



5
2024

SMART WORKING IN DER LANDESVERWALTUNG

UMFRAGE

LAVORO AGILE NELL'AMMINISTRAZIONE PROVINCIALE

INDAGINE

2024

INHALTSVERZEICHNIS / INDICE

1. Einleitung Introduzione	1
2. Rücklaufquote Tasso di risposta	1
3. Informationen über die Teilnehmer Informazioni sui partecipanti	2
4. Einstiegsfrage Domanda iniziale	2
4.1 Vergleich Smart Worker und Nicht-Smart-Worker Confronto lavoratori agili e lavoratori non agili	5
5. Allgemeine Informationen Informazioni generali	8
5.1 Mobilität Mobilità	8
5.2 Arbeitsorte Luoghi di lavoro	12
5.3 Arbeitsinstrumente Strumenti di lavoro	14
6. Meinungen zum Smart Working Opinioni sul lavoro agile	15
7. Verhältnis zur Führungskraft Rapporto con il direttore/la direttrice	19
8. Abschnitt für Führungskräfte Sezione per dirigenti	20
9. Vorschläge und Fazit Suggerimenti e conclusioni	24
9.1 Zufriedenheitsgrad Livello di soddisfazione	27
9.2 Neudefinition der Ziele Ridefinizione obiettivi	33
9.3 Gesamtbewertung Valutazione complessiva	34
10. Anmerkungen zur Methodik Nota metodologica	39
11. Der Fragebogen Il questionario	41

1. EINLEITUNG

Im April 2024, genau zwei Jahre nach der landesweiten Einführung des Smart Working in seiner ordentlichen Form (siehe Rundschreiben des Generaldirektors Nr. 7/2022 vom 16. März 2022), hat der Bereich Controlling des Organisationsamtes im Auftrag des Generaldirektors eine Umfrage zu den Erfahrungen mit dem agilen Arbeiten (Smart Working) in der Landesverwaltung durchgeführt.

Die Befragung richtete sich an die Bediensteten der Landesverwaltung im engeren Sinne – Ressorts, Abteilungen und Ämter - und war **anonym**.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden per E-Mail gebeten, einen zweisprachigen Online-Fragebogen auszufüllen.

Im folgenden Bericht wird auf die übliche männlich-weibliche Trennform verzichtet, um die Lesbarkeit und das Verständnis der darin enthaltenen Daten und Informationen nicht zu beeinträchtigen.

2. RÜCKLAUFQUOTE

Es wurden insgesamt **3.449 Einladungen** zur Teilnahme an der Online-Befragung verschickt. Zwei von drei Eingeladenen (2.240 Antworten) haben die Umfrage abgeschlossen; die **Rücklaufquote¹ liegt somit bei 64,9%**.

Dieser niedrigere Wert im Vergleich zu ähnlichen Erhebungen in der Vergangenheit, kann durch die geringere Beteiligung derjenigen beeinflusst sein, die nicht agil arbeiten und daher keine Notwendigkeit sahen, den Fragebogen zu beantworten. Wie im Folgenden gezeigt wird, stellt die Anzahl der Personen, die angeben, über eine Smart-Working-Vereinbarung zu verfügen, eine gute Annäherung an die Anzahl der Personen dar, die in der Landesverwaltung monatlich agil arbeiten (siehe [Jahresbericht zum Smart Working 2023-24](#)). Daraus lässt sich schließen, dass die Rücklaufquote unter den Nutzern von agiler Arbeit recht hoch ist.

1. INTRODUZIONE

Nel mese di aprile 2024, esattamente a due anni di distanza dall'avvio a livello provinciale del lavoro agile in forma ordinaria (vedasi Circolare del Direttore generale n. 7/2022 del 16 marzo 2022), il Settore Controlling dell'Ufficio Organizzazione ha svolto, su incarico del Direttore generale, un'indagine relativa all'esperienza di lavoro agile nell'Amministrazione provinciale.

L'indagine, rivolta al personale dell'Amministrazione provinciale in senso stretto – dipartimenti, ripartizioni e uffici – era **anonima**.

I collaboratori e le collaboratrici sono stati invitati tramite e-mail alla compilazione di un questionario online bilingue.

Nel presente report si è preferito non adottare la consueta forma sdoppiata maschile-femminile, di modo da non compromettere leggibilità e comprensione dei dati e delle informazioni in esso contenuti.

2. TASSO DI RISPOSTA

Sono stati inviati complessivamente **3.449 inviti** a partecipare all'indagine online. Complessivamente hanno completato l'indagine circa due invitati su tre (2.240 risposte), per un **tasso di risposta¹ pari al 64,9%**.

Questo valore, in calo rispetto ad indagini analoghe svolte precedentemente, può essere influenzato da una minor partecipazione di coloro che non lavorano in modalità agile e che non hanno quindi ritenuto di dover rispondere al questionario. Come si vedrà di seguito, infatti, il numero di persone che dichiara di essere titolare di un accordo di lavoro agile, risulta combaciare con buona approssimazione col numero di persone che mensilmente lavorano in smart working all'interno dell'Amministrazione provinciale (vedasi [Informativa annuale sul lavoro agile 2023-24](#)). Se ne evince quindi che, tra i fruitori del lavoro agile, il tasso di risposta sia invece piuttosto elevato.

¹ Siehe Anmerkungen zur Methodik, Seite 39
Vedasi nota metodologica, pag. 39

3. INFORMATIONEN ÜBER DIE TEILNEHMER

3. INFORMAZIONI SUI PARTECIPANTI

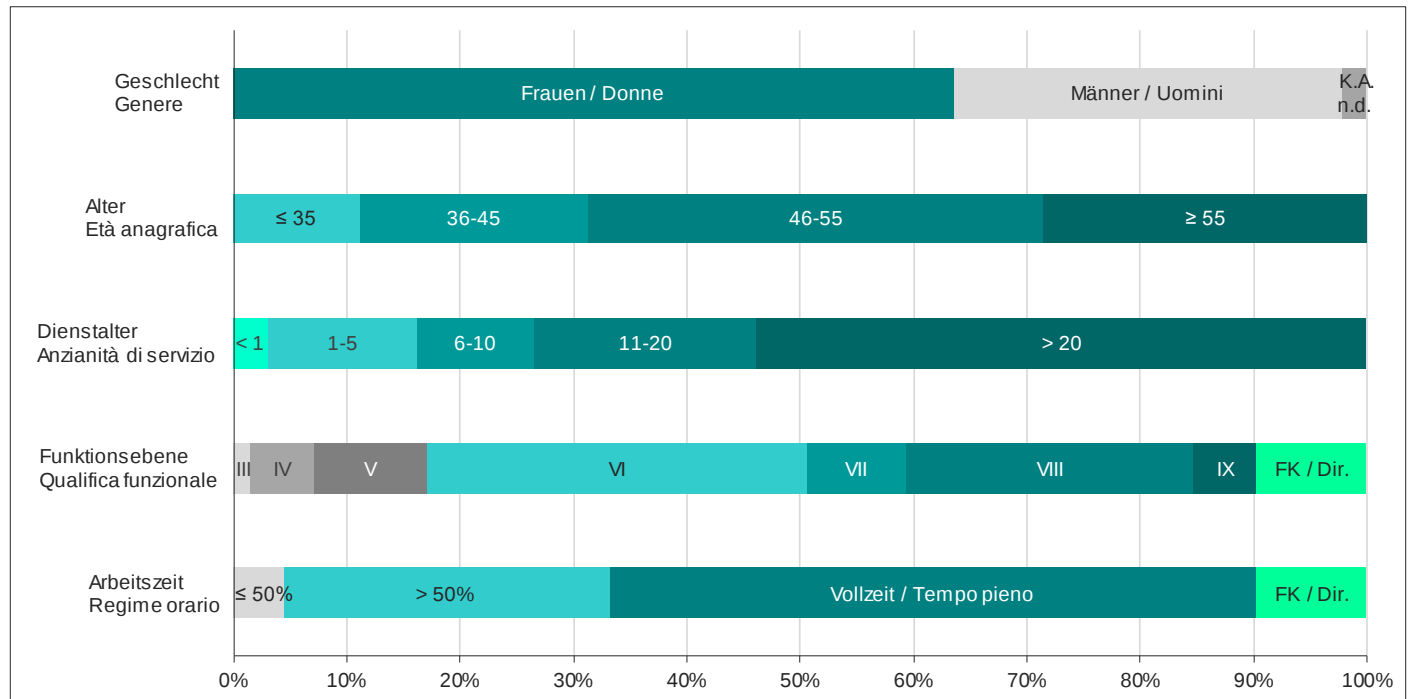
Graf. 1

Persönliche Informationen

Prozentuelle Verteilung

Informazioni personali

Composizione percentuale



4. EINSTIEGSFRAGE

Zu Beginn des Fragebogens wurde nach einem Abschnitt zu den anagrafischen Daten, der die im vorigen Abschnitt beschriebene Situation widerspiegelt, eine **Filterfrage** eingefügt: *Haben Sie derzeit eine gültige Smart-Working-Vereinbarung?*

Diese Filterfrage zielte darauf ab, eine grundlegende Unterscheidung zwischen denjenigen, die agil arbeiten, und denjenigen, die dies nicht tun, zu treffen, so dass letztere den Fragebogen sofort abschließen konnten (abgesehen von der Möglichkeit, einen zusätzlichen Abschnitt auszufüllen, der nur für Führungskräfte bestimmt war).

Mehr als zwei Drittel der Befragten (68,6%), d.h. 1.536 Personen, **gaben an, über eine individuelle Smart-Working-Vereinbarung zu verfügen**. Diese Zahl ist zu einem großen Teil auf die weiblichen Beschäftigten zurückzuführen, die in 75,8% der Fälle über eine Vereinbarung verfügen, während dieser Anteil bei den männlichen Beschäftigten nur bei 55,2% liegt.

Unter den Führungskräften haben 69,4% nach eigenen Angaben eine Smart-Working-Vereinbarung. Weibliche Führungskräfte (88,1%) nutzen agiles

4. DOMANDA INIZIALE

All'inizio del questionario, dopo una sezione di tipo anagrafico, che ha restituito la situazione descritta nella sezione precedente, è stata inserita la **domanda filtro**: *È titolare di un accordo di lavoro agile in corso di validità?*

In questo modo si è operata la distinzione fondamentale tra chi lavora in modalità agile e chi no, di modo da permettere a questi ultimi di terminare immediatamente il questionario (eccetto l'eventuale compilazione di un'ulteriore sezione dedicata al solo personale dirigente).

Ne è risultato che **oltre due terzi dei partecipanti all'indagine** (68,6%), ovvero 1.536 rispondenti, **sono in possesso di un accordo individuale di lavoro agile**. Questo valore trae certamente un forte traino dal personale di genere femminile, che, nel 75,8% dei casi, è titolare di un accordo, mentre tra gli uomini questa quota si attesta appena al 55,2%.

Tra i dirigenti il 69,4% ha dichiarato di avere un accordo di lavoro agile. In termini percentuali, il

Arbeiten deutlich häufiger als männliche Führungskräfte (56,6%).

lavoro agile è molto più diffuso tra le dirigenti donne (88,1%) che non tra i dirigenti uomini (56,6%).

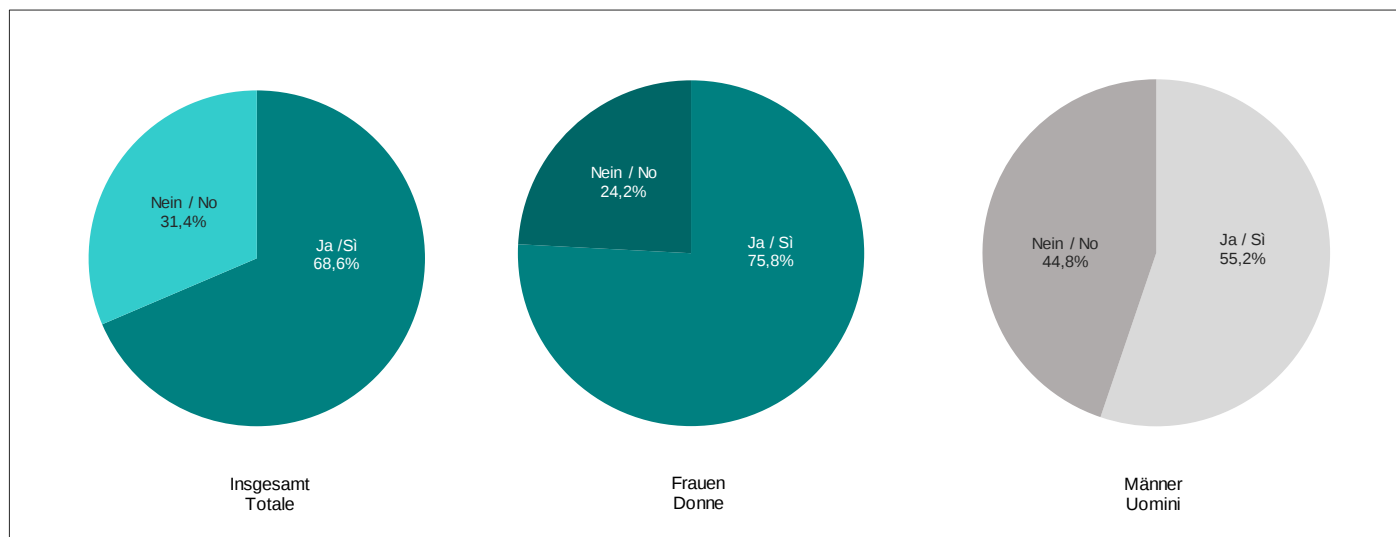
Graf. 2

Haben Sie derzeit eine gültige Smart-Working-Vereinbarung? - nach Geschlecht

Prozentuelle Verteilung

È titolare di un accordo di lavoro agile in corso di validità? - per genere

Composizione percentuale



Es zeigt sich, dass es in den ersten drei Altersklassen bis 55 Jahre keine signifikanten Unterschiede gibt (alle Werte liegen um die 70%), während die Klasse der über 55-Jährigen einen unterdurchschnittlichen Anteil an Vereinbarungen aufweist (63,1%).

Si è evidenziato poi come, nelle prime tre classi d'età, fino ai 55 anni, non vi siano sostanziali differenze (tutti valori attorno al 70%), mentre, al contrario, la classe degli over 55 conta una percentuale di accordi inferiore alla media (63,1%).

