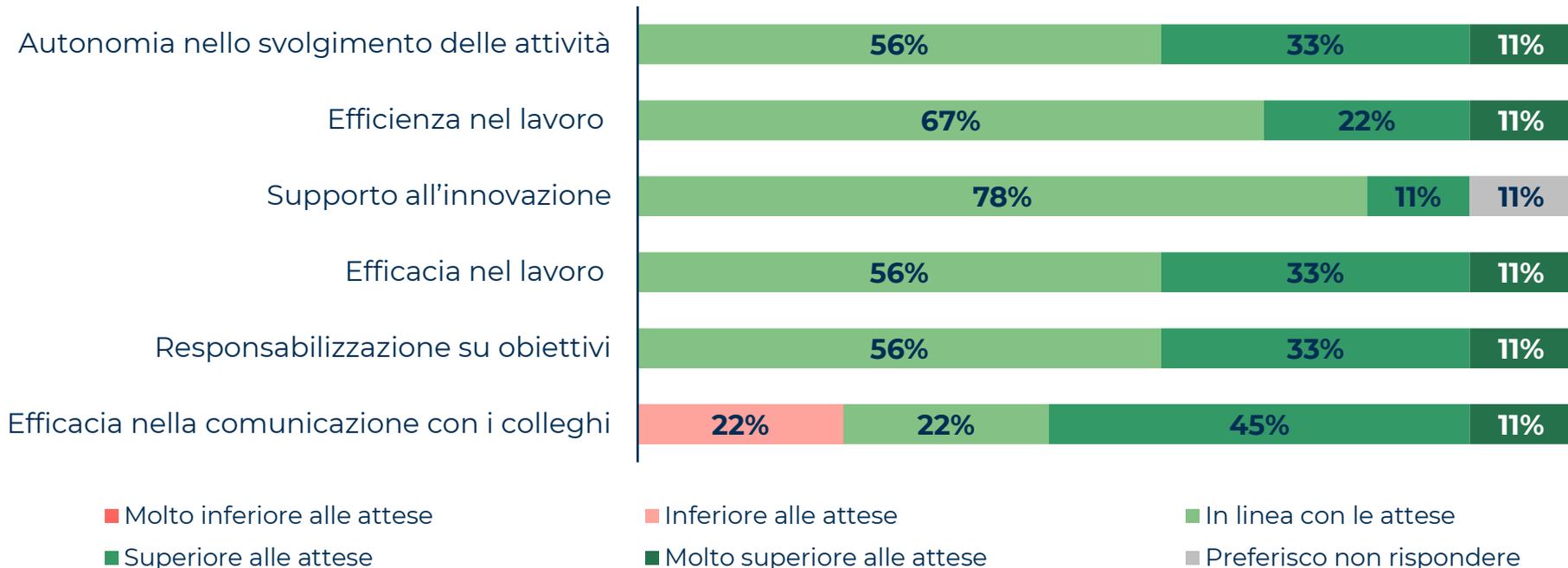
***Pensando al lavoro del team che coordini, quanto le attività svolte in ufficio differiscono da quelle svolte a distanza?***



- Le persone del team non hanno la possibilità di differenziare le attività in base al luogo
- Le persone del team hanno parzialmente la possibilità di scegliere le attività da svolgere in base al luogo
- Le persone del team hanno in buona parte la possibilità di scegliere le attività da svolgere in base al luogo
- Le persone del team hanno la possibilità di differenziare le attività in base al luogo
- Le persone del team non lavorano da remoto



## Come definiresti la performance del team che coordini nell'ultimo anno?





*Pensando all'esperienza di lavoro del team che coordini/dirigi, come valuti i seguenti aspetti?*



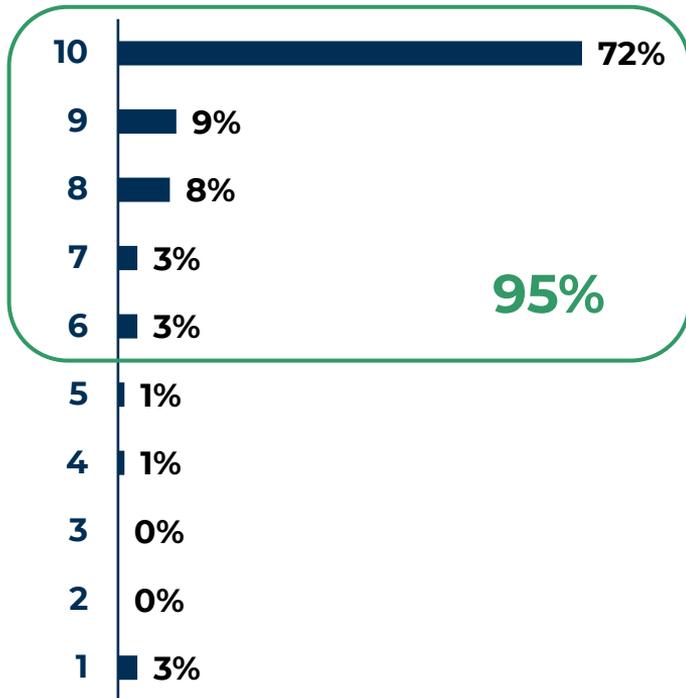


**Quali ritieni possano essere i principali punti di attenzione per il team che coordini, potendo alternare giornate di lavoro da remoto e giornate di lavoro in ufficio?**





Qual è la tua opinione in relazione alla possibilità di lavorare alternando giornate di lavoro a distanza e giornate di lavoro in ufficio?



Media complessiva: **9,2**

Media responsabili: **9,7**



 Tavolo di lavoro Smart Working nella PA

## Smart Working assessment





 Tavolo di lavoro Smart Working nella PA

## **Smart Working assessment**

- **Anagrafica**
- **Il trasferimento casa-ufficio**
- **L'organizzazione del lavoro, l'esperienza lavorativa e gli impatti del lavoro da remoto**
- **L'overworking e il tecnostress**
- **L'approccio alla gestione tra vita privata e vita lavorativa**
- **Smart Leadership**
- **Gli spazi di lavoro**
- **Il punto di vista dei responsabili**

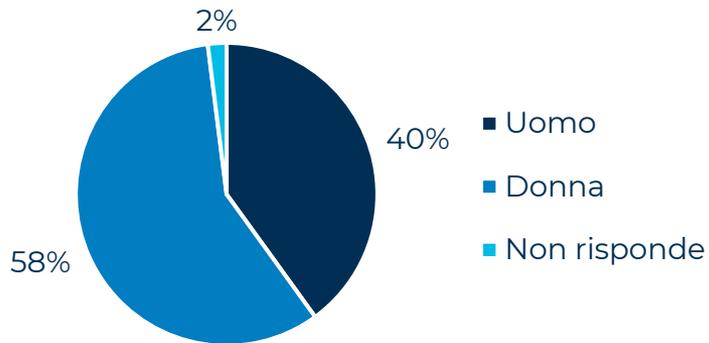
- **Anagrafica**
- **Il trasferimento casa-ufficio**
- **L'organizzazione del lavoro, l'esperienza lavorativa e gli impatti del lavoro da remoto**
- **L'overworking e il tecnostress**
- **L'approccio alla gestione tra vita privata e vita lavorativa**
- **Smart Leadership**
- **Gli spazi di lavoro**
- **Il punto di vista dei responsabili**



**14543**  
rispondenti

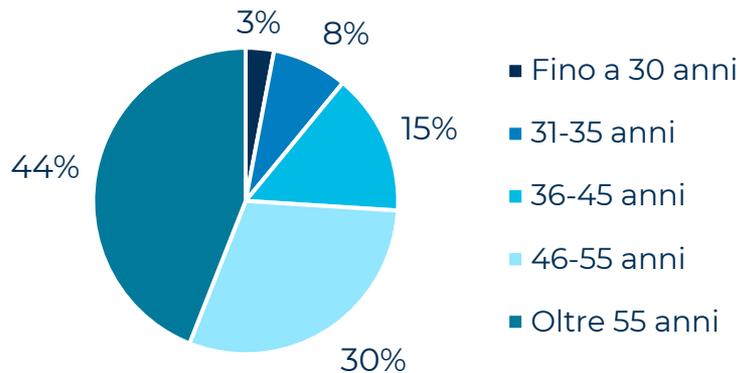
Periodo di erogazione  
**settembre 2023 –  
gennaio 2024**