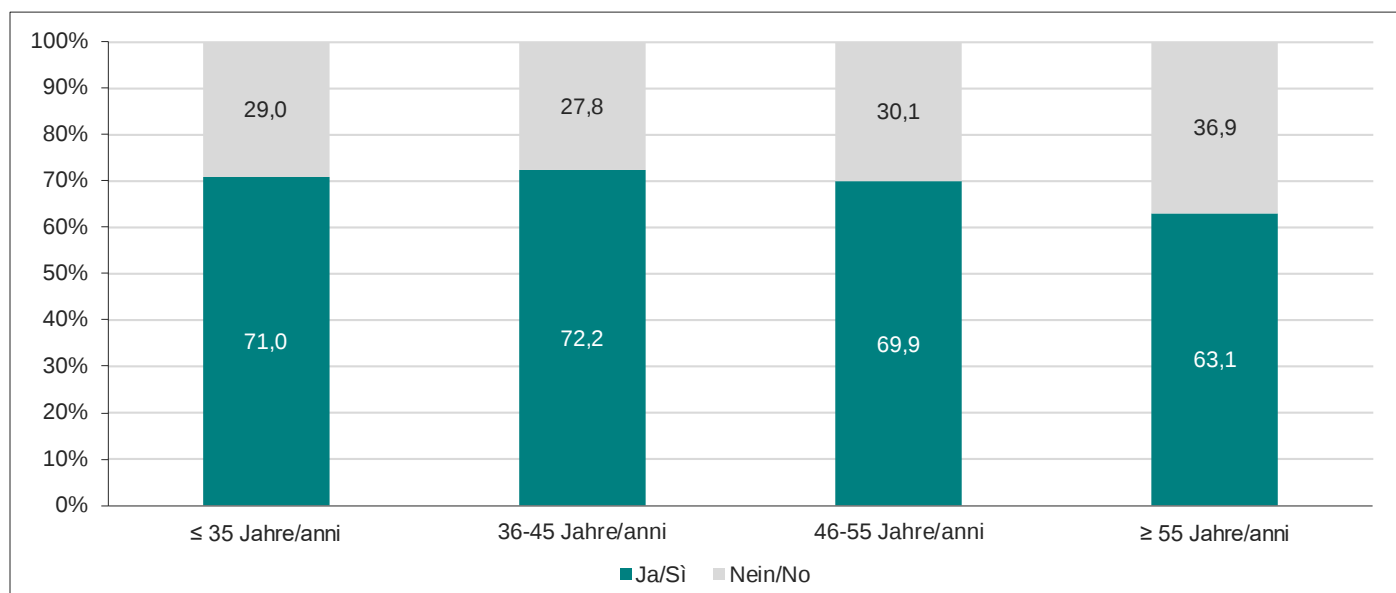
Graf. 3

Haben Sie derzeit eine gültige Smart-Working-Vereinbarung? - nach Altersklasse

Prozentuelle Verteilung

È titolare di un accordo di lavoro agile in corso di validità? - per classe d'età

Composizione percentuale



Der Anteil der Inhaber von Vereinbarungen in den höheren Funktionsebenen (ab der VI.) ist tendenziell höher, mit einem Spitzenwert von 86,0% in der VIII. Funktionsebene. Während jedoch auch in der IV. Funktionsebene ein nicht unerheblicher Anteil von 63,3% Personen mit einer Smart-Working-Vereinbarung zu verzeichnen ist, haben in der VII. Funktionsebene nur 56,9% eine Vereinbarung, was vermutlich auf den hohen Männeranteil in dieser Kategorie zurückzuführen ist.

Der bescheidene Anteil von 6,3% Ja-Antworten bei den Befragten der III. Funktionsebene ist insofern nicht überraschend, als es sich hierbei um Berufsbilder handelt, deren Aufgaben oft nur schwer oder gar nicht mit agilem Arbeiten vereinbar sind.

Infine, die Prozentuale der Inhaber von Vereinbarungen in den höheren Funktionsebenen (ab der VI.) ist tendenziell höher, mit einem Spitzenwert von 86,0% in der VIII. Funktionsebene. Während jedoch auch in der IV. Funktionsebene ein nicht unerheblicher Anteil von 63,3% Personen mit einer Smart-Working-Vereinbarung zu verzeichnen ist, haben in der VII. Funktionsebene nur 56,9% eine Vereinbarung, was vermutlich auf den hohen Männeranteil in dieser Kategorie zurückzuführen ist.

Non sorprende invece il modesto 6,3% di risposte affermative registrato tra i rispondenti di III qualifica, in considerazione delle mansioni spesso poco o per nulla compatibili col lavoro agile.

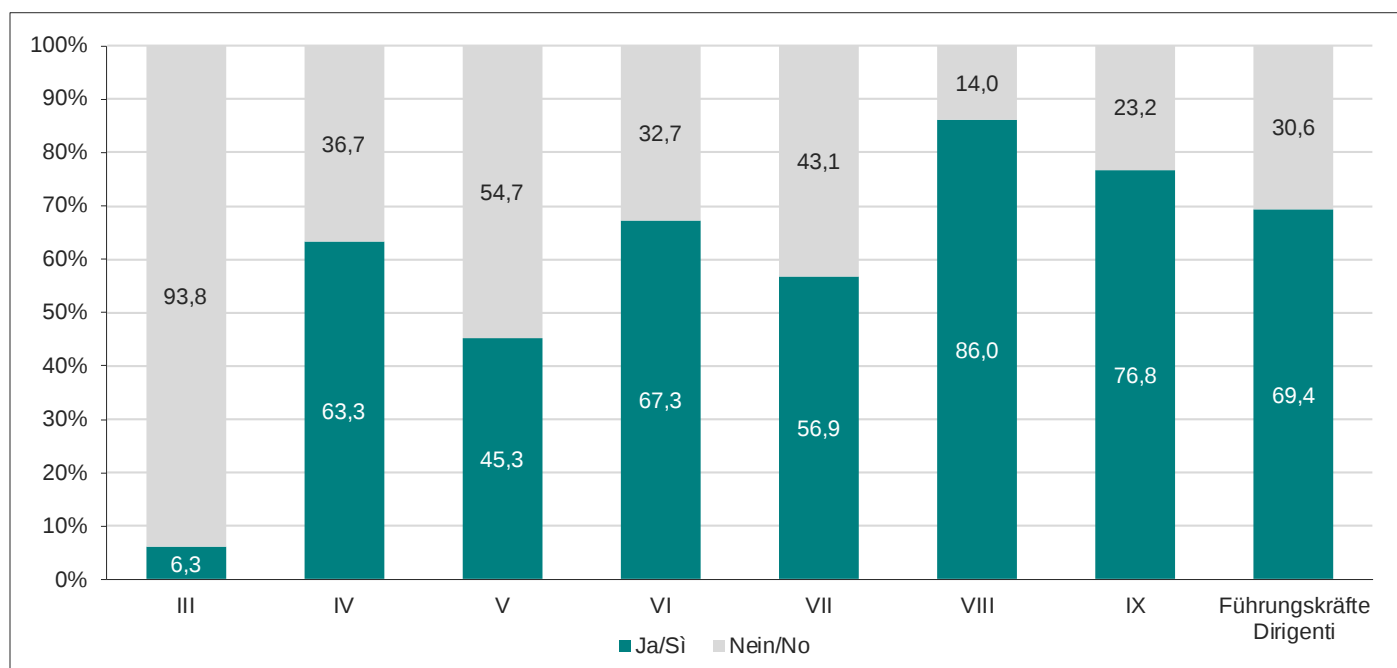
Graf. 4

Haben Sie derzeit eine gültige Smart-Working-Vereinbarung? - nach Funktionsebene

Prozentuelle Verteilung

È titolare di un accordo di lavoro agile in corso di validità? - per qualifica funzionale

Composizione percentuale



4.1 VERGLEICH SMART WORKER UND NICHT-SMART-WORKER

Welche **Merkmale** unterscheiden nun die Gruppe der **704 Befragten ohne individuelle Smart-Working-Vereinbarung** von den Inhabern einer Smart-Working-Vereinbarung?

- Die Verteilung zwischen Männern und Frauen ist ausgeglichen, im Gegensatz zu den Inhabern einer Smart-Working-Vereinbarung, wo sie stark zugunsten des weiblichen Geschlechts verschoben ist;
- Die Verteilung auf die verschiedenen Altersgruppen unterscheidet sich nicht wesentlich von derjenigen der Inhaber von Smart-Working-Vereinbarungen, abgesehen von einem höheren Anteil der über 55-Jährigen;
- Mehr als 60% der Bediensteten ohne Smart-Working-Vereinbarung weisen ein Dienstalster von über zwanzig Jahren auf, während dies bei 50% der Beschäftigten mit Vereinbarung der Fall ist;
- Eine besonders hohe Präsenz von Nicht-Smart Workern findet sich in der V., VI. und VII. Funktionsebene, während unter den Inhabern von Vereinbarungen die VI. und VIII. Funktionsebenen am häufigsten vertreten sind.
- In der Gruppe der Befragten, die nicht agil arbeiten, gibt es mehr Vollzeit- und weniger Teilzeitbeschäftigte.

4.1 CONFRONTO LAVORATORI AGILI E LAVORATORI NON AGILI

Quali **caratteristiche** distinguono quindi il gruppo dei **704 rispondenti privi di un accordo individuale** di lavoro agile dai titolari di un accordo di lavoro agile?

- La distribuzione di genere tra donne e uomini risulta essere in perfetto equilibrio, contrariamente a quanto si riscontra tra i titolari di un accordo di lavoro agile, dove questa è invece molto sbilanciata a favore del genere femminile;
- La distribuzione tra le diverse classi d'età non si discosta molto da quella dei titolari di accordi di lavoro agile, eccetto che per la presenza di una quota più marcata di *over 55*;
- In termini di anzianità di servizio, più del 60% del personale senza accordo di smart working ha un'anzianità superiore a vent'anni, mentre tra i titolari di accordi questo è vero nel 50% dei casi;
- La distribuzione per qualifiche funzionali dei lavoratori non agili vede una presenza particolarmente spiccata di dipendenti della V, VI e VII qualifica, mentre tra i titolari di un accordo le qualifiche più rappresentate sono la VI e la VIII;
- Nel gruppo dei rispondenti che non lavorano in modalità agile risultano esserci più lavoratori a tempo pieno e meno lavoratori in part-time.

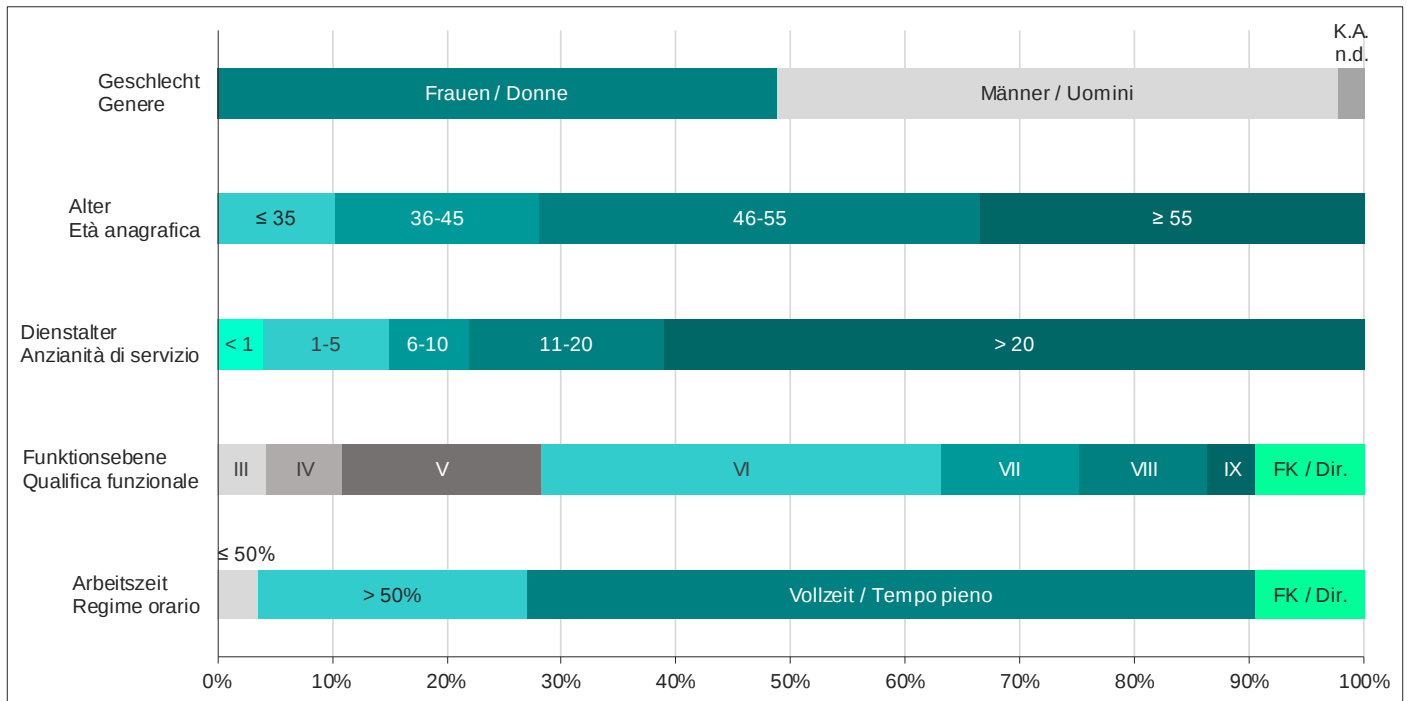
Graf. 5

Persönliche Informationen - Befragte ohne individuelle Smart-Working-Vereinbarung

Prozentuelle Verteilung

Informazioni personali - Rispondenti senza accordo individuale di lavoro agile

Composizione percentuale



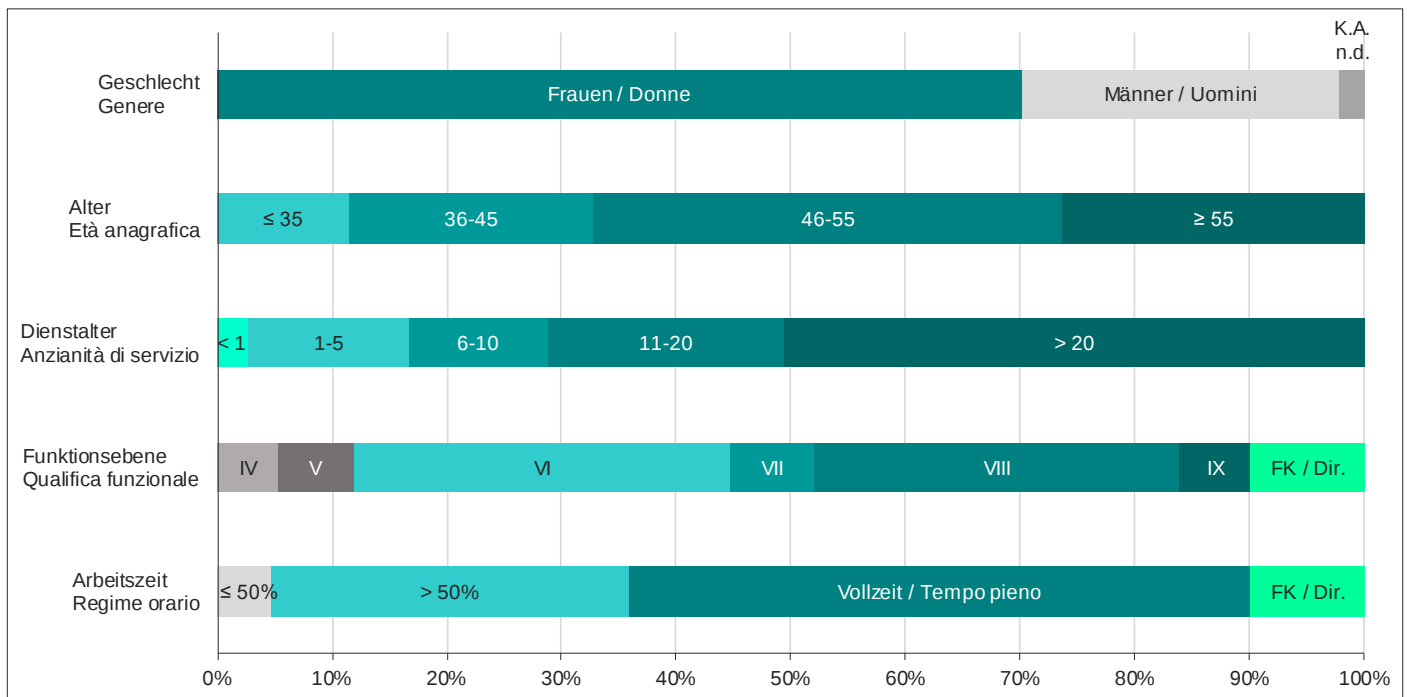
Graf. 6

Persönliche Informationen - Befragte mit individueller Smart-Working-Vereinbarung

Prozentuelle Verteilung

Informazioni personali - Rispondenti titolari di un accordo individuale di lavoro agile

Composizione percentuale



Bei den Befragten, die angeben, **keine gültige individuelle Vereinbarung über agiles Arbeiten zu haben**, ist dies hauptsächlich auf **mangelndes Interesse** oder auf **Arbeitsaufgaben zurückzuführen, die nicht mit agilem Arbeiten vereinbar sind**. In rund 76 Fällen (10,8%) ist das Fehlen einer Vereinbarung auf den Widerstand des Vorgesetzten zurückzuführen.

In Bezug auf das Geschlecht wurde festgestellt, dass Männer ohne Vereinbarung häufiger als Frauen (47,4% im Vergleich zu 25,6%) die Durchführung von Arbeitsaufgaben, die nicht mit agilem Arbeiten vereinbar sind, als Grund für das Fehlen einer individuellen Vereinbarung nennen.

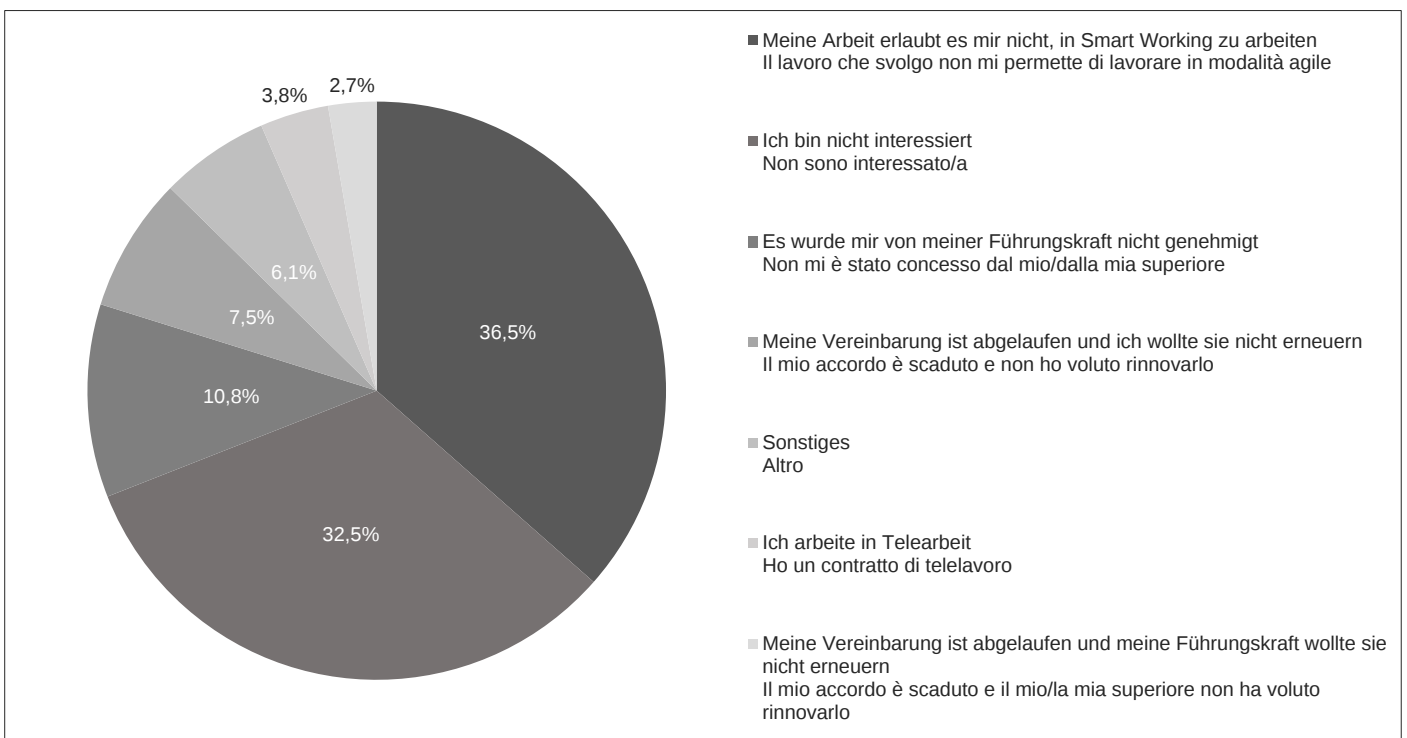
Wenig überraschend wird die Unvereinbarkeit der Aufgaben vor allem von den Befragten der III. (80,0%) und mit Abstand der IV. und V. Funktionsebene angegeben. Mangelndes Interesse am agilen Arbeiten wird dagegen am häufigsten von den Befragten der VI., VIII. und IX. Funktionsebene genannt (jeweils mehr als ein Drittel). Die Ablehnung durch die Führungskraft wird von den Befragten der VII. und VIII. Funktionsebene überdurchschnittlich häufig genannt (17,6% bzw. 19,0%).

Tra coloro che dichiarano di **non avere un accordo individuale di lavoro agile valido**, è emerso come questo sia dovuto principalmente a **mansioni lavorative inconciliabili col lavoro agile** o ad una **mancanza di interesse**. Va sottolineato tuttavia come in ben 76 casi (10,8%) l'assenza di un accordo sia da ricondurre alla contrarietà del/della dirigente superiore.

In termini di genere, si è riscontrato come gli uomini privi di un accordo abbiano indicato con maggior frequenza rispetto alle donne (47,4% contro il 25,6%) lo svolgimento di mansioni lavorative incompatibili col lavoro agile come motivazione per la mancanza di un accordo individuale.

Relativamente invece alle qualifiche funzionali, l'incompatibilità delle mansioni viene evidenziata - senza molte sorprese - perlopiù dai rispondenti della III qualifica funzionale (80,0%) e, con distacco, della IV e V qualifica. La mancanza di interesse nei confronti del lavoro agile viene invece citata maggiormente dai rispondenti della VI, VIII e IX qualifica (rispettivamente oltre un terzo). Tra i rispondenti della VII e VIII qualifica risulta inoltre più frequente della media la casistica relativa ad un rifiuto da parte del/della dirigente superiore (rispettivamente 17,6% e 19,0%).

Graf. 7
Gründe für das Nein
 Prozentuelle Verteilung
Motivazioni per il no
 Composizione percentuale



5. ALLGEMEINE INFORMATIONEN

Der nächste Abschnitt des Fragebogens zielte darauf ab, zusätzliche Informationen über diejenigen zu sammeln, die angaben, eine gültige individuelle Vereinbarung zu haben (1.536 Personen), um weitere Einblicke in die folgenden Bereiche zu erhalten: Mobilitätsgewohnheiten, Ort des flexiblen Arbeitens und verfügbare Ausrüstung.

5.1 MOBILITÄT

Ausgehend von den Mobilitätsgewohnheiten zeigt sich, dass **jeder vierte agile Beschäftigte (25,4%) mit dem Fahrrad oder Elektroroller zur Arbeit fährt. Ähnlich viele** agile Beschäftigte in der Landesverwaltung sind **mit dem Auto (21,6%)**, dem **Zug (20,2%)** oder **dem Bus/der Seilbahn (18,1%)** unterwegs. Etwa jeder Zehnte geht auch zu Fuß ins Büro, während nur 4,0% den Weg zur Arbeit gewöhnlich mit dem Motorrad/Scooter zurücklegen.

Es ist daher offensichtlich, wie die Nutzung von agilem Arbeiten dazu beiträgt, den Verkehr und die Umweltverschmutzung durch den Individualverkehr sowie die Überlastung der öffentlichen Verkehrsmittel zu verringern. Den Antworten auf die Umfrage zufolge gäbe es an einem hypothetischen Tag, an dem alle Inhaber einer individuellen Vereinbarung agil arbeiten, fast 400 private Autos und Motorräder weniger auf den Straßen und fast 600 Personen weniger in öffentlichen Verkehrsmitteln.

5. INFORMAZIONI GENERALI

La successiva sezione del questionario era mirata a raccogliere una serie di informazioni ulteriori su coloro che hanno dichiarato di avere un accordo individuale valido (1.536 persone), di modo da ottenere un quadro ulteriore su: abitudini di mobilità, luogo di svolgimento dell'attività di lavoro agile e strumentazione a disposizione.

5.1 MOBILITÀ

Partendo dalle abitudini in materia di mobilità, è emerso che **un lavoratore agile su quattro (25,4%) si reca in ufficio in bicicletta o in monopattino**, mentre **percentuali simili** di lavoratori agili dell'Amministrazione provinciale **si muovono rispettivamente in automobile (21,6%)**, in treno (20,2%) **e in autobus/funivia (18,1%)**. Circa una persona su dieci inoltre ha modo di recarsi in ufficio a piedi, mentre solamente il 4,0% raggiunge abitualmente il posto di lavoro in moto/scooter.

Risulta quindi evidente come l'utilizzo del lavoro agile contribuisca a ridurre il traffico e l'inquinamento da trasporto privato, nonché il congestionamento dei mezzi pubblici. Secondo le risposte ricavate dall'indagine, infatti, in un ipotetico medesimo giorno di lavoro agile di tutti i titolari di un accordo individuale, si conterebbero quasi 400 auto e moto private in meno sulle strade e quasi 600 persone in meno sui mezzi pubblici.

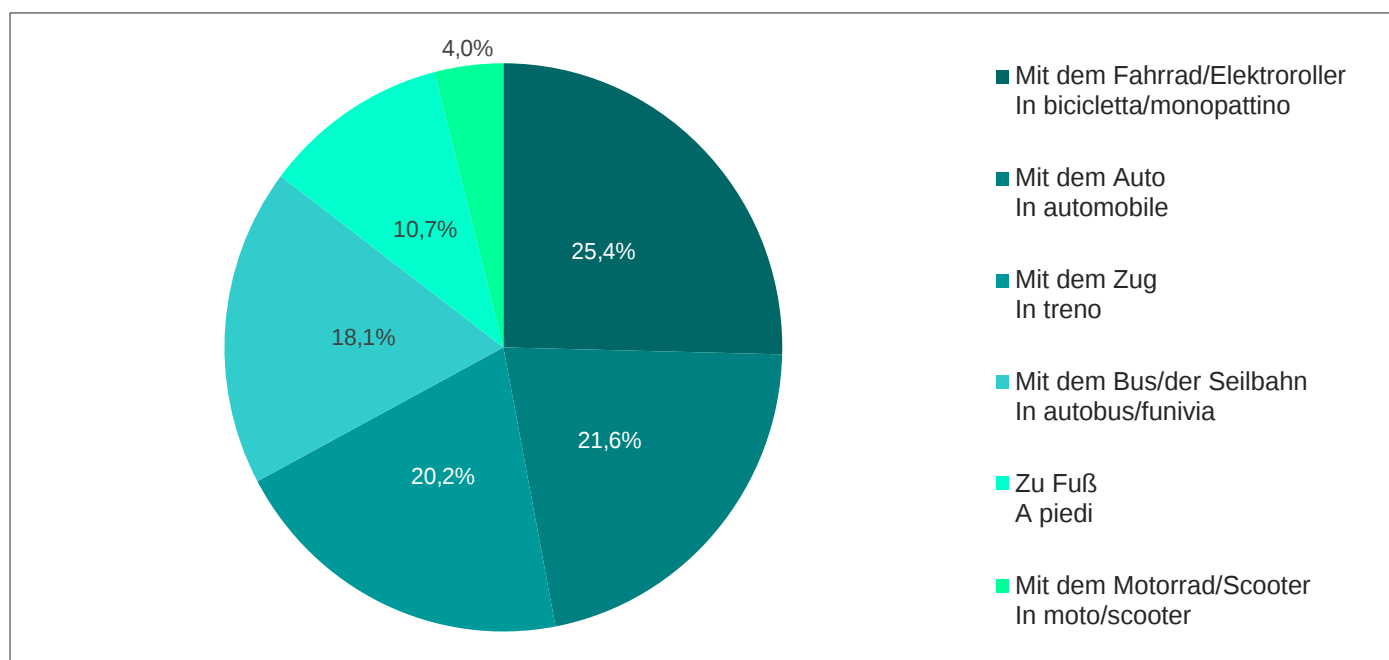
Graf. 8

Wie kommen Sie normalerweise zur Arbeit?

Prozentuelle Verteilung

Solitamente come si reca al lavoro?

Composizione percentuale



Die Befragten wurden auch gebeten, die ungefähre Entfernung (in Kilometern) zwischen ihrem Arbeitsplatz und ihrem Wohnort sowie die Dauer des Arbeitsweges (in Minuten) anzugeben. Das Ergebnis zeigt, dass vor allem **agil arbeitende Bedienstete, die normalerweise mit dem Zug zur Arbeit fahren, am meisten von einer Verringerung der Fahrten zur Arbeit profitieren.**

Sie legen eine durchschnittliche Entfernung von 38,5 Kilometern mit einer durchschnittlichen Fahrzeit von knapp 56 Minuten pro Strecke zurück. Sieben von zehn Eisenbahnnutzern geben eine Entfernung von 16 bis 50 Kilometern zwischen Arbeitsplatz und Wohnort an. Sechs von zehn Personen schätzen die Fahrzeit auf mindestens 46 Minuten. **An zweiter Stelle bei der Fahrzeit liegen die Nutzer von Bussen und Seilbahnen** mit einem Mittelwert von über 36 Minuten, obwohl die durchschnittliche Entfernung mit 15,8 Kilometern deutlich geringer ist. Betrachtet man in diesem Fall die Entfernung und den Zeitaufwand der Bus- und Seilbahnnutzer, so zeigt sich eine recht klare Trennung zwischen einem Kurzstrecken- und einem Mittelstreckenszenario, wobei die häufigste Gruppe die mit 4 bis 15 km Entfernung und mit 16 bis 30 Minuten Fahrzeit zwischen Wohnort und Arbeitsplatz ist.