### GENERE



11832  
Collaboratori

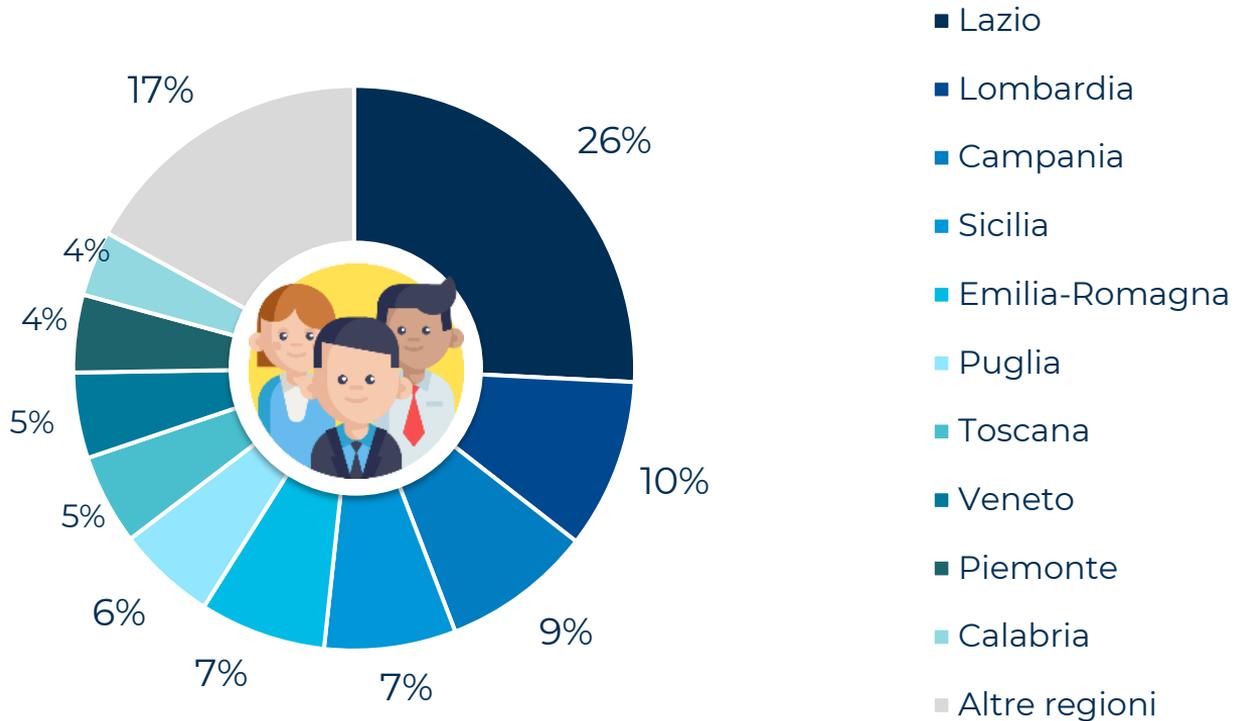
### ETÀ



2'711  
Responsabili



## REGIONE DI RESIDENZA

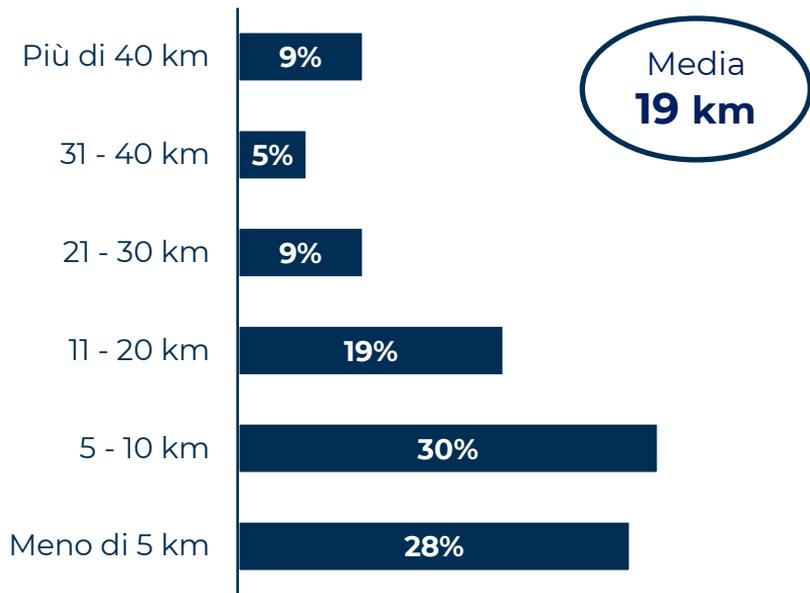


- **Anagrafica**
- **Il trasferimento casa-ufficio**
- **L'organizzazione del lavoro, l'esperienza lavorativa e gli impatti del lavoro da remoto**
- **L'overworking e il tecnostress**
- **L'approccio alla gestione tra vita privata e vita lavorativa**
- **Smart Leadership**
- **Gli spazi di lavoro**
- **Il punto di vista dei responsabili**



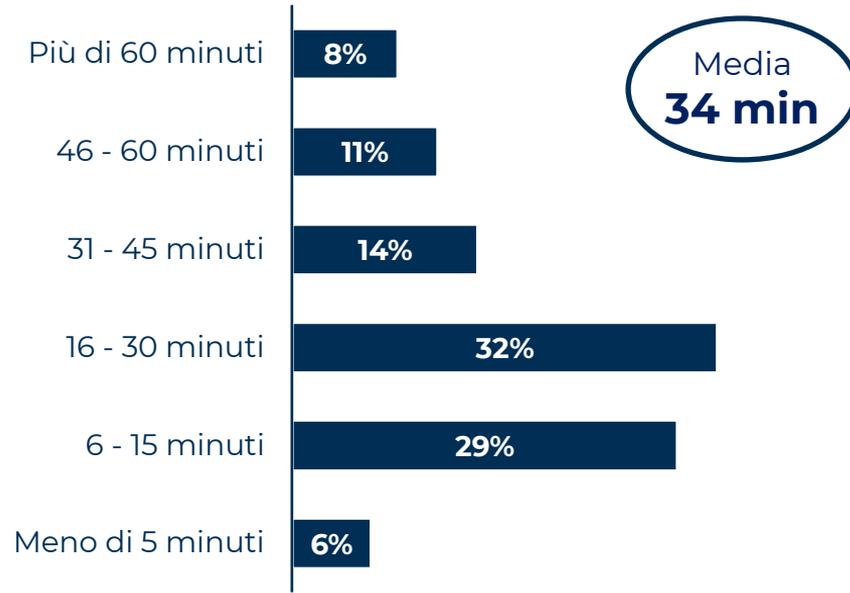
## DISTANZA COMMUTING

Qual è la distanza indicativa tra la tua abitazione e la sede di lavoro abituale?

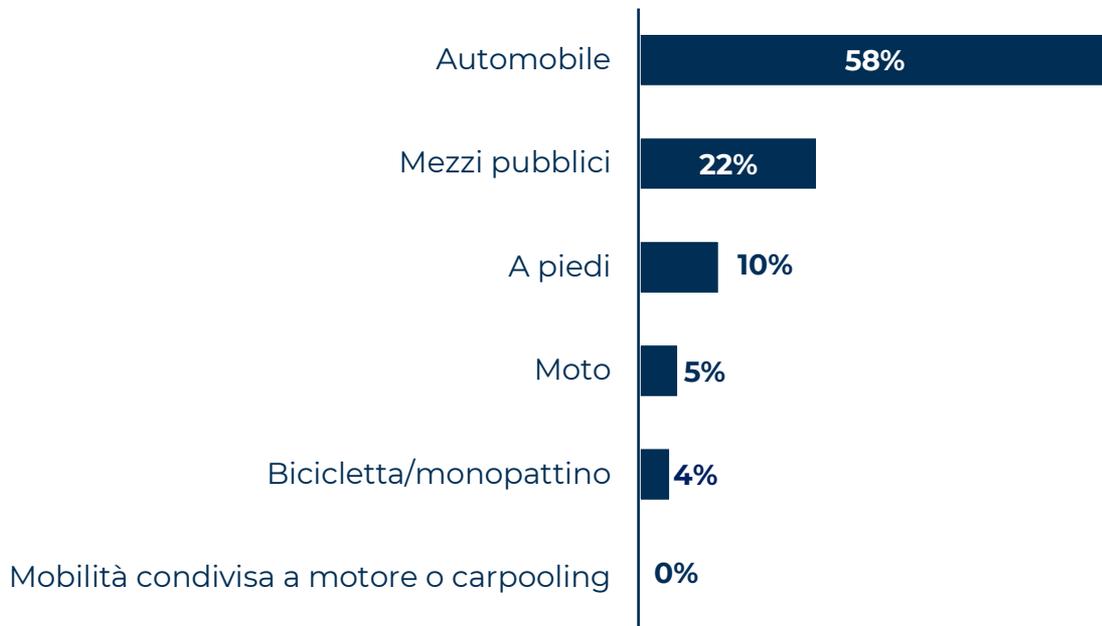


## TEMPO COMMUTING

Quanto tempo impieghi mediamente per raggiungere la sede di lavoro abituale?