Auch für diejenigen, die aus Notwendigkeit oder freiwillig mit dem Auto zur Arbeit fahren, bringt Smart Working erhebliche Vorteile. **Das Auto ist das am zweithäufigsten genutzte Verkehrsmittel, mit dem im Durchschnitt die meisten Kilometer zurückgelegt werden** (21,4 km) und liegt bei der geschätzten Fahrzeit (über 34 Minuten) an dritter Stelle. Wie bei den Bus- und Seilbahnnutzern gibt es auch hier eine starke Unterteilung zwischen denjenigen, die das Auto in städtischen oder halbstädtischen Gebieten nutzen, und denjenigen, die längere Strecken zurücklegen. Ein Großteil der Personen legt zwischen 4 und 15 km zurück und pendelt zwischen 16 und 30 Minuten zur Arbeit. Jeder Zweite legt jedoch mehr als 30 Kilometer zurück und jeder Vierte ist zwischen 31 und 45 Minuten unterwegs.

Die Ergebnisse für die anderen Verkehrsmittel sind nicht überraschend und zeigen, dass die Fortbewegung zu Fuß, mit dem Fahrrad/Roller oder dem Motorrad/Moped hauptsächlich denjenigen vorbehalten ist, die in der Nähe ihres Arbeitsplatzes wohnen. In allen drei Fällen handelt es sich in der Regel um Wegzeiten von bis zu 15 Minuten, wobei die durchschnittliche Entfernung proportional zur Kapazität des Verkehrsmittels zunimmt. Interessant ist sicherlich die Tatsache, dass bei der Mobilität für längere Strecken das Fahrrad oder der Elektroroller an Bedeutung gewinnt: Mehr als jeder Dritte gibt an, eine Strecke zwischen 4 und 15 Kilometern zurückzulegen. Gleichzeitig fällt auf, dass die durchschnittliche Entfernung (2 km) derjenigen, die zu Fuß gehen, eine bewusste Entscheidung gegen andere Verkehrsmittel zeigt.

Ai rispondenti è stato inoltre chiesto di indicare approssimativamente la distanza (in chilometri) tra il luogo di lavoro e il domicilio oltre che la durata del tragitto (in minuti). Si è così evidenziato che coloro che traggono **i maggiori benefici dalla riduzione dei tragitti casa-lavoro sono soprattutto i lavoratori agili che abitualmente si spostano in treno.**

Questi devono infatti coprire in media una distanza di 38,5 chilometri per un tempo medio di circa 56 minuti per singolo tragitto. Sette utenti della ferrovia su dieci indicano infatti una distanza tra il luogo di lavoro e il domicilio compresa tra 16 e 50 km e ben sei persone su dieci stimano tempi di percorrenza di almeno 46 minuti. **Al secondo posto in termini di tempi di percorrenza troviamo gli utenti di autobus e funivia** con un valore medio di oltre 36 minuti, nonostante la distanza media sia nettamente più bassa, con un valore di 15,8 chilometri. In questo caso, osservando le classi di distanza e di durata gli utenti di autobus e funivia, si nota una divisione piuttosto netta tra uno scenario di breve raggio ed uno di medio-lungo raggio, anche se la classe maggiormente ricorrente è quella dei 4-15 chilometri di distanza e dei 16-30 minuti per la durata del tragitto casa-lavoro.

Un consistente beneficio dal ricorso al lavoro agile si può attribuire anche a tutti coloro che per necessità o per scelta si recano al lavoro in auto, poiché **l'automobile è il secondo mezzo sul quale in media vengono percorsi più chilometri** (21,4 km) ed il terzo per tempo di percorrenza stimato (oltre 34 minuti). Come nel caso degli utenti di autobus e funivia, anche qui si rileva una forte divisione tra chi ricorre all'auto in ambito urbano o semi-urbano e chi invece percorre distanze più lunghe. Vi è infatti una casistica preponderante di persone che percorrono tra i 4 e i 15 chilometri e che impiegano tra i 16 e i 30 minuti per il tragitto casa-lavoro. Una persona su due però percorre più di 30 chilometri e una su quattro si trova a viaggiare per un tempo compreso tra i 31 e i 45 minuti.

I risultati relativi agli altri mezzi di trasporto non sorprendono ed evidenziano come muoversi a piedi, in bicicletta/monopattino o in moto/scooter sia appannaggio soprattutto di chi abita più a ridosso del proprio luogo di lavoro. In tutti e tre i casi si tratta infatti perlopiù di tempi di percorrenza fino a 15 minuti, anche se la distanza media va crescendo proporzionalmente alla capacità dei mezzi. Risulta certamente interessante sottolineare come la bicicletta o il monopattino si facciano strada in un'ottica di mobilità più di lungo raggio con oltre una persona su tre che indica una distanza da coprire compresa tra i 4 e i 15 chilometri. Allo stesso tempo, si nota anche come la distanza media indicata da chi si muove a piedi (2 km) vada a sottolineare la scelta precisa di non utilizzare altri mezzi, visto il tragitto non del tutto trascurabile.

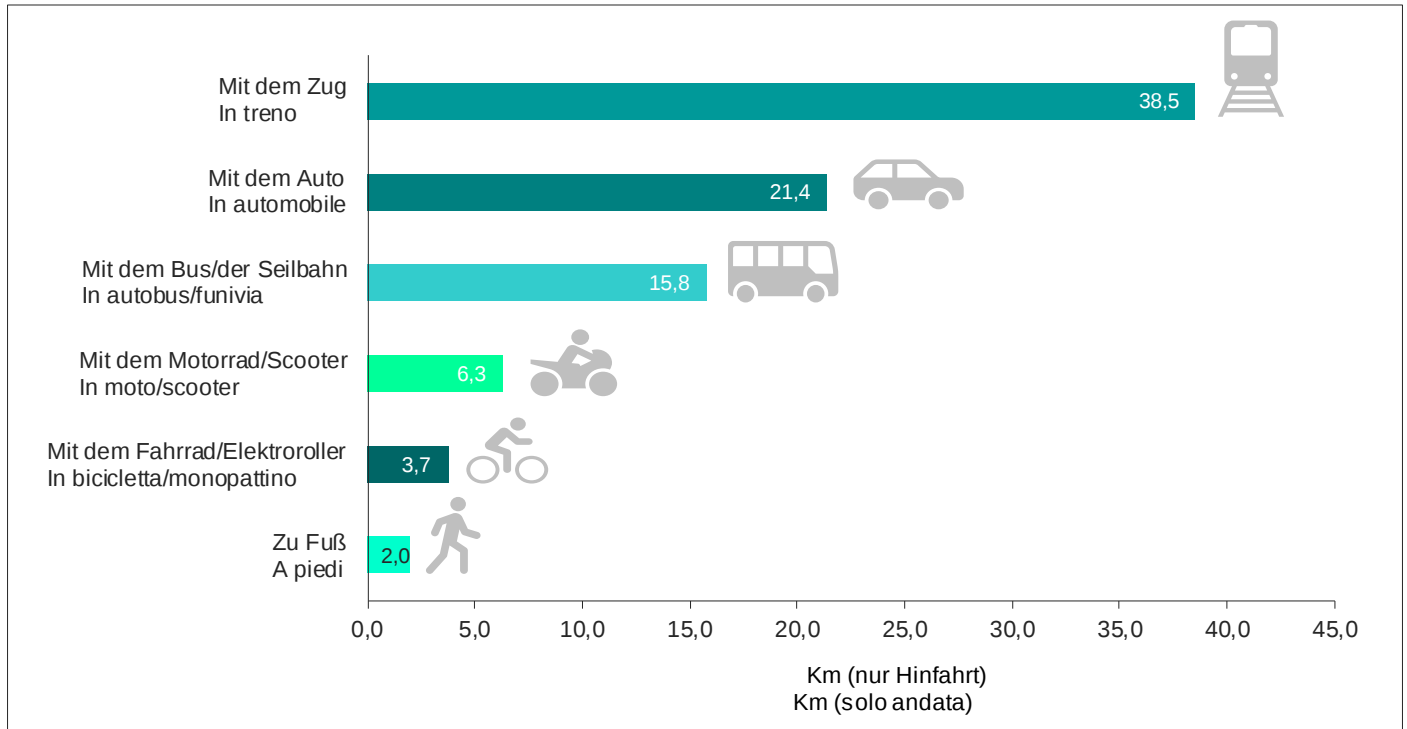
Graf. 9

Wie weit ist Ihr Wohnort von Ihrem Arbeitsort entfernt? - nach Verkehrsmittel

Durchschnittliche Werte

Quanto dista il Suo domicilio dalla Sua sede di lavoro? - per mezzo di trasporto

Valori medi



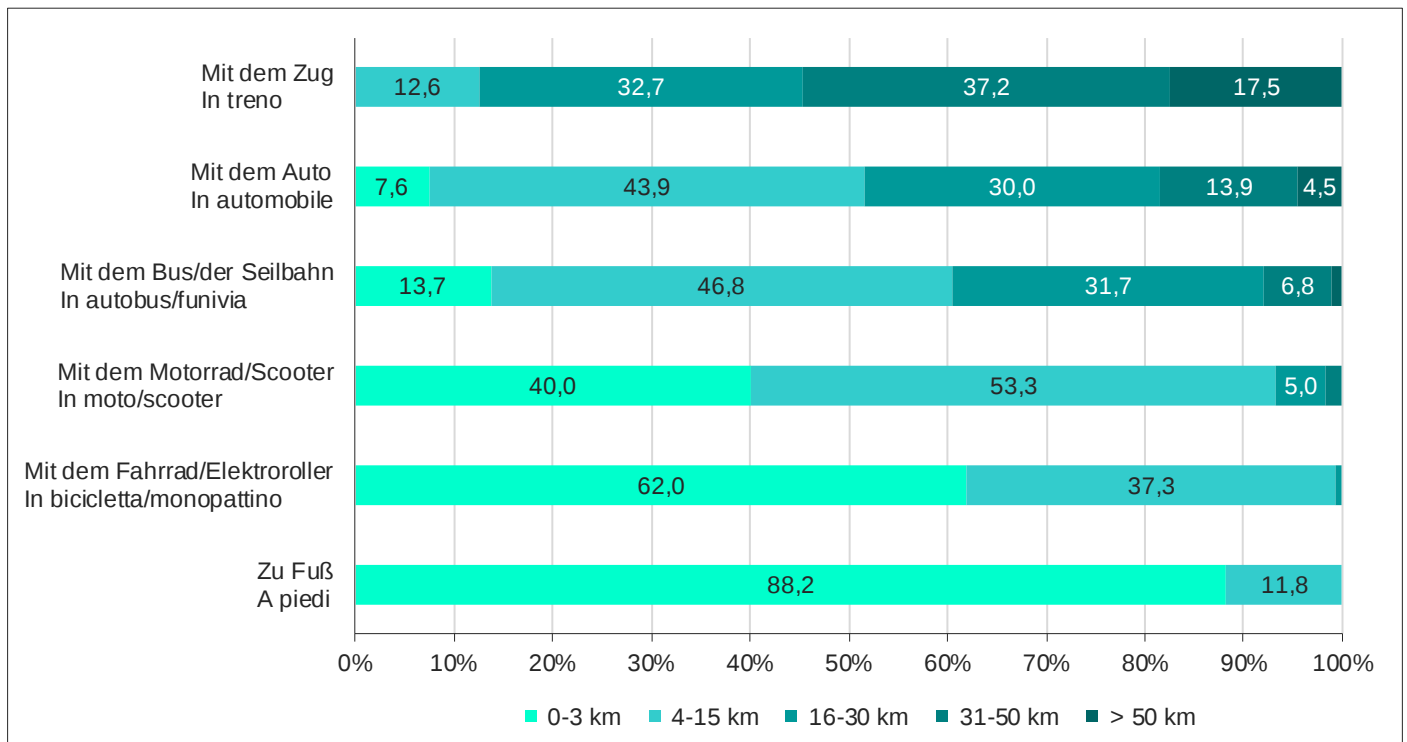
Graf. 10

Wie weit ist Ihr Wohnort von Ihrem Arbeitsort entfernt? - nach Verkehrsmittel

Prozentuelle Verteilung

Quanto dista il Suo domicilio dalla Sua sede di lavoro? - per mezzo di trasporto

Composizione percentuale



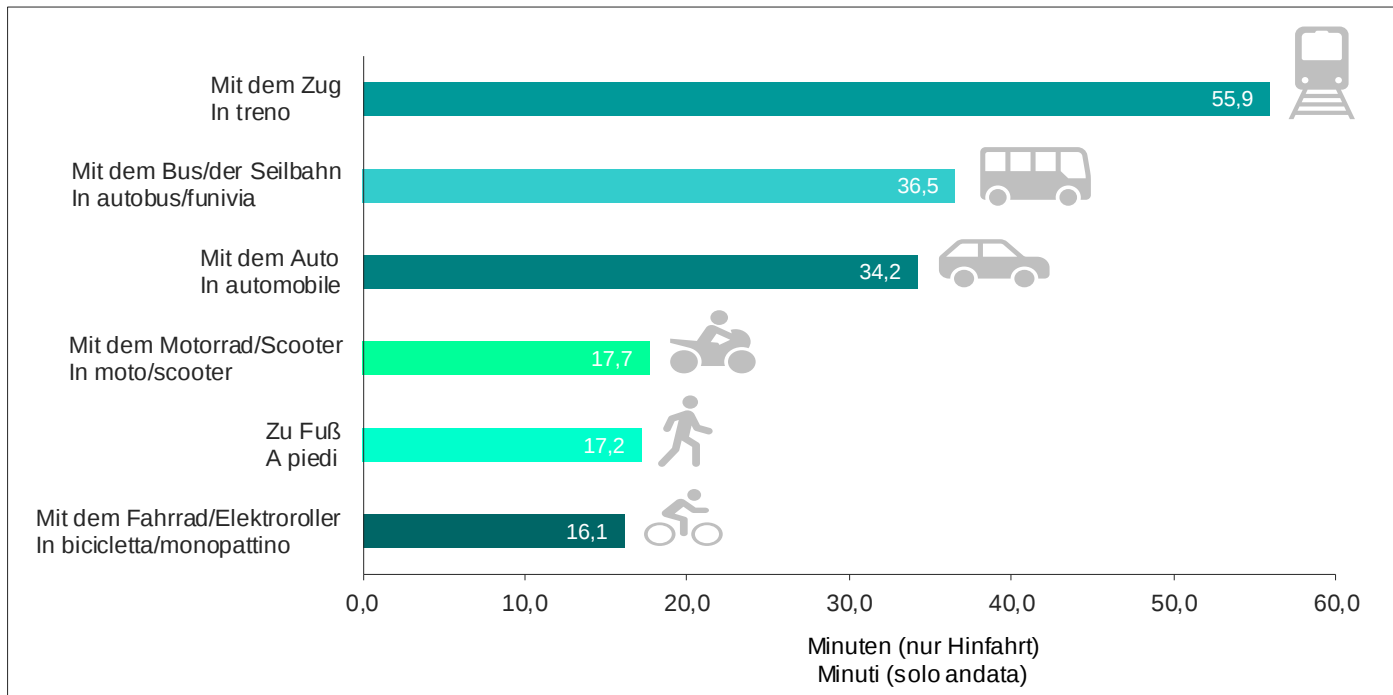
Graf. 11

Wie lange benötigen Sie im Schnitt, um zur Arbeit zu kommen? - nach Verkehrsmittel