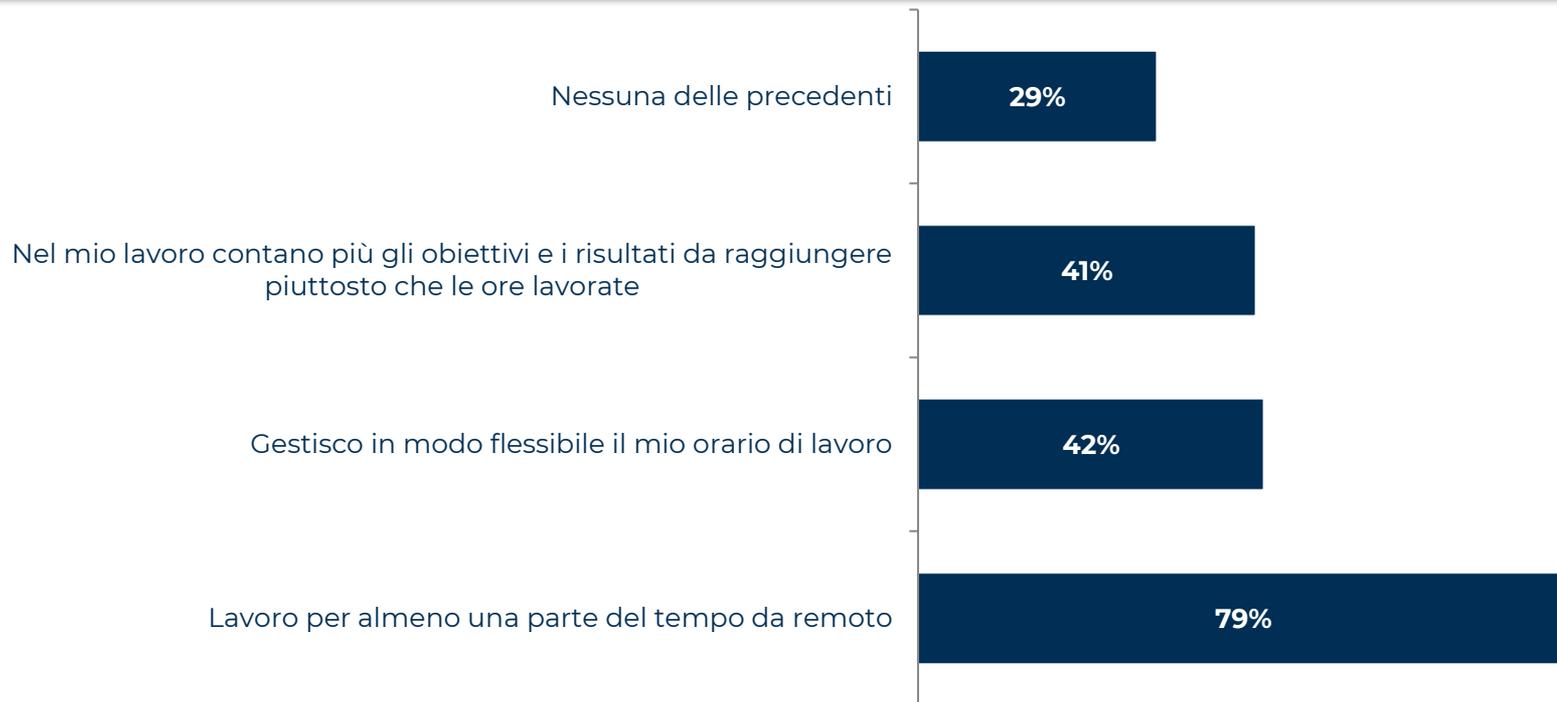


*Come raggiungi la sede di lavoro abituale?*



- **Anagrafica**
- **Il trasferimento casa-ufficio**
- **L'organizzazione del lavoro, l'esperienza lavorativa e gli impatti del lavoro da remoto**
- **L'overworking e il tecnostress**
- **L'approccio alla gestione tra vita privata e vita lavorativa**
- **Smart Leadership**
- **Gli spazi di lavoro**
- **Il punto di vista dei responsabili**

***Seleziona le affermazioni che descrivono le tue modalità di lavoro***





## On-site worker



*Coloro che lavorano sempre presso la propria sede di lavoro*

## Remote non smart

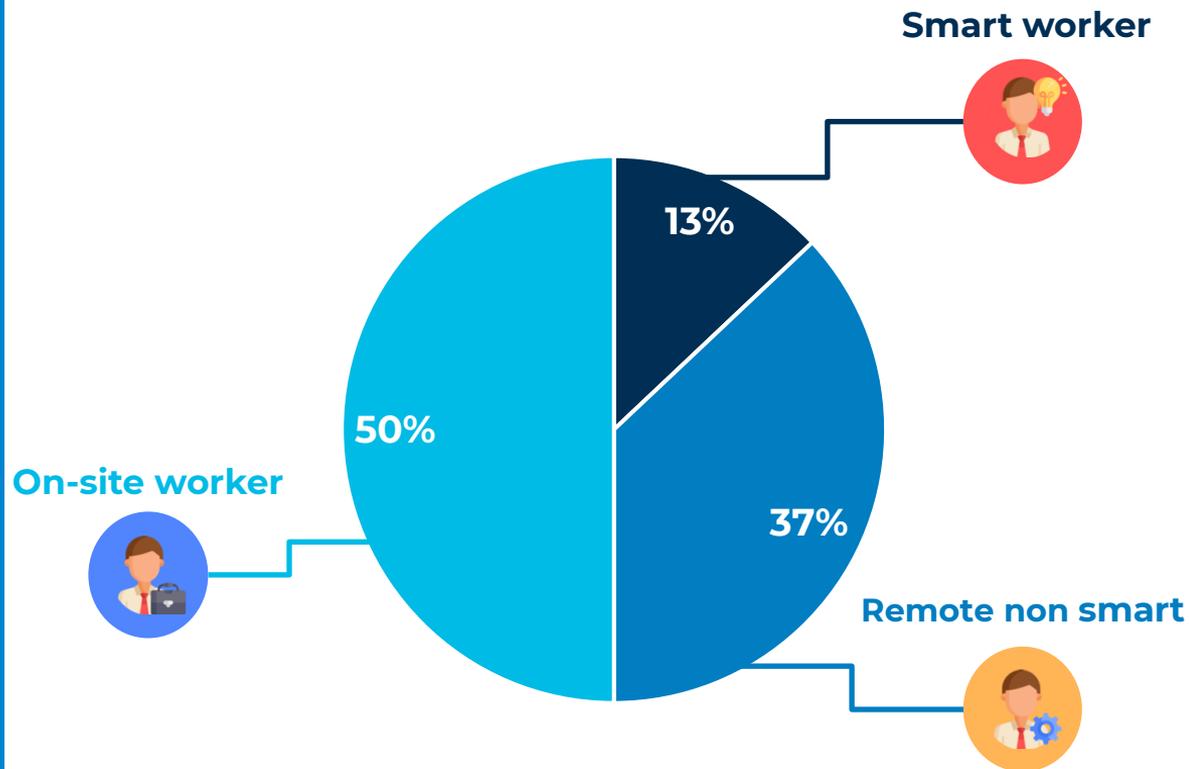


*Coloro che lavorano da remoto ma non hanno altre flessibilità o orientamento al risultato*

## Smart worker

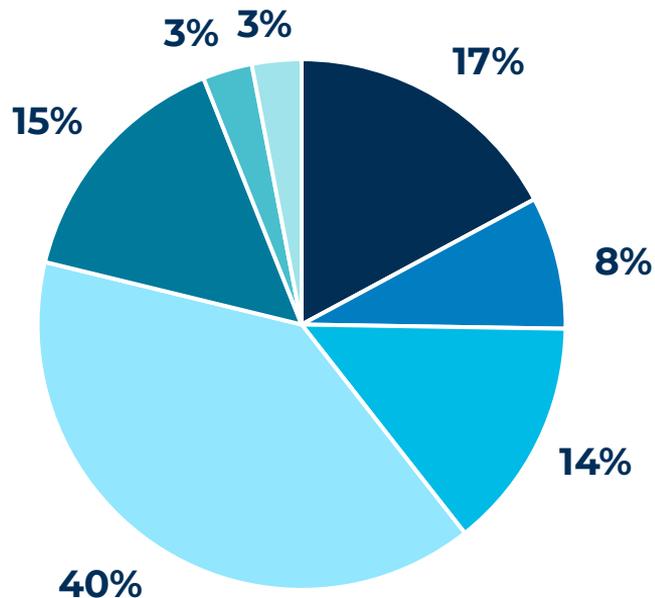


*Coloro che lavorano da remoto e hanno altre forme di flessibilità o orientamento al risultato*





Attualmente quanti giorni alla settimana, mediamente, stai lavorando a distanza?

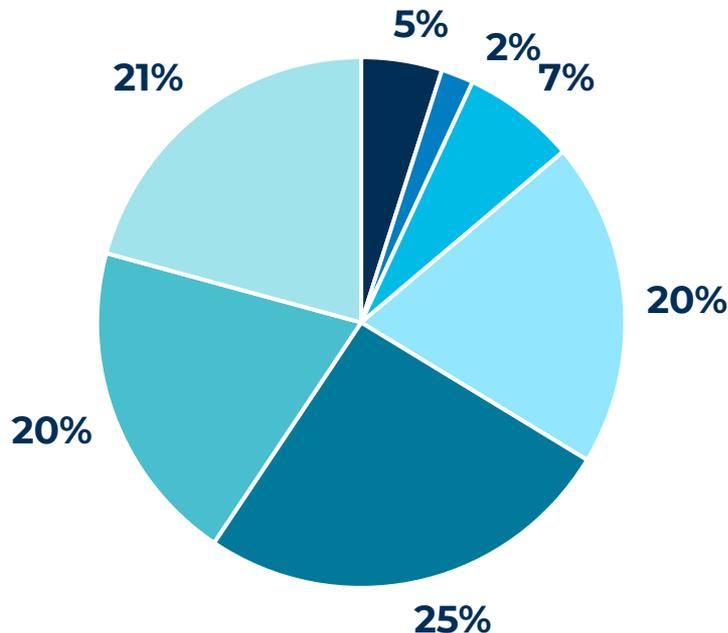


- Nessuno
- Meno di un giorno a settimana
- Un giorno a settimana
- Fino a due giorni a settimana
- Fino a tre giorni a settimana
- Fino a quattro giorni a settimana
- Cinque giorni a settimana

Mediamente  
**1,7 giorni**  
alla settimana  
di lavoro a  
distanza



*Pensando alle caratteristiche del tuo lavoro quanti giorni alla settimana, mediamente, potresti lavorare da remoto?*

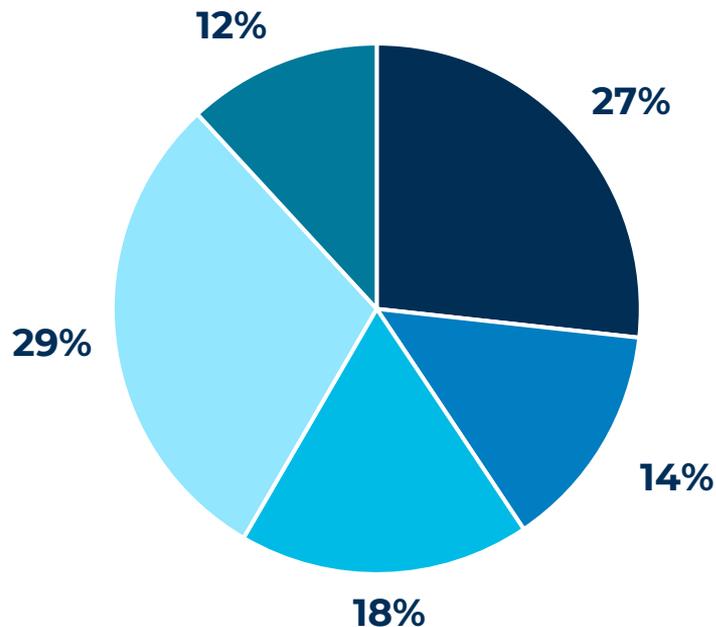


- Nessuno
- Meno di un giorno a settimana
- Un giorno a settimana
- Fino a due giorni a settimana
- Fino a tre giorni a settimana
- Fino a quattro giorni a settimana
- Cinque giorni a settimana

Mediamente  
**3,1 giorni** alla settimana



*Pensando all'organizzazione del tuo lavoro, quanto le attività svolte in ufficio differiscono da quelle svolte a distanza?*



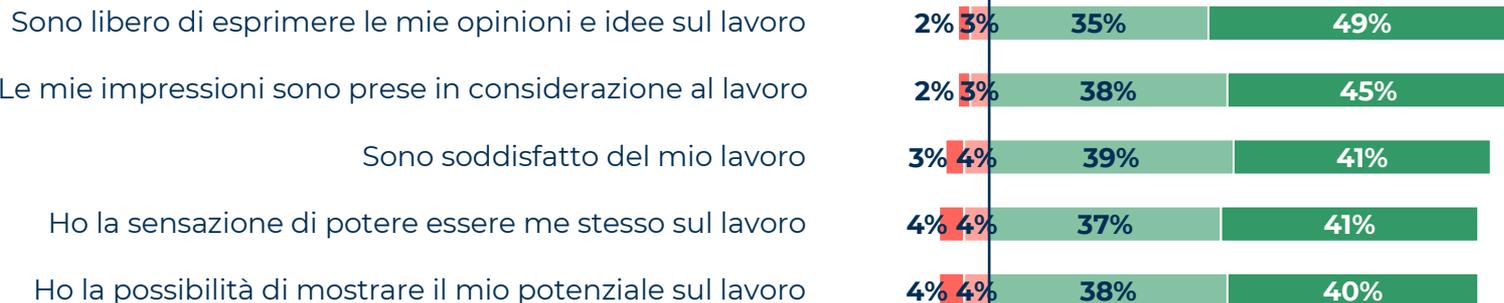
- Non ho la possibilità di differenziare le attività in base al luogo
- Ho parzialmente la possibilità di scegliere le attività da svolgere in base al luogo
- Ho in buona parte la possibilità di scegliere le attività da svolgere in base al luogo
- Ho la possibilità di differenziare le attività in base al luogo
- Non lavoro da remoto



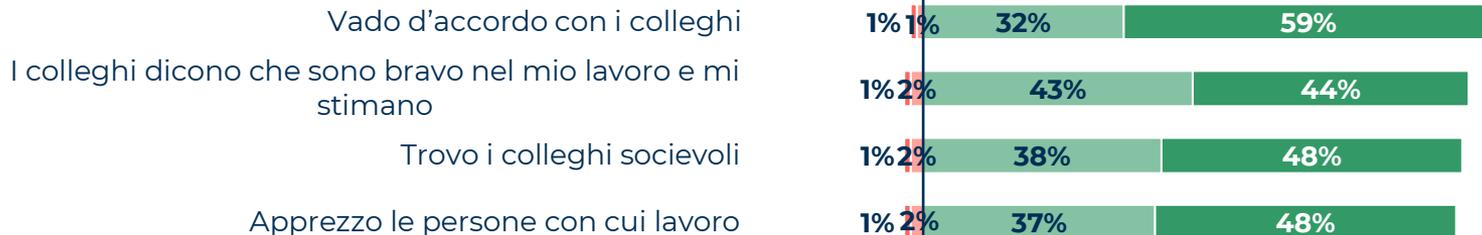
## Considerando il tuo lavoro, indica in che misura concordi con le seguenti affermazioni:

Risposte su una scala da 1 "Completamente in disaccordo" a 10 "Completamente d'accordo"

### SODDISFAZIONE LAVORATIVA



### SODDISFAZIONE RELAZIONALE CON I COLLEGHI



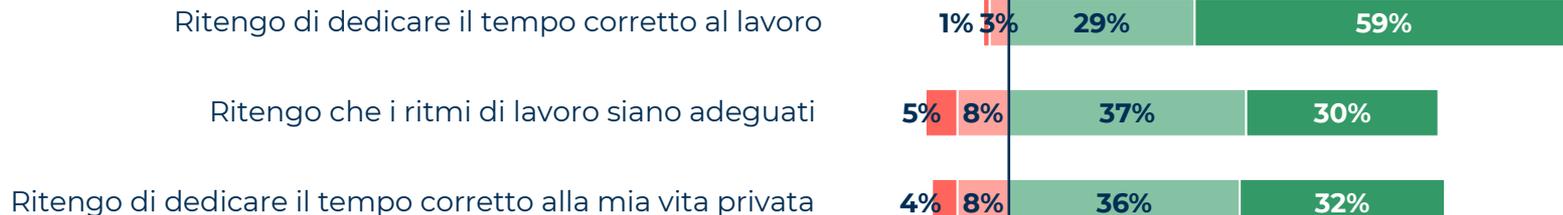
■ Completamente in disaccordo   
 ■ Abbastanza in disaccordo   
 ■ Abbastanza d'accordo   
 ■ Completamente d'accordo



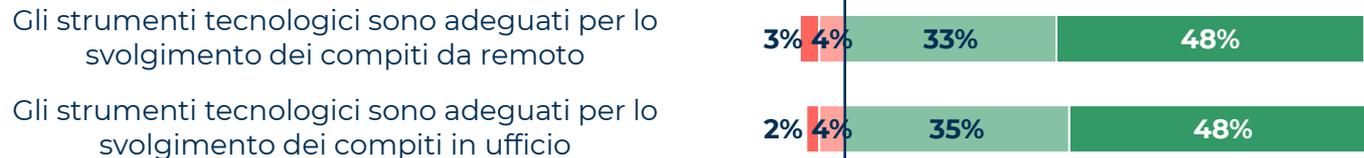
**Considerando il tuo lavoro, indica in che misura concordi con le seguenti affermazioni:**

Risposte su una scala da 1 "Completamente in disaccordo" a 10 "Completamente d'accordo"

## SODDISFAZIONE SUI RITMI DI LAVORO



## SODDISFAZIONE SULLA DOTAZIONE TECNOLOGICA



■ Completamente in disaccordo ■ Abbastanza in disaccordo ■ Abbastanza d'accordo ■ Completamente d'accordo

## Engagement



### ABSORPTION

La concentrazione e **l'assorbimento** delle persone nel loro lavoro, che si traducono in una scarsa cognizione del tempo che passa e nella difficoltà a staccarsi dal proprio lavoro.



### DEDICATION

Il **significato** e l'importanza che le persone attribuiscono al loro lavoro insieme all'entusiasmo, all'ispirazione, all'orgoglio e al senso di sfida che ne deriva.



### VIGOR

**L'energia** investita dalle persone nel loro lavoro e la loro resilienza mentale, che si esprime come capacità e volontà di non farsi scoraggiare dalle difficoltà.