Durchschnittliche Werte

Quanto tempo impiega in media per recarsi al lavoro? - per mezzo di trasporto

Valori medi



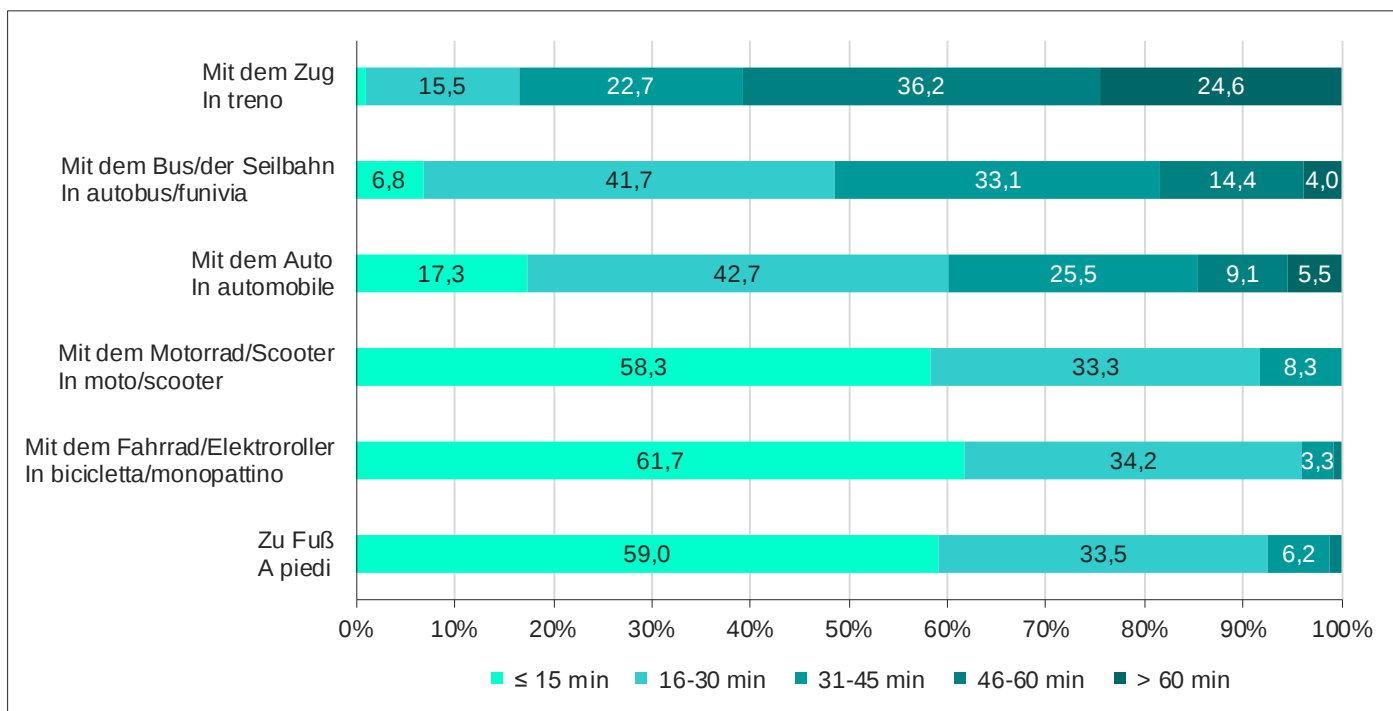
Graf. 12

Wie lange benötigen Sie im Schnitt, um zur Arbeit zu kommen? - nach Verkehrsmittel

Prozentuelle Verteilung

Quanto tempo impiega in media per recarsi al lavoro? - per mezzo di trasporto

Composizione percentuale



5.2 ARBEITSORTE

Es wurde gezielt danach gefragt, an welchen Orten die Befragten ihre Arbeitstätigkeit während des agilen Arbeitstages (oder Halbtages) üblicherweise verrichten. Es stellte sich heraus, dass **die eigene Wohnung oder gegebenenfalls eine andere verfügbare Wohnung der Ort ist, an dem die Tätigkeit in Smart Working vorwiegend stattfindet.**

Die anderen Antwortmöglichkeiten sind in der Tat sehr vereinzelt und in unbedeutendem Ausmaß genannt worden. Es bestätigt sich also, dass agiles Arbeiten auch zwei Jahre nach dem Ende der Pandemie und der damit verbundenen Notstandsregelung hauptsächlich immer noch mit dem Zuhause identifiziert wird. Dies ist wahrscheinlich auf den Mangel an attraktiven oder praktikablen Alternativen oder auf die derzeitige Regelung zurückzuführen, die bis heute die Angabe der Adressen der Orte, von denen aus agil gearbeitet wird, in der individuellen Vereinbarung vorschreibt.

Diejenigen, die angaben, zur Verfügung gestellte Räumlichkeiten oder Coworking-Spaces zu nutzen, wurden gebeten, die damit verbundenen Kosten anzuführen, es wurden jedoch keine klaren Angaben diesbezüglich gemacht.

5.2 LUOGHI DI LAVORO

È poi stato inserito un quesito volto ad indagare in quali luoghi i rispondenti siano soliti eseguire la propria attività lavorativa durante le giornate (o mezze giornate) di lavoro agile. È chiaramente emerso come **il proprio domicilio o tutt'al più un'altra abitazione disponibile rappresentino i luoghi deputati allo svolgimento dell'attività in lavoro agile.**

Le altre opzioni di risposta risultano infatti essere dei casi del tutto residuali e ad oggi poco significativi. Si conferma quindi come, pur a due anni dal termine del periodo pandemico e del relativo regime emergenziale, il lavoro agile si identifichi tutt'oggi prevalentemente con le mura domestiche, in mancanza probabilmente di alternative davvero appetibili o praticabili, oppure come effetto della regolamentazione vigente, che ad oggi impone di indicare nell'accordo individuale l'indirizzo dei luoghi dai quali si intende operare da remoto.

A coloro che hanno indicato di utilizzare spazi in comodato d'uso o spazi di coworking è stato domandato di indicare se sia stato necessario un esborso di denaro proprio per il loro utilizzo, ma non ne è emersa evidenza.

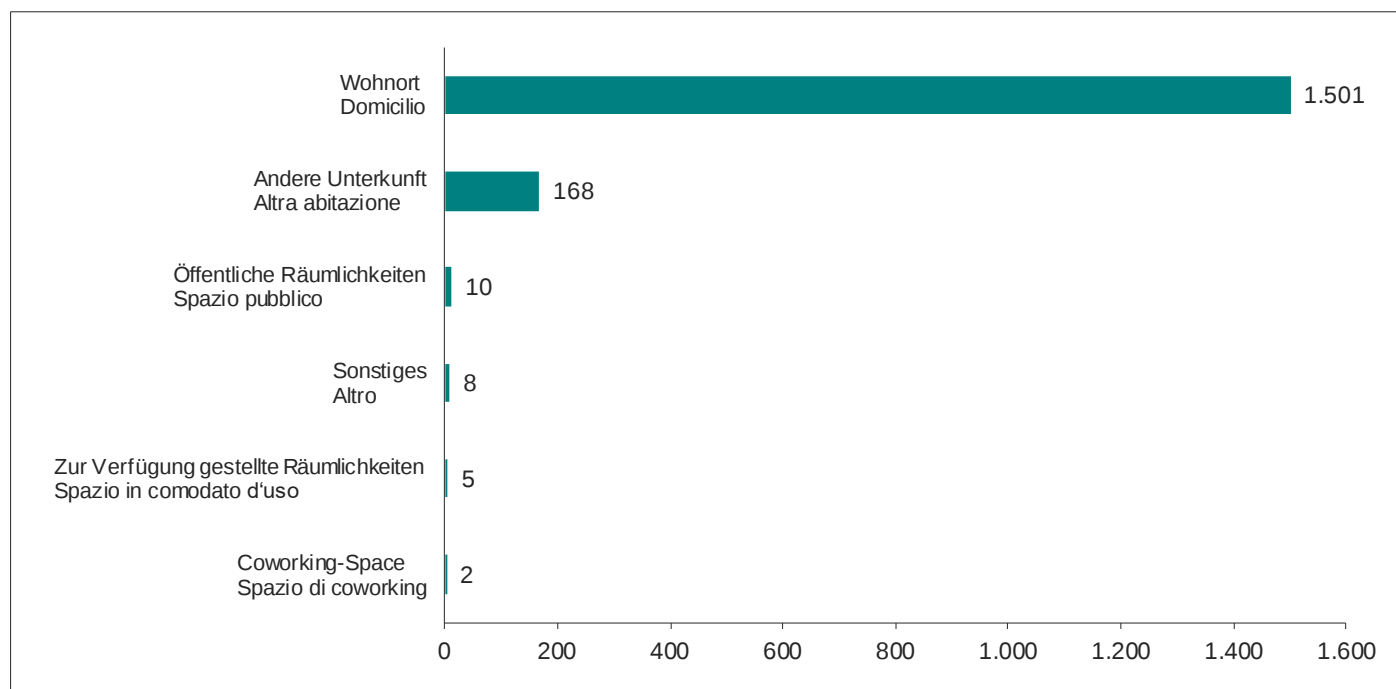
Graf. 13

Wo üben Sie normalerweise Ihre Tätigkeiten in Smart Working aus? (multiple-choice)

Absolute Werte

Dove svolge abitualmente la Sua attività in lavoro agile? (risposta multipla)

Valori assoluti



Diejenigen, die angaben, kein Coworking-Space zu nutzen, wurden gefragt, ob sie interessiert wären, Zugang zu einem solchen zu erhalten, das direkt vom Land oder im Rahmen einer Vereinbarung betrieben wird. **Zwei von drei Personen geben an, nicht daran interessiert zu sein**, während ein Fünftel, daran interessiert zu sein scheint, jedoch abhängig von den Nutzungsbedingungen. Ein uneingeschränktes Interesse äußern nur 11,3% der Inhaber individueller Smart-Working-Vereinbarungen.

Mit einem Gesamtwert von 27,0% potenzieller Mitarbeiter ist das Interesse an Coworking-Spaces auch bei den Führungskräften sehr ähnlich.

Das Interesse an Coworking variiert jedoch stark je nach Verkehrsmittel, das üblicherweise für den Arbeitsweg genutzt wird. Bei Fußgängern, Fahrrad-/Roller- und Motorrad-/Scooterfahrern mit den kürzesten durchschnittlichen Entfernungen und Fahrtzeiten liegt das Interesse - bedingt und unbedingt - bei etwa 20%. Von denjenigen, die mit dem Auto oder dem Bus/der Seilbahn anreisen, äußert jeder Dritte ein potenzielles Interesse. **Das größte Interesse unter den agilen Arbeitnehmern besteht bei denjenigen, die normalerweise mit dem Zug fahren** und daher im Durchschnitt die größten Entfernungen und die längste Fahrtzeit zurücklegen. Hier liegt das Interesse insgesamt bei knapp 50%.

Der Zusammenhang zwischen Pendeln und Interesse am Coworking ist also recht deutlich, vor allem, wenn man den Unterschied in der durchschnittlichen Entfernung zur Arbeit zwischen Coworking-Interessierten (22,7 km) und Nicht-Coworking-Interessierten (13,9 km) berücksichtigt.

Auch bei den Führungskräften ist das Interesse an Coworking größer bei denjenigen, die mehr als 30 km pendeln müssen (46,2% potenzielle Coworker), als bei denjenigen, die weniger als 15 km zurückzulegen haben (11,7%).

Auf jeden Fall kann festgestellt werden, dass diese Möglichkeit für einen Teil der Smart Worker ein Thema von besonderem Interesse ist. Allerdings ist das allgemeine Interesse im Vergleich zu den Ergebnissen der spezifischen [Mitarbeiterbefragung](#) im öffentlichen Dienst in Südtirol, die im Jahr 2022 durchgeführt wurde, zurückgegangen.

È quindi stato domandato a coloro che non hanno indicato di utilizzare già spazi di coworking se, nell'ipotesi in cui ciò fosse possibile, avrebbero interesse ad avere accesso ad uno spazio di **coworking** gestito direttamente dalla Provincia o convenzionato. Ben **due persone su tre hanno affermato di non avere interesse**, mentre una su cinque si è rivelata possibilista, ma sulla base delle eventuali condizioni di utilizzo. Un interesse incondizionato è emerso solamente da parte dell'11,3% dei titolari di accordi di lavoro agile.

Le percentuali di interesse sono molto simili anche tra il personale dirigente, con un valore complessivo di potenziali coworkers che si attesta al 27,0%.

Va tuttavia osservato come **l'interesse per il coworking vari molto a seconda del mezzo di trasporto** utilizzato solitamente per recarsi al lavoro. Tra coloro che si muovono a piedi, in bici/monopattino o in moto/scooter e che quindi hanno le distanze medie e i tempi medi di percorrenza più ridotti, il livello di interesse - condizionato e incondizionato - si attesta a circa il 20%. Tra chi si sposta in auto o in autobus/funivia una persona su tre si dichiara potenzialmente interessata. **L'interesse maggiore si riscontra tra i lavoratori agili che abitualmente usano il treno** e che quindi coprono in media le distanze maggiori e affrontano i tempi di percorrenza più elevati. Tra questi il livello di interesse complessivo si attesta a poco meno del 50%.

Risulta quindi piuttosto evidente la correlazione tra pendolarismo e interesse per il coworking, considerando anche la differenza di distanza media da percorrere per andare al lavoro tra chi è interessato al coworking (22,7 km) e chi non lo è (13,9 km).

Anche tra i dirigenti l'interesse per il coworking è maggiore fra chi deve percorrere oltre 30 km a tratta (46,2% di potenziali coworkers), mentre risulta appena dell'11,7% fra coloro che percorrono meno di 15 chilometri a tratta.

Se ne evince in ogni caso come questa possibilità rappresenti un tema di interesse specifico di una parte di lavoratori agili, con indicazioni di un interesse generale in calo rispetto a quanto emerso dall'[indagine](#) specifica condotta nell'anno 2022 sul comparto del pubblico impiego in Alto Adige.