**Pensando al tuo lavoro oggi, con quale frequenza ti capita di provare le seguenti sensazioni?**  
Risposte su una scala da 1 "mai" a 10 "sempre"



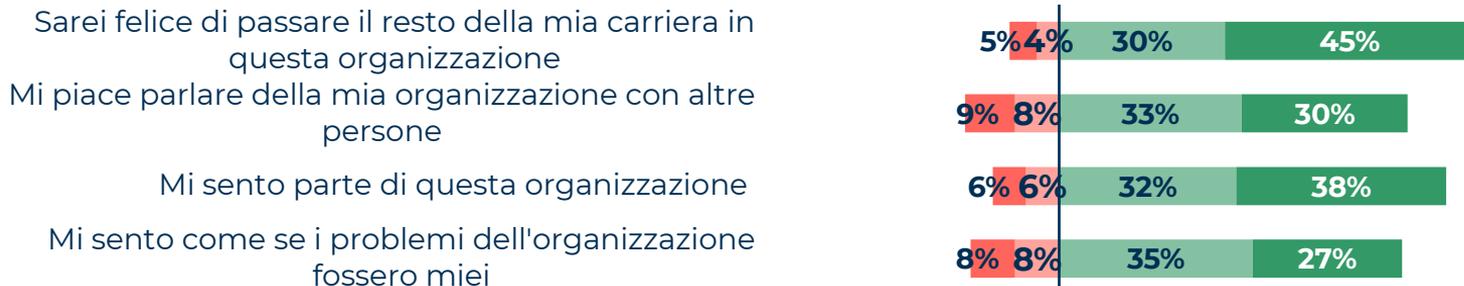
I lavoratori **pienamente ingaggiati** sono il **21%\***



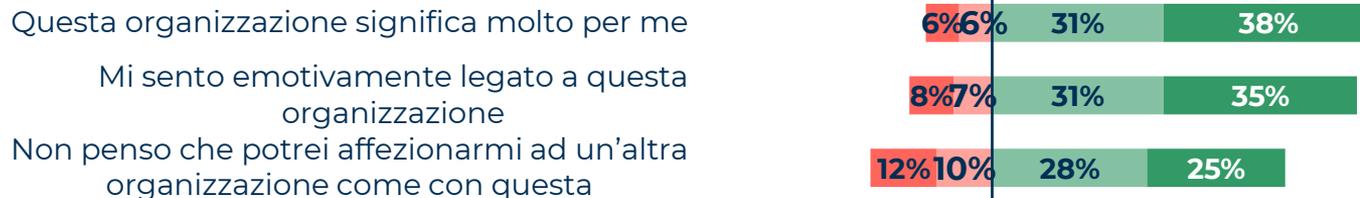
## Indica quanto sei d'accordo con le seguenti affermazioni.

Risposte su una scala da 1 "Completamente in disaccordo" a 10 "Completamente d'accordo"

### SENSO DI APPARTENENZA E ORGOGLIO



### LEGAME EMOTIVO



■ Completamente in disaccordo ■ Abbastanza in disaccordo ■ Abbastanza d'accordo ■ Completamente d'accordo

### Happiness at Work Index:

18%

«**Lavoratori felici**» che hanno espresso mediamente valori superiori o uguali a 8 su una scala da 1 a 10 in merito a:

- soddisfazione lavorativa e soddisfazione relazionale con i colleghi\*
  - tre ambiti dell'engagement (vigor, absorption e dedication)
- Due ambiti del legame con l'organizzazione (senso di appartenenza e orgoglio e legame emotivo)

### Unhappiness at Work Index:

2%

«**Lavoratori infelici**» che hanno espresso mediamente valori inferiori o uguali a 5 su una scala da 1 a 10 in merito a:

- soddisfazione lavorativa e soddisfazione relazionale con i colleghi\*
  - tre ambiti dell'engagement (vigor, absorption e dedication)
- Due ambiti del legame con l'organizzazione (senso di appartenenza e orgoglio e legame emotivo)

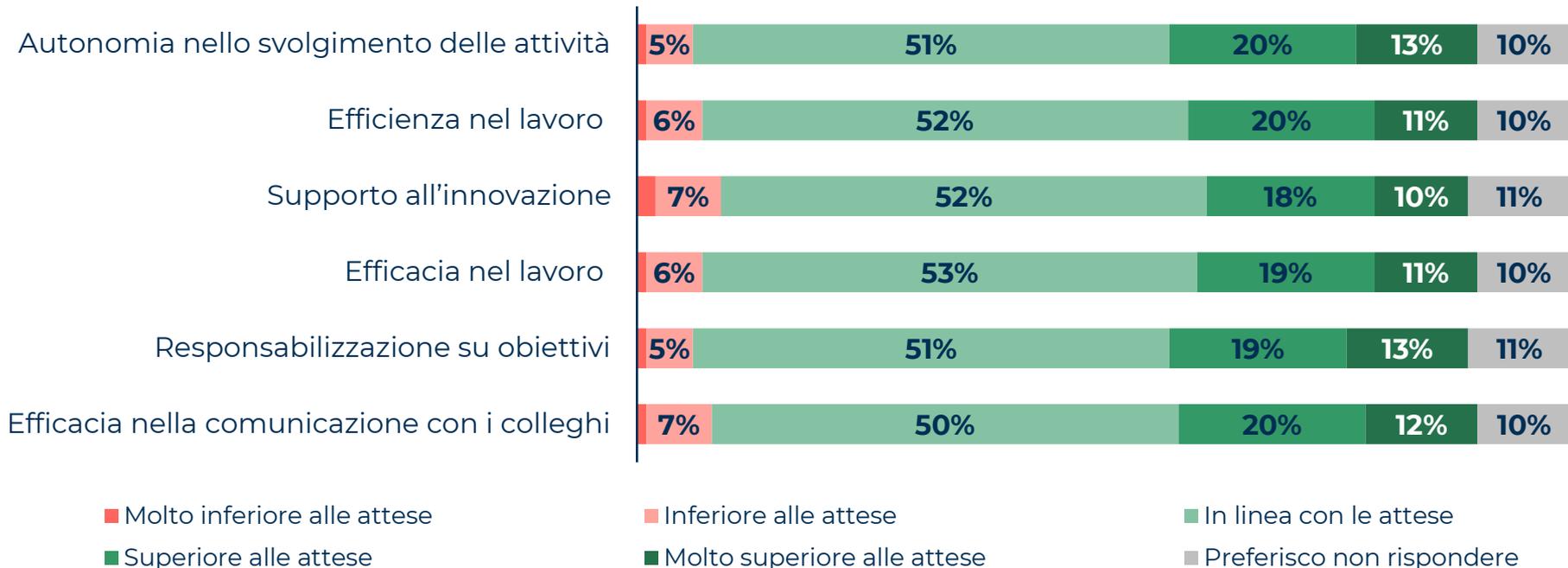
### Net Happiness at Work Score:

16%

Lavoratori felici al netto dei lavoratori infelici



*Nell'ultima valutazione dei tuoi obiettivi, come sono state valutate le tue performance?*





*Pensando alla tua esperienza lavorativa attuale, come valuti i seguenti aspetti?*



Scarso Sufficiente Abbastanza buono Buono Ottimo

- **Anagrafica**
- **Il trasferimento casa-ufficio**
- **L'organizzazione del lavoro, l'esperienza lavorativa e gli impatti del lavoro da remoto**
- **L'overworking e il tecnostress**
- **L'approccio alla gestione tra vita privata e vita lavorativa**
- **Smart Leadership**
- **Gli spazi di lavoro**
- **Il punto di vista dei responsabili**

## Overworking

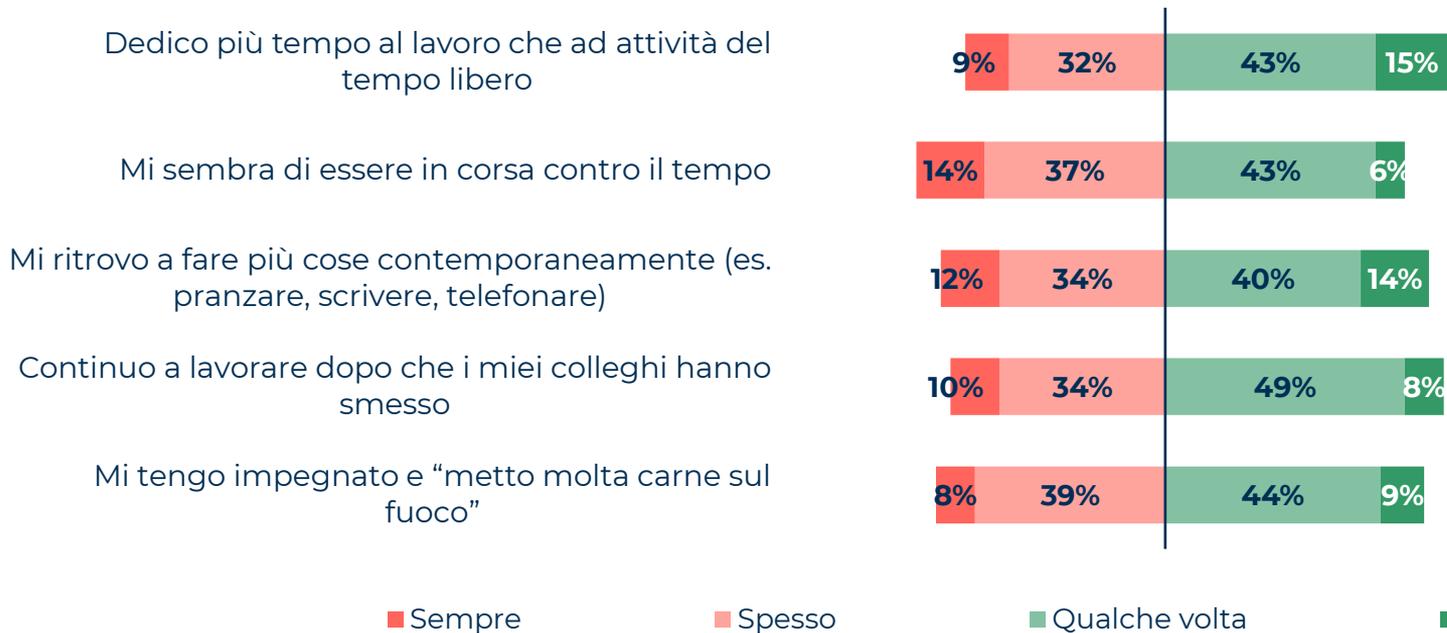
*Tendenza a dedicare un'elevata quantità di tempo alle attività lavorative, trascurando i momenti di riposo*

Fatica a staccare la spina  
a fine giornata

Dover rispondere  
rapidamente ed essere  
costantemente  
disponibili

Iniziare le giornate in  
anticipo e finirle oltre  
l'orario «standard»

**Pensando al tuo lavoro oggi, quanto spesso ti capita di provare le seguenti sensazioni?**



L'overworking\* interessa il **15%** dei lavoratori.



## TECNOSTRESS

Qualsiasi impatto negativo su atteggiamenti, pensieri, comportamenti o sulla psicologia causati direttamente o indirettamente dalla tecnologia

(Rosen & Weil, 1997)



### TECHNO-OVERLOAD

Potenziale delle tecnologie di costringere gli utenti a lavorare più velocemente e più a lungo o a cambiare abitudini lavorative



### TECHNO-INVASION

Capacità delle tecnologie di invadere la vita personale e di rendere più sfumati i confini tra il lavoro e la vita privata



### TECHNO-COMPLEXITY

Caratteristiche e complessità delle tecnologie che fanno sentire gli utenti inadeguati rispetto alle loro competenze



## Pensando al tuo lavoro oggi, quanto sei d'accordo con le seguenti affermazioni?

Risposte su una scala da 1 "Completamente in disaccordo" a 10 "Completamente d'accordo"

### Techno-complexity

Spesso trovo troppo complesso capire e usare le nuove tecnologie



Non ho tempo per capire come usare le tecnologie e aggiornare le mie capacità



### Techno-invasion

Lavoro anche durante le vacanze, serate e weekend a causa della tecnologia



Trascorro meno tempo con la mia famiglia a causa delle tecnologie che ho per lavorare

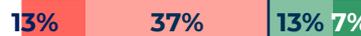


### Techno-overload

Sono costretto/a a cambiare le mie abitudini lavorative per adattarmi alle tecnologie



Le tecnologie impongono una maggiore velocità al lavoro e scadenze più strette



Il **tecnostress** interessa il **29%** dei lavoratori\*.

■ Completamente d'accordo ■ Abbastanza d'accordo ■ Abbastanza in disaccordo ■ Completamente in disaccordo

- **Anagrafica**
- **Il trasferimento casa-ufficio**
- **L'organizzazione del lavoro, l'esperienza lavorativa e gli impatti del lavoro da remoto**
- **L'overworking e il tecnostress**
- **L'approccio alla gestione tra vita privata e vita lavorativa**
- **Smart Leadership**
- **Gli spazi di lavoro**
- **Il punto di vista dei responsabili**

## WORK-LIFE INTEGRATOR

Persone che cercano il proprio equilibrio in una piena fluidità ed **integrazione** degli spazi e orari di **lavoro** con quelli della **vita personale**



## JOB CREEPER

Coloro che **non riescono a «staccare» dal lavoro** e lavorano frequentemente in momenti che dovrebbero dedicare alla propria vita privata

## WORK-LIFE SEPARATOR

Persone che cercano equilibrio in una **separazione** il più possibile netta degli spazi e dei tempi di **lavoro** con quelli della **vita personale**

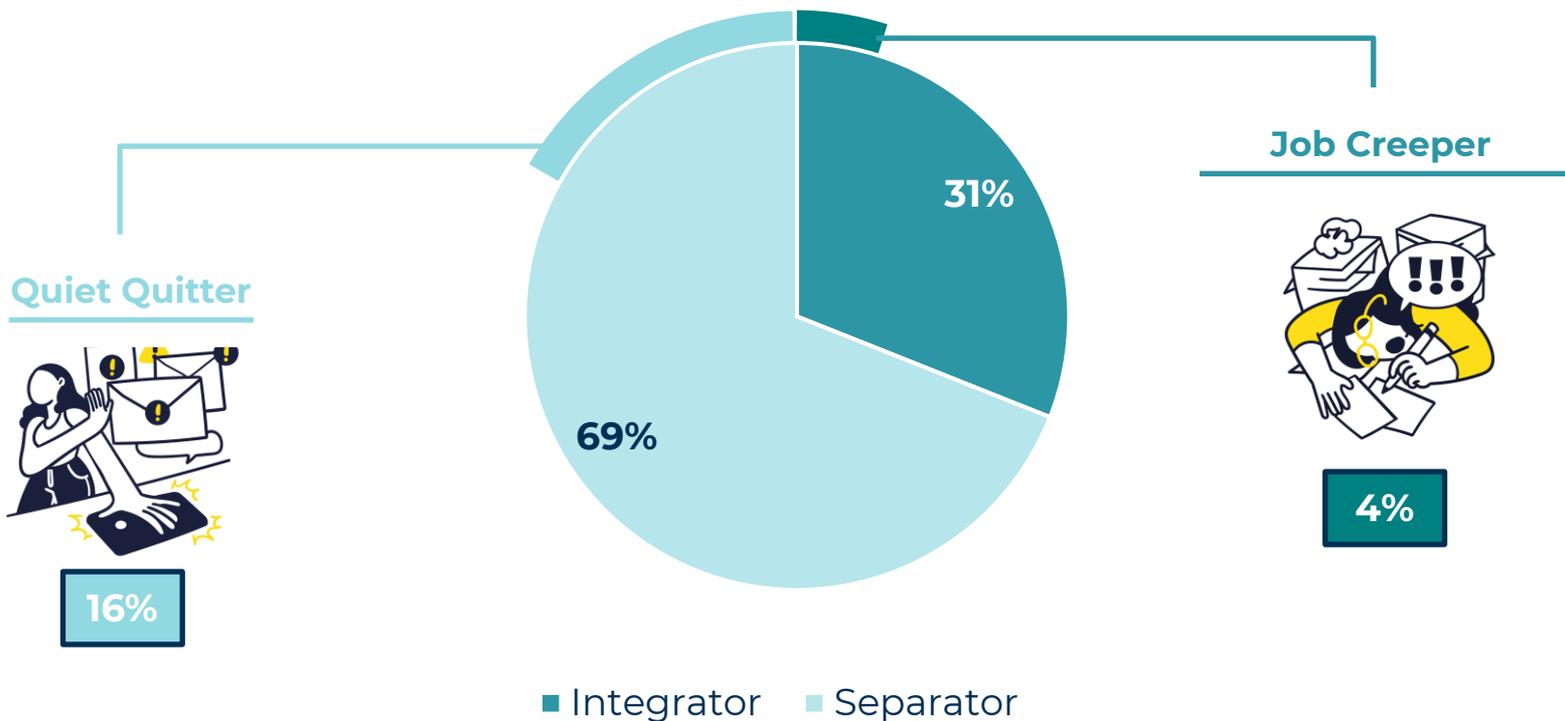


## QUIET QUITTER

Coloro che si limitano a fare il **minimo indispensabile al lavoro** e **non sono coinvolti emotivamente** nelle attività lavorative



Non esiste un approccio positivo o negativo in sé, Ma entrambi gli approcci se non correttamente gestiti portano a degli **approcci organizzativa mente patologici**



**Dati a livello italiano** (Fonte: Osservatorio HR Innovation Practice 2023)

Separator: 57% - Integrator: 43%  
Quiet Quitter: 12% Job Creeper: 6%

- **Anagrafica**
- **Il trasferimento casa-ufficio**
- **L'organizzazione del lavoro, l'esperienza lavorativa e gli impatti del lavoro da remoto**
- **L'overworking e il tecnostress**
- **L'approccio alla gestione tra vita privata e vita lavorativa**
- **Smart Leadership**
- **Gli spazi di lavoro**
- **Il punto di vista dei responsabili**



Trasmette l'indirizzo strategico dell'organizzazione



Assegna obiettivi chiari



Organizza il lavoro bilanciando esigenze personali e di business



Supporta nel perseguire obiettivi sfidanti



Dà feedback frequenti e costruttivi



Dà fiducia ed è inclusivo anche in contesti lavorativi ibridi



Aperto e propositivo rispetto ai cambiamenti

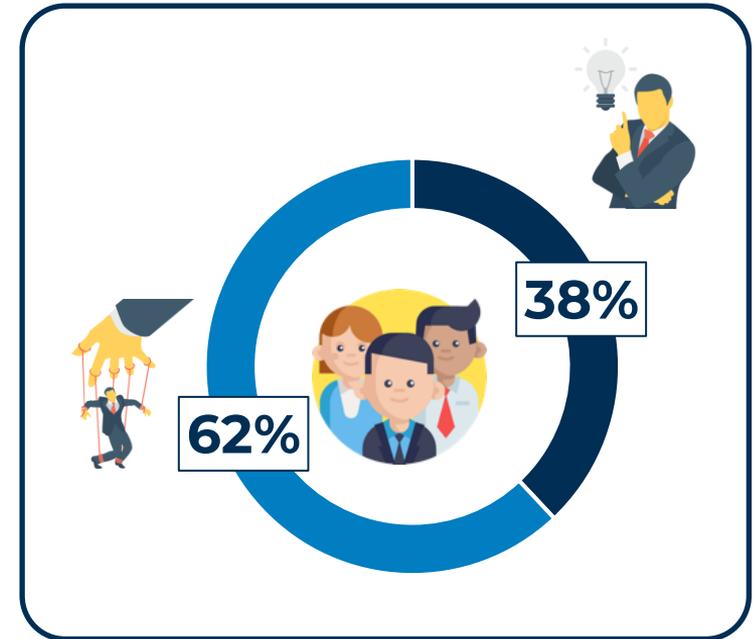


Utilizza diverse tecnologie in base all'obiettivo da raggiungere



Indirizza il team verso le modalità di interazione più adeguate

## Quanti hanno un manager smart\*?



\*Persone che si dichiarano «abbastanza d'accordo» o «completamente d'accordo» nell'attribuire ai propri capi tutte le caratteristiche dei leader smart