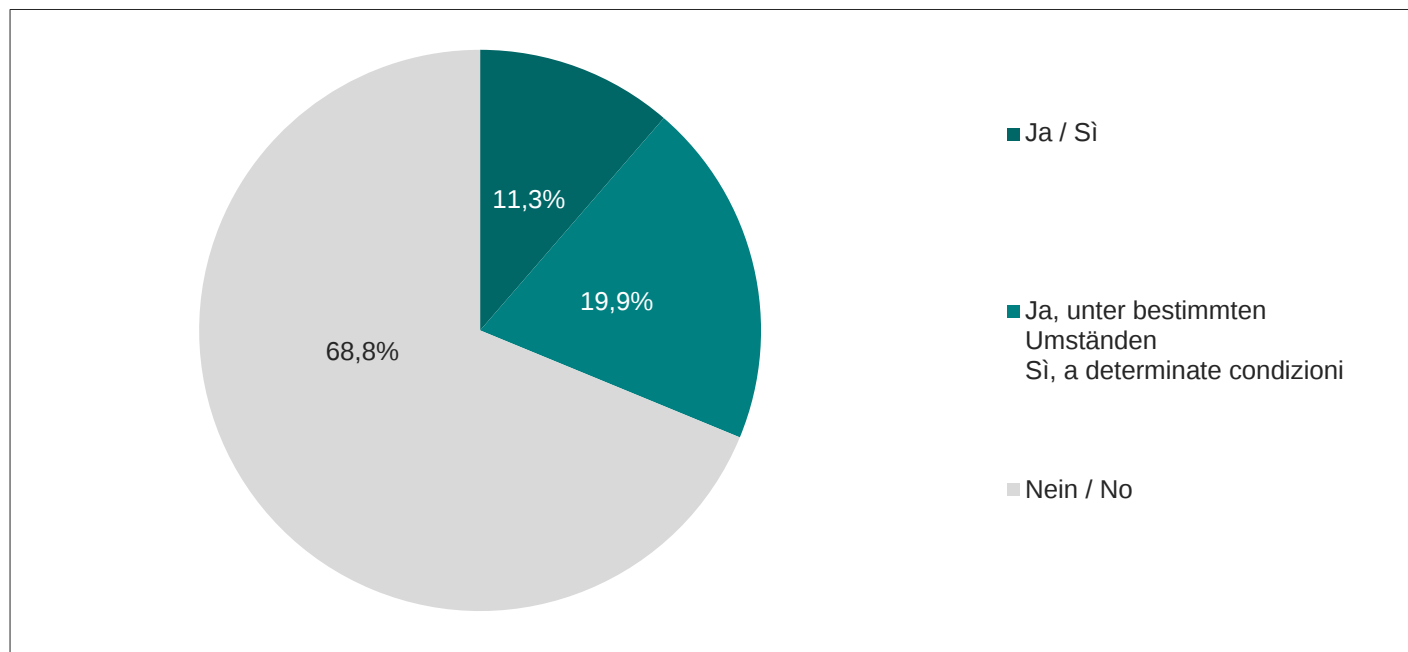
Graf. 14

Wenn Sie die Wahl hätten, wären Sie daran interessiert, Zugang zu einem vom Land verwalteten oder konventionierten Coworking-Space zu haben?

Prozentuelle Verteilung

Potendo scegliere, sarebbe interessato/a ad avere accesso ad uno spazio di coworking (gestito dalla Provincia o convenzionato con essa)?

Composizione percentuale



5.3 ARBEITSINSTRUMENTE

Die letzte Frage in diesem Abschnitt bezog sich schließlich auf die von der Landesverwaltung zur Verfügung gestellten Instrumente und Hilfsmittel für agiles Arbeiten. Die Befragten hatten die Möglichkeit, so viele Antworten wie möglich zu geben, wobei die Antwortmöglichkeit „keine“ bedeutete, dass keine andere Antwort gewählt werden konnte.

Die VPN-Verbindung ist die häufigste Antwort, die von mehr als 800 Befragten gegeben wurde, d.h. von der Hälfte der Inhaber einer Vereinbarung (53,3%). Diese Zahl ist zwar hoch, aber nicht sehr ermutigend, da sie konkrete Zweifel an der Arbeitsfähigkeit für einen Teil des Verwaltungspersonals aufkommen lässt, wie z.B. den Zugang zu Dokumenten und internen Ressourcen während der Arbeitstage in Smart Working.

Knapp jeder fünfte Smart Worker berichtet, ein **Notebook des Landes** zu benutzen, jeder zehnte gibt an, Zubehör wie Maus, Headset und Webcam zur Verfügung gestellt bekommen zu haben. Die anderen Optionen haben insgesamt eine unbedeutende Anzahl von Antworten.

Die zweithäufigste Antwort war „keine“, die von mehr als 500 Personen bzw. 33,9% der agilen Arbeitnehmer gegeben wurde, was zumindest ungewöhnlich ist und eine weitere Erörterung verdient.

5.3 STRUMENTI DI LAVORO

L'ultimo quesito della sezione riguardava, infine, gli strumenti e i dispositivi messi a disposizione da parte dell'Amministrazione provinciale per l'attività in lavoro agile. Ai rispondenti è stata data la facoltà di indicare più risposte possibili, con l'opzione di risposta "Nulla" che implicava l'impossibilità di selezionare altre risposte.

La **connessione VPN risulta essere la prima risposta**, indicata da oltre 800 rispondenti, ovvero la metà dei titolari di un accordo (53,3%). Si tratta di un valore certamente elevato, ma non molto rassicurante, poiché solleva concreti dubbi sull'operatività - in termini di accesso a documentazione e risorse interne - durante le giornate di lavoro agile di una porzione del personale dell'Amministrazione.

Poco meno di un lavoratore agile su cinque indica di avere a disposizione un **PC portatile della Provincia**, mentre uno su dieci afferma che gli sono stati messi a disposizione accessori quali mouse, cuffie e webcam. Le altre opzioni risultano avere un numero di risposte complessivamente poco significativo.

Quantomeno singolare e meritevole di approfondimenti è il fatto che **la seconda risposta più frequente risulta essere l'opzione "Nulla"**, che è stata indicata da oltre 500 persone, pari al 33,9% dei lavoratori agili.

Von den Führungskräften (152 Personen) geben 101 an, ein Notebook des Landes zu verwenden (66,4% der Führungskräfte im Vergleich zu 17,8% der Nicht-Führungskräfte), 84 verfügen über eine VPN-Verbindung, um sich von zu Hause zu verbinden, 28 verfügen über Maus, Headset und/oder Webcam, während 23 angeben, keine Instrumente für agiles Arbeiten erhalten zu haben.

Tra il personale dirigente (152 persone), 101 dichiarano di avere in utilizzo un PC della Provincia (pari al 66,4% dei dirigenti a fronte del 17,8% del personale non dirigente), 84 dispongono della connessione VPN per collegarsi da casa, 28 hanno mouse, cuffie e/o webcam mentre ben 23 affermano di non aver ricevuto alcuno strumento per il lavoro agile.

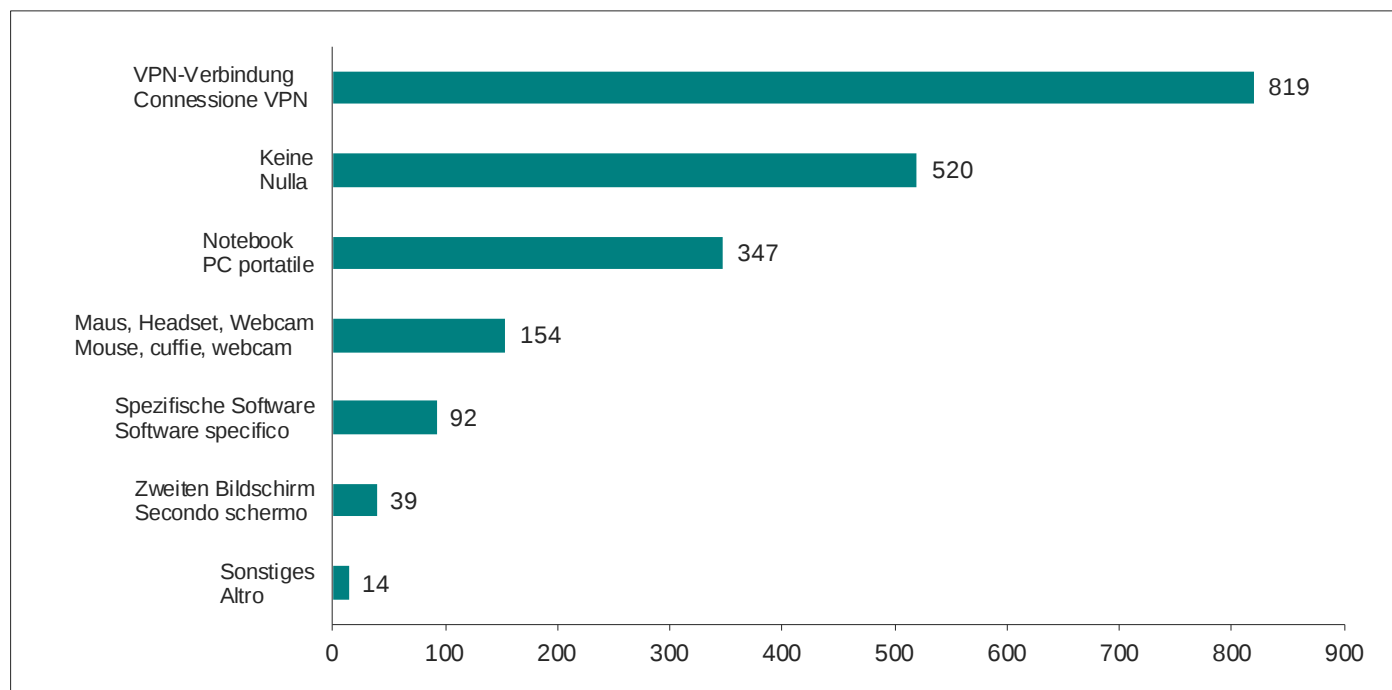
Graf. 15

Welche Instrumente hat Ihnen die Landesverwaltung für die Ausübung der Tätigkeiten in Smart Working zur Verfügung gestellt? (multiple-choice)

Absolute Werte

Quali strumenti Le ha messo a disposizione l'Amministrazione provinciale per svolgere la Sua attività in lavoro agile? (risposta multipla)

Valori assoluti



6. MEINUNGEN ZUM SMART WORKING

Der nächste Abschnitt sollte die Meinung derjenigen ermitteln, die agiles Arbeiten praktizieren. Die 1.536 Inhaber individueller Vereinbarungen wurden gebeten, ihre Meinung zu den **Auswirkungen des Smart Working auf bestimmte Arbeitsbereiche zu äußern**. Dabei wurde eine fünfstufige Skala von „sehr negativ“ bis „sehr positiv“ verwendet.

Aus dieser qualitativen Auswertung geht deutlich hervor, dass die **positivsten Auswirkungen** in den Bereichen **Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Organisation und Umgang mit der Arbeit** sowie **Motivation und Arbeitszufriedenheit** zu finden sind. Andere Bereiche wie das Verhältnis zur Führungskraft oder vor allem die Karriere- und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten haben sich durch die

6. OPINIONI SUL LAVORO AGILE

La sezione successiva aveva lo scopo di rilevare l'opinione relativa al lavoro agile da parte di chi lo pratica. Ai 1.536 titolari di accordi individuali è quindi stato chiesto di esprimere la propria opinione rispetto all'**impatto del lavoro agile su alcuni ambiti del lavoro**, servendosi di una **scala a cinque modalità** che andava da “Molto negativo” a “Molto positivo”.

Da questa valutazione qualitativa è chiaramente emerso come l'**impatto maggiormente positivo** sia stato riscontrato relativamente alla **conciliazione lavoro-vita privata**, alla **gestione e organizzazione del lavoro** e alla **motivazione e soddisfazione per il lavoro**. Altre aree, come il rapporto con il direttore/la direttrice o, soprattutto, le opportunità di carriera e di crescita professionale non hanno visto un impatto significativo a seguito dell'adozione del

Einführung von Smart Working weder im positiven noch im negativen Sinne signifikant verändert.

Die zu tragenden Kosten sind, wenn überhaupt, die **kritischsten Punkte**: Immerhin 36,3% der Befragten berichten von einer Verschlechterung in dieser Hinsicht, obwohl im Gegensatz dazu weitere 30,7% angeben, positive Auswirkungen erlebt zu haben.

lavoro agile, né in senso positivo né in senso negativo.

Le **maggiori criticità** vengono semmai rilevate in termini di **costi a carico**, con un abbondante 36,3% dei rispondenti che segnala un peggioramento in tal senso, nonostante, all'opposto, un altro 30,7% indichi di aver sperimentato un impatto positivo.

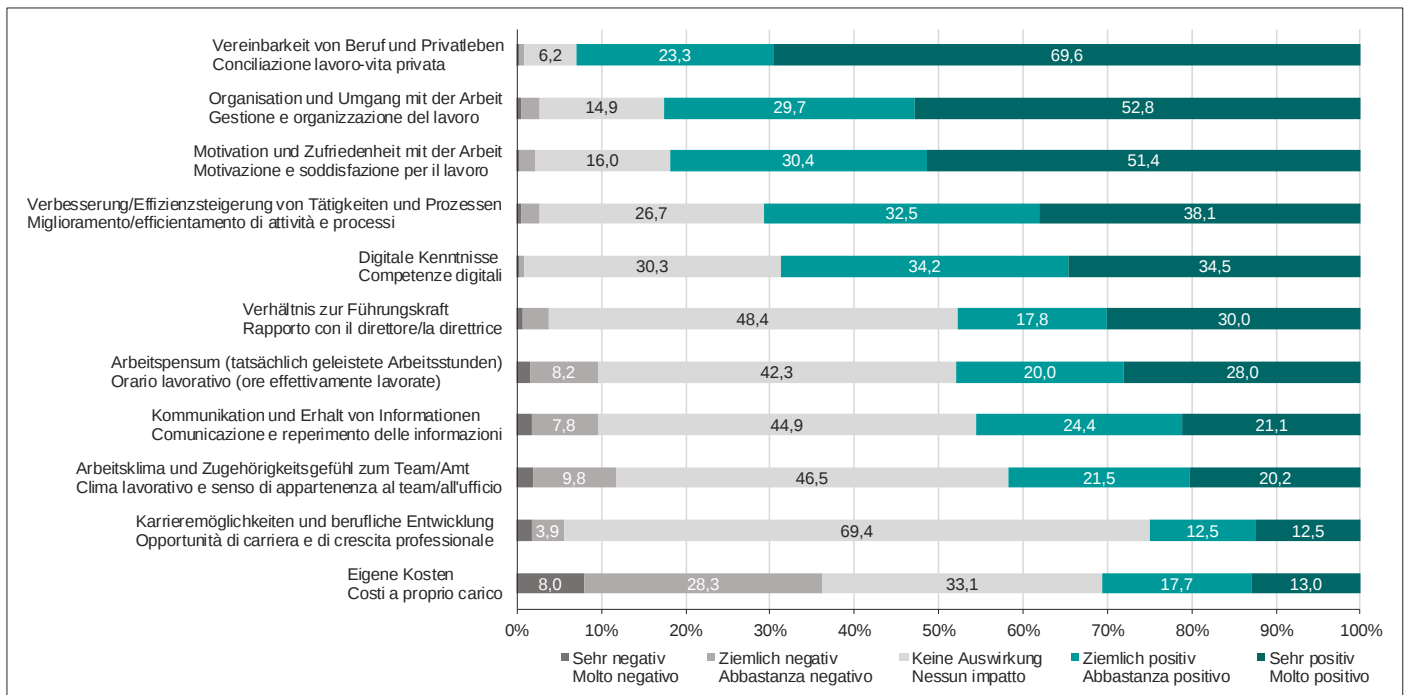
Graf. 16

Wie hat sich Smart Working auf die folgenden Aspekte Ihrer Arbeit ausgewirkt?