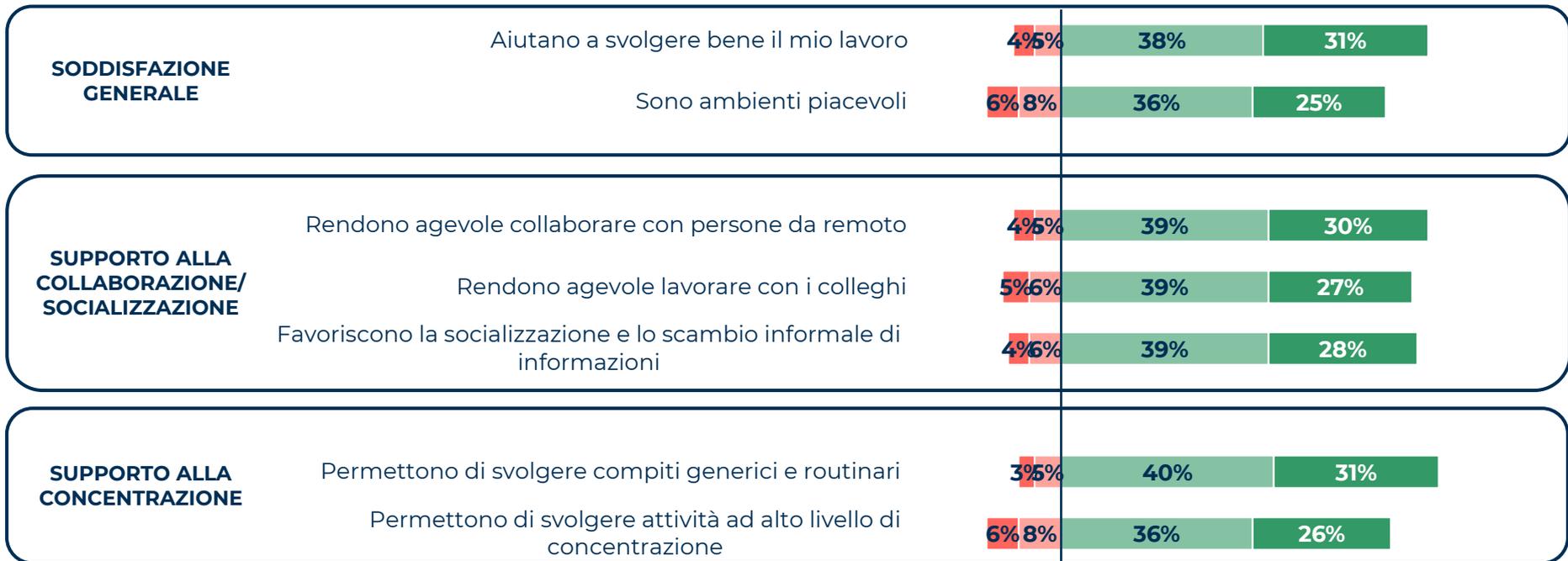


■ Completamente in disaccordo  
 ■ Abbastanza in disaccordo  
 ■ Né in accordo né in disaccordo  
■ Abbastanza d'accordo  
 ■ Completamente d'accordo

- **Anagrafica**
- **Il trasferimento casa-ufficio**
- **L'organizzazione del lavoro, l'esperienza lavorativa e gli impatti del lavoro da remoto**
- **L'overworking e il tecnostress**
- **L'approccio alla gestione tra vita privata e vita lavorativa**
- **Smart Leadership**
- **Gli spazi di lavoro**
- **Il punto di vista dei responsabili**



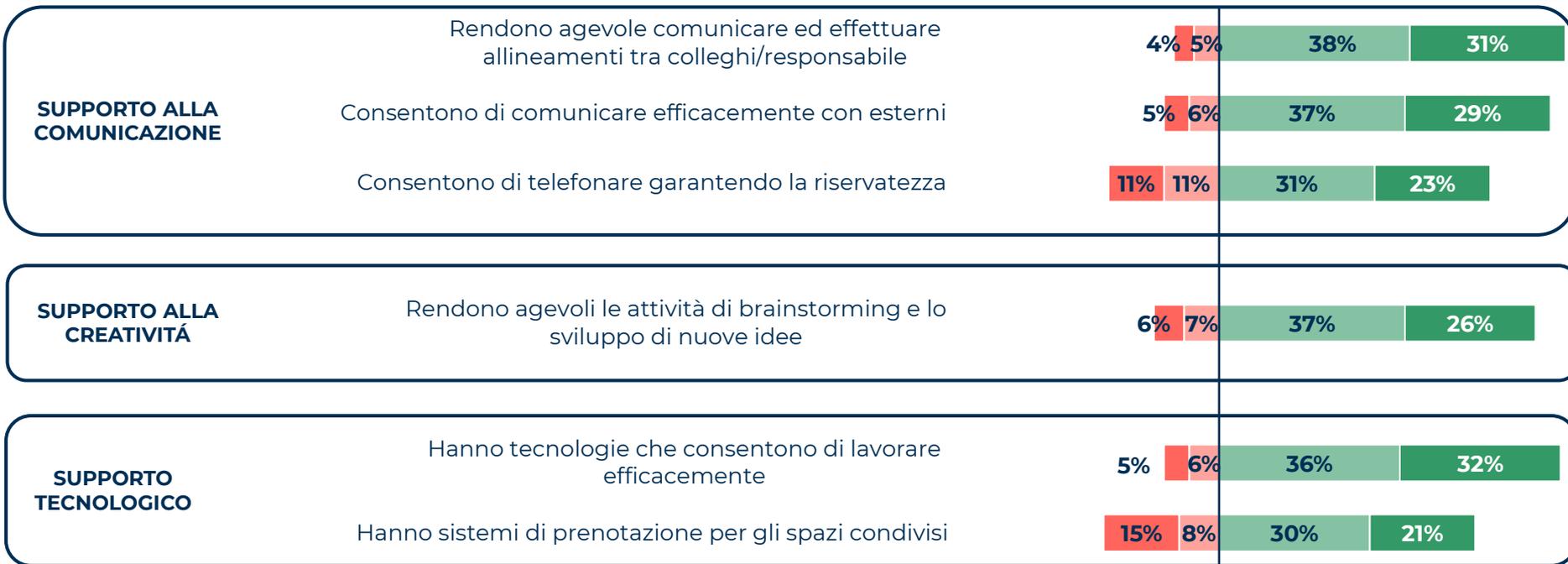
**Indica quanto sei d'accordo con le seguenti affermazioni. Gli spazi della mia organizzazione...**  
 Risposte su una scala da 1 "Completamente in disaccordo" a 10 "Completamente d'accordo"



■ Completamente in disaccordo   
 ■ Abbastanza in disaccordo   
 ■ Abbastanza d'accordo   
 ■ Completamente d'accordo



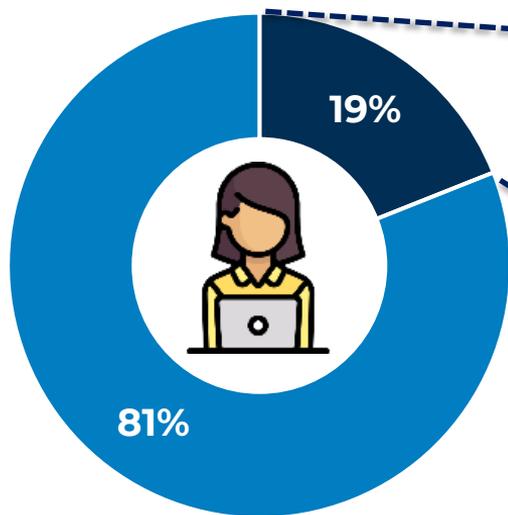
**Indica quanto sei d'accordo con le seguenti affermazioni. Gli spazi della mia organizzazione...**  
 Risposte su una scala da 1 "Completamente in disaccordo" a 10 "Completamente d'accordo"



■ Completamente in disaccordo    
 ■ Abbastanza in disaccordo    
 ■ Abbastanza d'accordo    
 ■ Completamente d'accordo

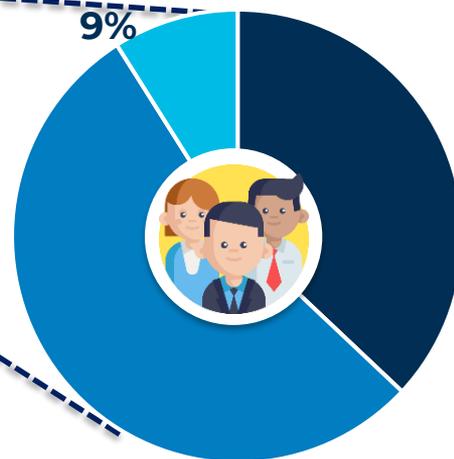
- **Anagrafica**
- **Il trasferimento casa-ufficio**
- **L'organizzazione del lavoro, l'esperienza lavorativa e gli impatti del lavoro da remoto**
- **L'overworking e il tecnostress**
- **L'approccio alla gestione tra vita privata e vita lavorativa**
- **Smart Leadership**
- **Gli spazi di lavoro**
- **Il punto di vista dei responsabili**

*Nel tuo lavoro, coordini persone?*



■ Sì ■ No

*Le persone che coordini lavorano a distanza?*

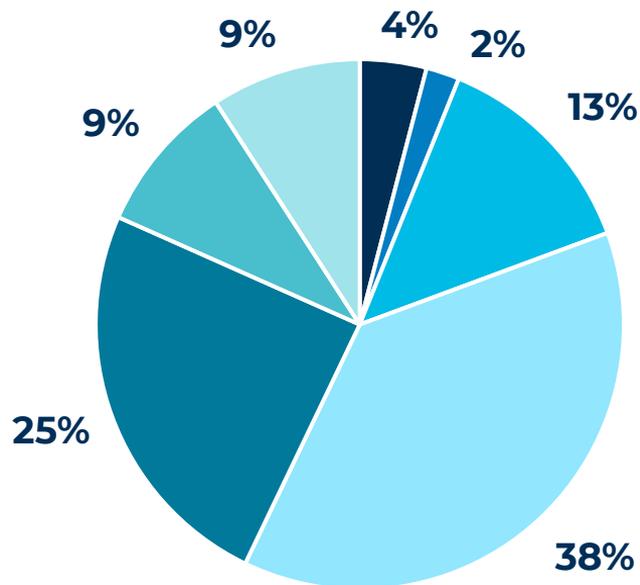


- Sì, tutte
- Sì, alcune
- No, nessuna

**54%**



*Pensando alle caratteristiche del team che coordini, per quanti giorni ritieni che le persone potrebbero lavorare a distanza?*

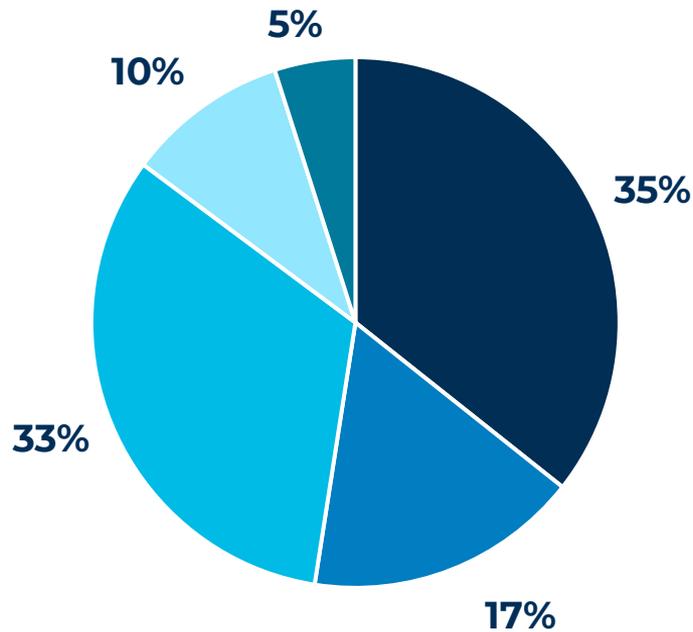


- Nessuno
- Meno di un giorno a settimana
- Un giorno a settimana
- Fino a due giorni a settimana
- Fino a tre giorni a settimana
- Fino a quattro giorni a settimana
- Cinque giorni a settimana

Mediamente  
**2,4 giorni** alla settimana



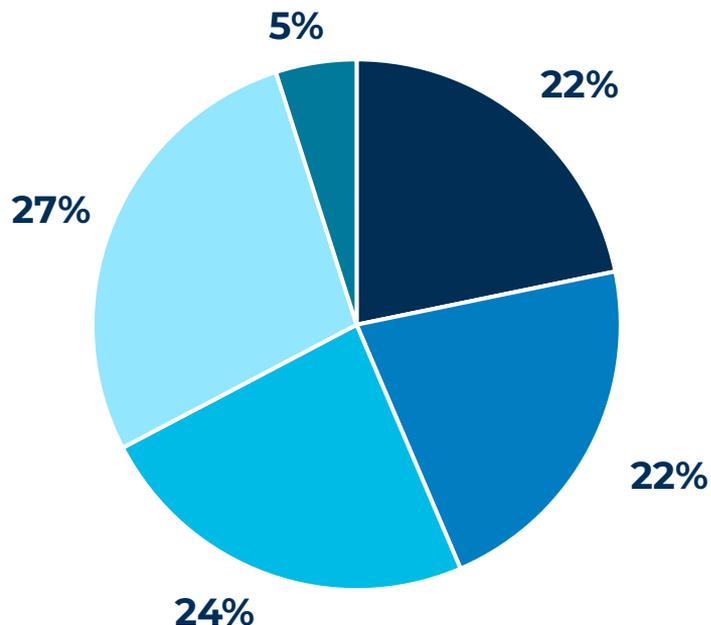
### Come vengono programmate le giornate di lavoro da remoto nel team che coordini?



- La programmazione è già definita a livello di accordo individuale
- Definisco la programmazione delle giornate sulla base delle esigenze organizzative
- La programmazione viene concordata con il team, tenendo conto delle necessità organizzative e individuali
- La programmazione è delegata al team, ma vengono fatte occasionalmente richieste di riprogrammazione sulla base delle esigenze organizzative
- La programmazione delle giornate è delegata totalmente al team



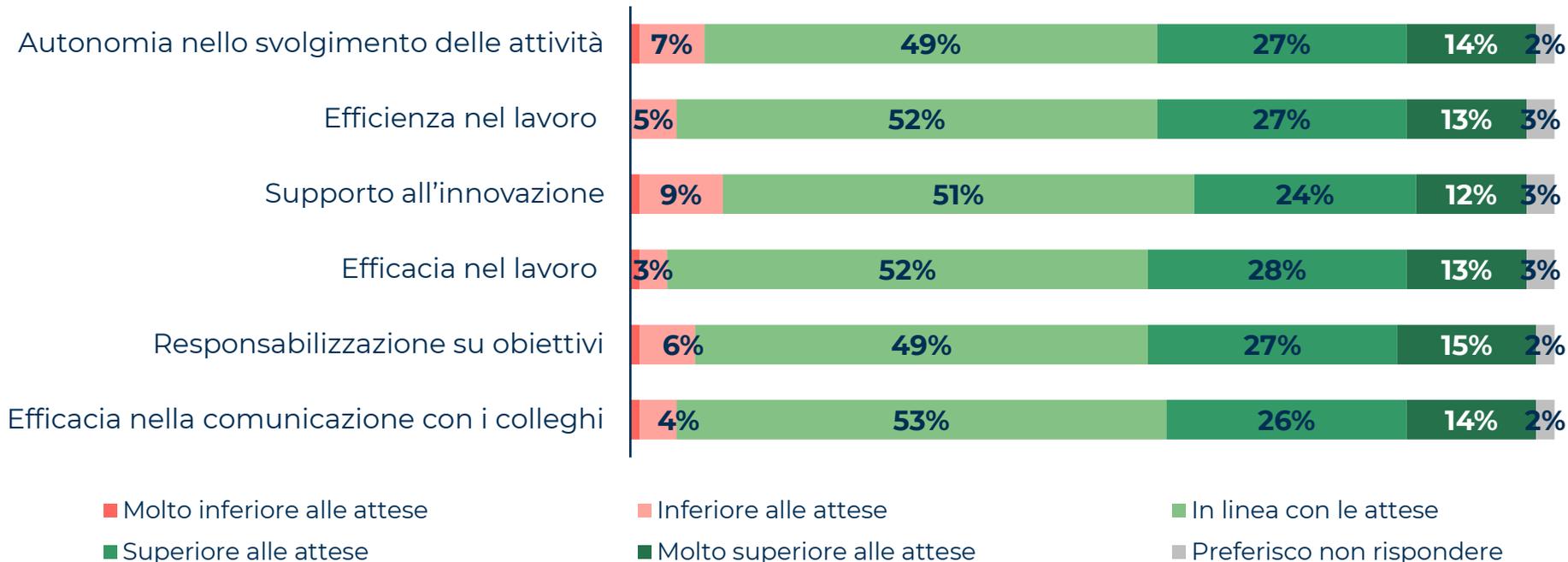
***Pensando al lavoro del team che coordini, quanto le attività svolte in ufficio differiscono da quelle svolte a distanza?***



- Le persone del team non hanno la possibilità di differenziare le attività in base al luogo
- Le persone del team hanno parzialmente la possibilità di scegliere le attività da svolgere in base al luogo
- Le persone del team hanno in buona parte la possibilità di scegliere le attività da svolgere in base al luogo
- Le persone del team hanno la possibilità di differenziare le attività in base al luogo
- Le persone del team non lavorano da remoto



## Come definiresti la performance del team che coordini nell'ultimo anno?





*Pensando all'esperienza di lavoro del team che coordini/dirigi, come valuti i seguenti aspetti?*





**Quali ritieni possano essere i principali punti di attenzione per il team che coordini, potendo alternare giornate di lavoro da remoto e giornate di lavoro in ufficio?**





 Tavolo di lavoro Smart Working nella PA

## **Smart Working assessment**