Prozentuelle Verteilung

Che genere di impatto ha avuto il lavoro agile nei seguenti aspetti del Suo lavoro?

Composizione percentuale



Die Analyse der Durchschnittswerte² zeigt jedoch einige spezifische Unterschiede:

- **Frauen berichten** in allen Bereichen **positivere Auswirkungen als Männer**, mit Ausnahme der eigenen Kosten;
- Die Bewertung der Auswirkungen agilen Arbeitens auf die Organisation und den Umgang mit der Arbeit sowie auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben verschlechtert sich mit zunehmendem Alter. Im Gegensatz dazu verbessert sich die Bewertung der Beziehung zur Führungskraft mit zunehmendem Alter;
- Die Befragten der IV. und V. Funktionsebene geben deutlich positivere Antworten als der Durchschnitt in Bezug auf das Arbeitsklima und das Zugehörigkeitsgefühl, das Verhältnis zur Führungskraft sowie die Kommunikation und den Erhalt von Informationen, während die Befragten

Effettuando l'analisi per valori medi² emergono tuttavia alcune differenze particolari:

- Le **donne rilevano un impatto maggiormente positivo rispetto agli uomini** in tutti gli ambiti, con l'unica eccezione dei costi a proprio carico;
- La valutazione rispetto all'impatto del lavoro agile in termini di gestione e organizzazione del lavoro così come di conciliazione lavoro-vita privata peggiora all'aumentare della classe d'età. Al contrario, la valutazione rispetto al rapporto con il direttore/la direttrice migliora con l'aumentare della classe d'età;
- I rispondenti della IV e della V qualifica danno risposte significativamente migliori della media in tema di clima lavorativo e senso di appartenenza, rapporto con il direttore/la direttrice nonché comunicazione e reperimento delle informazioni, mentre i partecipanti della IX

² Siehe Anmerkungen zur Methodik, Seite 39
Vedasi nota metodologica, pag. 39

der IX. Funktionsebene in allen untersuchten Bereichen unterdurchschnittliche Bewertungen abgeben;

- Im Vergleich zum Gesamtdurchschnitt sehen die Führungskräfte weniger positive Auswirkungen in Bezug auf die Beziehung zur eigenen Führungskraft, die Kommunikation und den Erhalt von Informationen, das Arbeitsklima und die Karrieremöglichkeiten und bestätigen als kritischsten Punkt die eigenen Kosten. Allerdings sind die Werte bei den weiblichen Führungskräften durchweg besser als bei den männlichen. Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben steht auch bei den Führungskräften an erster Stelle.

qualifica funzionale attribuiscono valutazioni inferiori alla media relativamente a tutti gli ambiti analizzati.

- Rispetto alla media complessiva, il personale dirigente ha riscontrato un effetto meno positivo con riguardo al rapporto col proprio superiore, alla comunicazione e al reperimento delle informazioni, al clima lavorativo e all'opportunità di carriera, confermando i costi a carico come l'area maggiormente critica. I valori tra le dirigenti donne sono tuttavia costantemente migliori rispetto a quelli riscontrati tra gli uomini. La conciliazione vita-lavoro si colloca invece al primo posto anche fra i dirigenti.

Tab. 1

Wie hat sich Smart Working auf die folgenden Aspekte Ihrer Arbeit ausgewirkt?

Durchschnittswerte

Che genere di impatto ha avuto il lavoro agile nei seguenti aspetti del Suo lavoro?

Valori medi

Bereiche	Durchschnittswerte Valori medi	Ambiti
Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben	90,3	Conciliazione lavoro-vita privata
Organisation und Umgang mit der Arbeit	83,1	Gestione e organizzazione del lavoro
Motivation und Zufriedenheit mit der Arbeit	82,7	Motivazione e soddisfazione per il lavoro
Verbesserung/Effizienzsteigerung von Tätigkeiten und Prozessen	76,4	Miglioramento/efficientamento di attività e processi
Digitale Kenntnisse	75,5	Competenze digitali
Verhältnis zur Führungskraft	68,3	Rapporto con il direttore/la direttrice
Arbeitspensum (tatsächlich geleistete Arbeitsstunden)	66,2	Orario lavorativo (ore effettivamente lavorate)
Kommunikation und Erhalt von Informationen	63,8	Comunicazione e reperimento delle informazioni
Arbeitsklima und Zugehörigkeitsgefühl zum Team/Amt	62,1	Clima lavorativo e senso di appartenenza al team/all'ufficio
Karrieremöglichkeiten und berufliche Entwicklung	57,5	Opportunità di carriera e di crescita professionale
Eigene Kosten	49,8	Costi a proprio carico

Anschließend sollten die Bediensteten angeben, ob sie bestimmten **Aussagen zu Smart Working** zustimmen. Die Antwortmöglichkeiten waren „Ja“, „Nein“ und „Weiß nicht“.

Die Befragten sind sich weitgehend darin einig, dass Smart Working eine treibende Kraft sein kann, **um neue Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt zu gewinnen** (91,2%), und dass es ein **wichtiges Instrument zur Modernisierung der Arbeitsorganisation** ist (86,0%).

Deutlich weniger einhellig ist die Einschätzung hinsichtlich der Wahrnehmung von Vorurteilen gegenüber agilem Arbeiten innerhalb und außerhalb der Landesverwaltung: Etwas mehr als die Hälfte gibt an, nach wie vor eine negative Haltung gegenüber agilem Arbeiten wahrzunehmen, der Rest verteilt sich zu gleichen Teilen auf Befragte, die keine Vorurteile

Successivamente è stato richiesto al personale di indicare se si trovasse d'accordo o meno con alcune **considerazioni sul lavoro agile**. Le uniche modalità di risposta possibili erano “Sì”, “No” e “Non saprei”.

È emersa una sostanziale concordia nel ritenere che il lavoro agile rappresenti potenzialmente un **volano per attrarre nuovo personale sul mercato del lavoro** (91,2%) ed uno **strumento cruciale per ammodernare l'organizzazione del lavoro** (86,0%).

La valutazione è invece molto meno unanime relativamente alla percezione di pregiudizio nei confronti del lavoro agile all'interno ed all'esterno dell'Amministrazione provinciale, dove invece poco più della metà dichiara di percepire ancora un giudizio negativo, mentre la restante parte si divide abbastanza equamente tra chi afferma di non sentire alcun pregiudizio e chi non sa come rispondere.

wahrnehmen und solche, die nicht wissen, wie sie antworten sollen.

Tab. 2

Meinungen zum Smart Working

Prozentuelle Verteilung

Opinioni sul lavoro agile

Composizione percentuale

Glauben Sie, dass	%			Ritiene che
	Ja Sì	Weiß nicht Non saprei	Nein No	
Smart Working ein Instrument sein kann, um die Attraktivität der Landesverwaltung als Arbeitgeber zu steigern?	91,2	5,0	3,8	Il lavoro agile possa rappresentare uno strumento per accrescere l'attrattività dell'Amministrazione provinciale come datore di lavoro?
Smart Working bisher dazu beigetragen hat, die Arbeitsorganisation in der Landesverwaltung zu modernisieren?	86,0	5,6	8,4	Il lavoro agile, ad oggi, abbia contribuito a rendere più moderna l'organizzazione del lavoro nell'Amministrazione provinciale?
es innerhalb der Landesverwaltung noch Vorurteile gegenüber Bediensteten gibt, die in Smart Working arbeiten?	55,6	23,6	20,8	All'interno dell'Amministrazione provinciale vi siano ancora pregiudizi nei confronti di chi lavora in modalità agile?
es außerhalb (Bürger, Verwandte, Freunde) noch Vorurteile gegenüber Bediensteten gibt, die in Smart Working arbeiten?	53,0	22,3	24,7	All'esterno (utenti, parenti, amici) vi siano ancora pregiudizi nei confronti di chi lavora in modalità agile?

Einige spezifische Unterschiede sind jedoch erkennbar:

- Mit zunehmendem Alter sinkt die Zahl derer, die Smart Working als Instrument zur Steigerung der Attraktivität der Landesverwaltung und zur Modernisierung der Arbeitsorganisation sehen. Tatsächlich sinkt der Wert von 96,6% bei den bis zu 35-Jährigen auf 87,4% bei den über 55-Jährigen. Darüber hinaus erleben Beschäftigte unter 35 Jahren häufiger Vorurteile gegenüber Smart Working innerhalb der Landesverwaltung (60,8%);
- Die Befragten der V. Funktionsebene scheinen am wenigsten davon überzeugt zu sein, dass agiles Arbeiten die Verwaltung attraktiver macht (85,1% positive Antworten); am kritischsten beurteilen Mitarbeiter der VII. Funktionsebene den Innovationsspielraum in Bezug auf die Arbeitsorganisation (nur 76,8% zustimmende Antworten). Schließlich sehen die Bediensteten der IX. Funktionsebene am wenigsten Vorurteile gegenüber Smart Working sowohl innerhalb als auch außerhalb der Landesverwaltung (47,9% bzw. 43,8% zustimmende Antworten).
- Führungskräfte sind im Durchschnitt meistens davon überzeugt, dass es sowohl innerhalb als auch außerhalb der Verwaltung Vorurteile gegenüber agilem Arbeiten gibt (60,5%).

Emergono tuttavia alcune differenze particolari:

- A mano a mano che si sale con la classe d'età, diminuisce il numero di coloro che vedono nel lavoro agile uno strumento di accrescimento dell'attrattività dell'Amministrazione provinciale e di ammodernamento dell'organizzazione del lavoro. Si passa infatti dal 96,6% dei dipendenti di età uguale o inferiore a 35 anni all'87,4% del personale di età superiore a 55 anni. I dipendenti under 35, inoltre, riscontrano più frequentemente un pregiudizio nei confronti del lavoro agile all'interno dell'Amministrazione provinciale (60,8%);
- I rispondenti della V qualifica risultano essere quelli meno convinti nel ritenere che il lavoro agile renda l'Amministrazione più attrattiva (85,1% di risposte favorevoli); quelli della VII qualifica sono invece i più critici sulla portata innovatrice in termini di organizzazione del lavoro (solo 76,8% di risposte affermative). I dipendenti della IX qualifica funzionale, infine, sono i meno propensi a ravvisare dei pregiudizi nei confronti del lavoro agile, sia all'interno dell'Amministrazione provinciale sia all'esterno (rispettivamente 47,9% e 43,8% di risposte confermate).
- Tra il personale dirigente è mediamente più forte la convinzione che vi siano dei pregiudizi sul lavoro agile sia all'interno che all'esterno dell'Amministrazione (60,5%).

7. VERHÄLTNIS ZUR FÜHRUNGSKRAFT

Es folgt ein Abschnitt des Fragebogens, der nur für diejenigen Mitarbeiter (mit einer Smart-Working-Vereinbarung) zugänglich war, die im ersten Abschnitt angegeben hatten, dass sie keine Führungsposition innehaben. In diesem Teil sollte die **Beziehung der Smart Worker zu ihrer Führungskraft** untersucht werden. Denn der Führungsstil und das Verhalten der Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern sind ein Schlüsselfaktor bei der agilen Umgestaltung der Verwaltungstätigkeit. Die Befragten wurden daher gebeten, den Zustimmungsggrad zu bestimmten Aussagen über ihre Führungskraft anzugeben.

So stimmen etwa drei von vier Befragten zu, dass ihr Direktor bzw. ihre Direktorin klare Ziele zuweist, offen mit Veränderungen umgeht, den Mitarbeitern die strategische Ausrichtung der Verwaltung vermittelt und sie bei der Verfolgung anspruchsvoller Ziele unterstützt.

Es ergibt sich also ein **durchaus positives Bild** mit einigen Wermutstropfen: Mehr als jeder Zehnte ist nämlich der Meinung, dass sein Vorgesetzter selten und wenig konstruktives Feedback gibt und ihn in seiner beruflichen Entwicklung nicht fördert. In Bezug auf die berufliche Entwicklung geben nur zwei von drei Teilnehmern an, dass sie sich unterstützt fühlen.

Einige Besonderheiten sind jedoch hervorzuheben:

- Im Allgemeinen gibt es **keine signifikanten Unterschiede in den Antworten zwischen Männern und Frauen**;
- **Beschäftigte im Alter von bis zu 35 Jahren** äußern sich **am positivsten** über ihren Vorgesetzten;
- Bedienstete mit mindestens 11 Dienstjahren stimmten seltener als der Durchschnitt der Aussage zu, dass der eigene Vorgesetzter ihre berufliche Entwicklung fördert (nur 64% zustimmende Antworten);
- Mitarbeiter der IV. und V. Funktionsebene beschreiben ihre Führungskraft deutlich häufiger als der Durchschnitt (über 80% zustimmende Antworten) als jemanden, der die strategische Ausrichtung vermittelt, klare Ziele vorgibt und Unterstützung bei der Verfolgung anspruchsvoller Ziele zeigt.

7. RAPPORTO CON IL DIRETTORE/LA DIRETTRICE

A seguire è stata inserita un'area del questionario accessibile al solo personale (titolare di un accordo di lavoro agile) che nella prima sezione aveva indicato di non ricoprire un incarico dirigenziale.

Questa parte era dedicata ad indagare il **rapporto dei lavoratori agili col proprio direttore o la propria direttrice**. Infatti, lo stile di leadership ed il comportamento del personale dirigente nei confronti dei propri collaboratori rappresenta un tassello fondamentale nella trasformazione in chiave agile dell'attività amministrativa. È perciò stato richiesto ai rispondenti di indicare il proprio livello di accordo con alcune affermazioni riguardanti il proprio direttore/la propria direttrice.

È così emerso che circa tre rispondenti su quattro si trovano d'accordo nel ritenere che il proprio direttore o la propria direttrice assegni obiettivi chiari, dimostri apertura rispetto ai cambiamenti, trasmetta ai collaboratori l'indirizzo strategico dell'Amministrazione e supporti nel perseguire obiettivi ambiziosi.

Ne è risultato quindi un **quadro sostanzialmente positivo**, con qualche ombra: oltre una persona su dieci ritiene, infatti, che il proprio dirigente non fornisca feedback frequenti e costruttivi e che non sia di supporto nella crescita professionale. Rispetto alla crescita professionale, inoltre, solamente due partecipanti su tre indicano di sentirsi supportati.

Vi sono tuttavia delle peculiarità degne di essere messe in evidenza:

- In generale **non si riscontrano differenze di risposta significative tra uomini e donne**;
- **I dipendenti con età fino a 35 anni** sono quelli che hanno espresso la **visione maggiormente positiva** nei confronti del/della dirigente;
- Il personale con almeno 11 anni di anzianità di servizio si dimostra meno d'accordo della media nell'indicare che il proprio o la propria dirigente favorisca la crescita professionale (appena 64% di risposte confermate);
- I dipendenti della IV e V qualifica funzionale si dimostrano molto più propensi della media (oltre 80% di risposte affermative) ad indicare il proprio o la propria dirigente come uno o una che trasmette l'indirizzo strategico, assegna obiettivi chiari e dimostra sostegno nel perseguimento di obiettivi sfidanti.

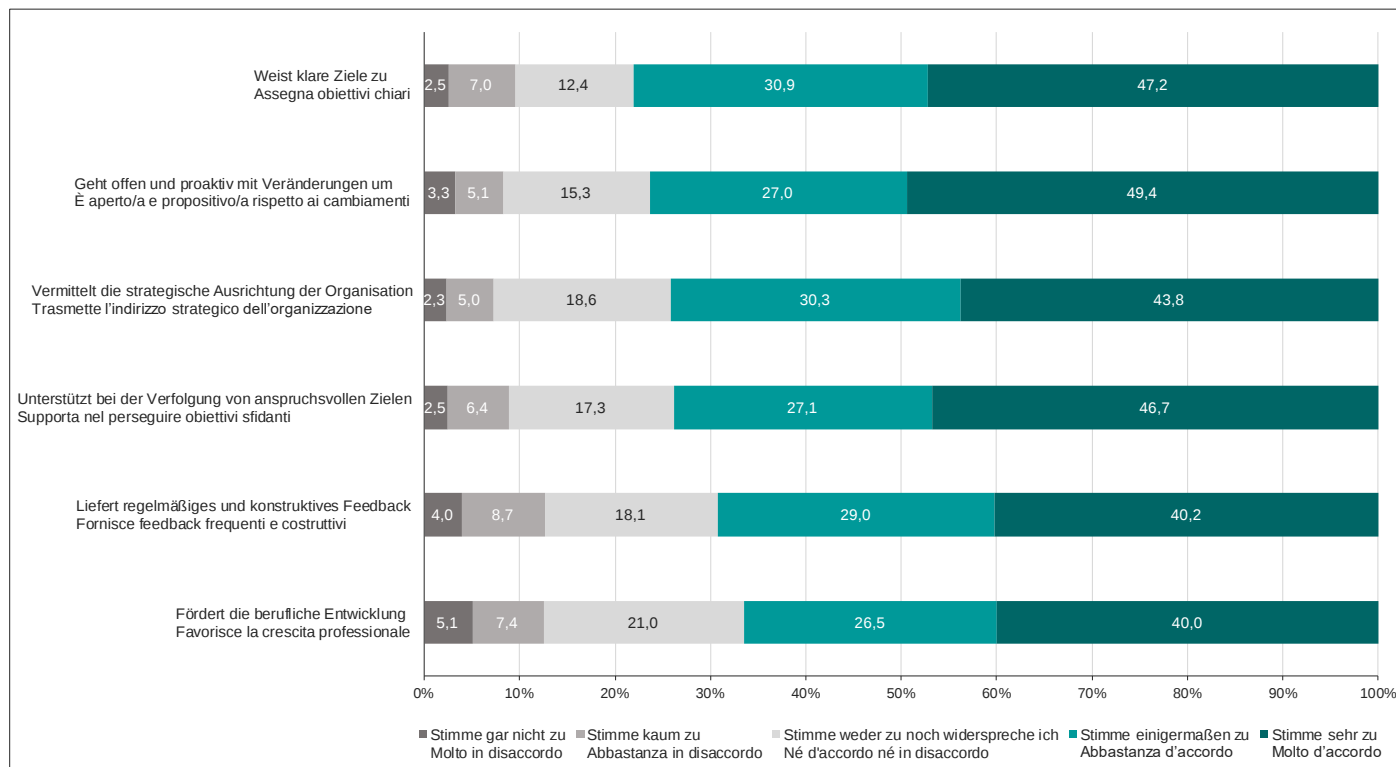
Graf. 17

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen über Ihre Führungskraft zu?

Prozentuelle Verteilung

Con riferimento al Suo direttore/alla Sua direttrice, quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni?

Composizione percentuale



8. ABSCHNITT FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Wie in der vorangegangenen Erhebung war ein Abschnitt am Ende des Fragebogens ausschließlich den Teilnehmern vorbehalten, die im ersten Teil angegeben hatten, dass sie eine Führungsposition innehaben (219 Befragte).

Zunächst sollten die Führungskräfte für die von ihnen **verwalteten Mitarbeiter angeben, ob diese über eine Smart-Working-Vereinbarung verfügen**.

79,2% der Führungskräfte geben an, dass sie Mitarbeiter haben, die agil arbeiten, bei den restlichen 20,8% ist dies nicht der Fall.

In letzterem Fall sollten die Führungskräfte **begründen, warum ihre Mitarbeiter nicht in Smart Working arbeiten können**: Die Hälfte der Mitarbeiter arbeitet nicht agil, weil es sich um Tätigkeiten handelt, die nach Ansicht der Führungskraft mit Smart Working unvereinbar sind und 14,9%, weil (nach Ansicht der Führungskraft) ihre Kontrolltätigkeit am besten in Anwesenheit der Mitarbeiter ausgeübt werden kann. Bei 8,5% der Führungskräfte räumt der übergeordnete Vorgesetzte diese Möglichkeit nicht ein, und der gleiche Prozentsatz der Führungskräfte gibt an, dass sie Smart Working ablehnen.

8. SEZIONE PER DIRIGENTI

Come nell'indagine precedente, è stata prevista una sezione a margine del questionario, riservata unicamente ai partecipanti che nella prima parte hanno dichiarato di ricoprire un incarico dirigenziale (219 rispondenti).

Ai/alle dirigenti è stato domandato innanzitutto di **indicare, in riferimento al personale gestito, se i collaboratori hanno un accordo di lavoro agile**.

Il 79,2% dei dirigenti dichiara di avere collaboratori e collaboratrici che lavorano in modalità agile, mentre il restante 20,8% non ne ha.

In tal caso è stato chiesto ai dirigenti di indicare la **motivazione per cui non prevede per i propri collaboratori e le proprie collaboratrici di poter lavorare in modalità agile**: la metà dei collaboratori non lavora in smart working per la natura del lavoro svolto che risulta incompatibile col lavoro agile (dichiara il/la dirigente), il 14,9% perché il dirigente stesso ritiene che la sua attività di controllo si eserciti al meglio col personale in presenza. Per l'8,5% dei/delle dirigenti il superiore gerarchico non lo ha concesso e la stessa percentuale di dirigenti afferma di essere contraria al lavoro agile.

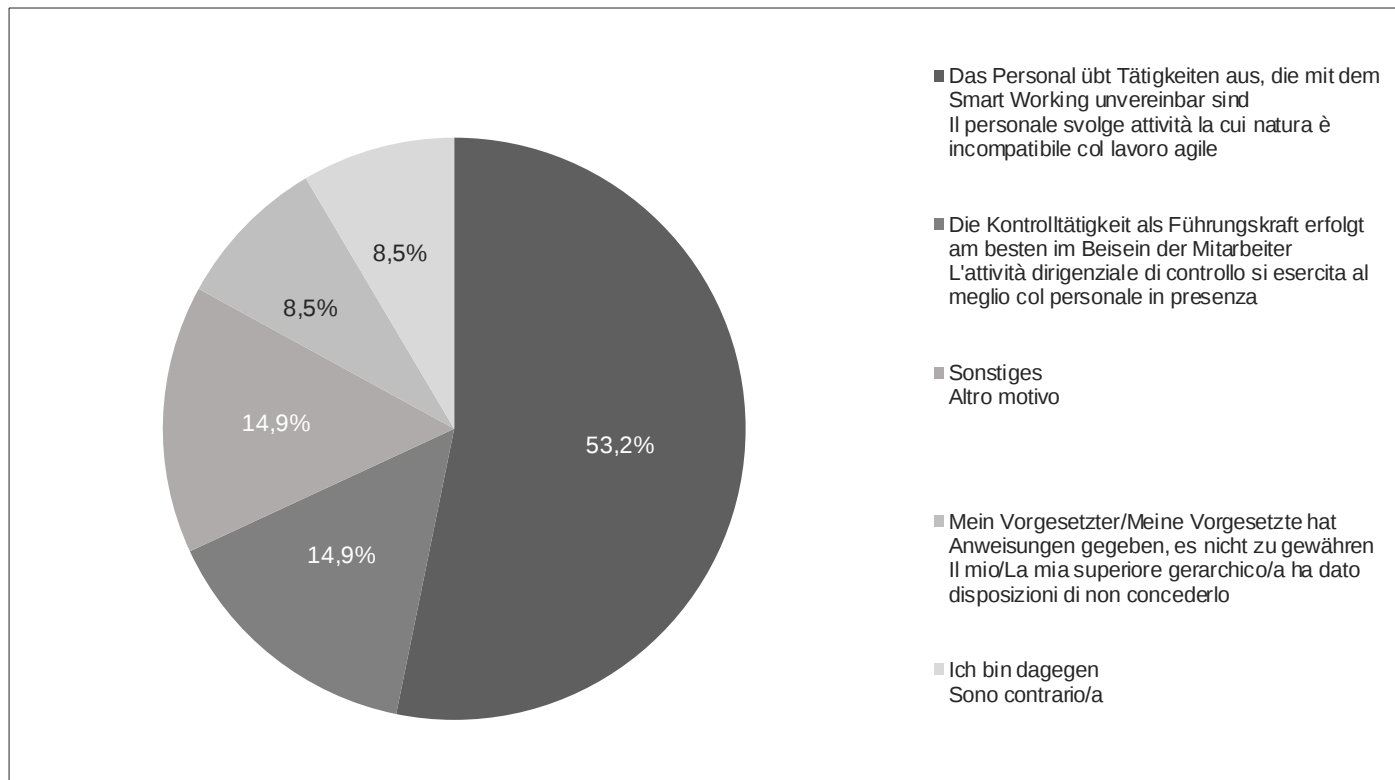
Graf. 18

Gründe, aus denen das verwaltete Personal nicht in Smart Working arbeitet

Prozentuelle Zusammensetzung

Motivazioni per cui il personale gestito non lavora in modalità agile

Composizione percentuale



Vergleicht man die Angaben der Führungskräfte im Besitz einer individuellen Smart-Working-Vereinbarung mit den Werten der Beschäftigten, die eine Vereinbarung besitzen, so ergibt sich folgende Verteilung: 141 Führungskräfte nutzen Smart Working ebenso wie ihre Mitarbeiter, während acht Führungskräfte agiles Arbeiten nutzen und ihre Mitarbeiter dies nicht tun. In 37 Fällen nutzen weder die Führungskräfte noch ihre Mitarbeiter Smart Working, und in 30 Fällen haben die Führungskräfte, die nicht agil arbeiten, Mitarbeiter, die es tun.

Incrociando i dati sul possesso da parte dei dirigenti di un accordo individuale di lavoro agile coi valori relativi agli accordi dei collaboratori, risulta una matrice coi seguenti risultati: 141 dirigenti lavorano in modalità agile così come i loro collaboratori, mentre otto vi ricorrono, ma i loro collaboratori no. In 37 casi né i dirigenti né i loro collaboratori utilizzano il lavoro agile e in 30 casi invece i dirigenti, pur non facendo smart working, hanno dipendenti che lo fanno.

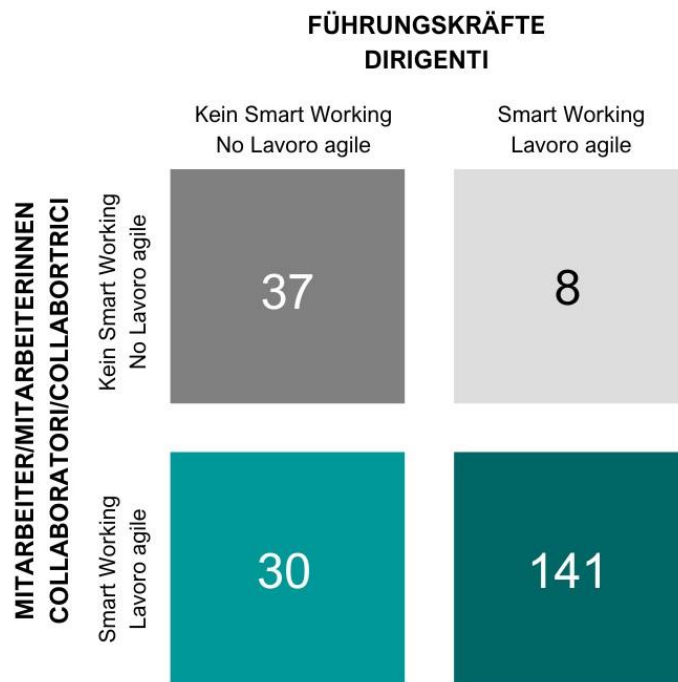
Graf. 19

Führungskräfte und deren Personal nach Nutzung des Smart Working

Absolute Werte

Dirigenti e relativo personale per fruizione del lavoro agile

Valori assoluti



Die Führungskräfte wurden gebeten, die **Auswirkungen bestimmter Aspekte des Smart Working auf die eigenen Mitarbeiter zu bewerten** (von „sehr positiv“ bis „sehr negativ“).

Die Vorgesetzten bewerten die Selbstständigkeit bei der Arbeit und Planung der Tätigkeiten sehr positiv (40,2% bewerten dies als „sehr positiv“ und 39,6% als „ziemlich positiv“) sowie die Verantwortung für Ziele und Ergebnisse (35,9% bewerteten dies als „sehr positiv“ und 38,3% als „ziemlich positiv“).

Sieben von zehn Führungskräften bewerten die digitale Kompetenz sowie die Arbeitseffizienz und -effektivität als „sehr“ oder „ziemlich positiv“.

Der kritischste Faktor ist dagegen die Datensicherheit bzw. der Datenschutz, den nur knapp jede dritte Führungskraft positiv und im Durchschnitt als nicht ausreichend bewertet (57 Punkte). Auch die Motivation und das Zugehörigkeitsgefühl werden von 16,6% der Führungskräfte „ziemlich“ oder „sehr negativ“ bewertet (mit einer knapp ausreichenden Durchschnittsbewertung von 61 Punkten).

Rispetto alle persone gestite dai dirigenti, è stato chiesto loro di **valutare l'impatto di alcuni aspetti legati al lavoro agile** (da “molto positivo” a “molto negativo”).

I dirigenti valutano molto positivamente soprattutto l'autonomia nel lavoro e l'organizzazione delle attività (40,2% lo ritiene “molto positivo” e il 39,6% “abbastanza positivo”), nonché la responsabilizzazione su obiettivi e risultati (35,9% lo ritiene “molto positivo” e il 38,3% “abbastanza positivo”).

Sette dirigenti su dieci valutano “molto” o “abbastanza positive” le competenze digitali, nonché l'efficienza e l'efficacia nel lavoro.

Il fattore maggiormente critico risulta invece la sicurezza dei dati e/o la privacy, dove poco meno di un dirigente ogni tre esprime una valutazione positiva e dove la media delle valutazioni risulta insufficiente (pari a 57 punti). Valutata in parte negativamente anche la motivazione e il senso di appartenenza, che per il 16,6% dei dirigenti risulta “abbastanza” o “molto negativa” (con una valutazione media appena sufficiente pari a 61 punti).

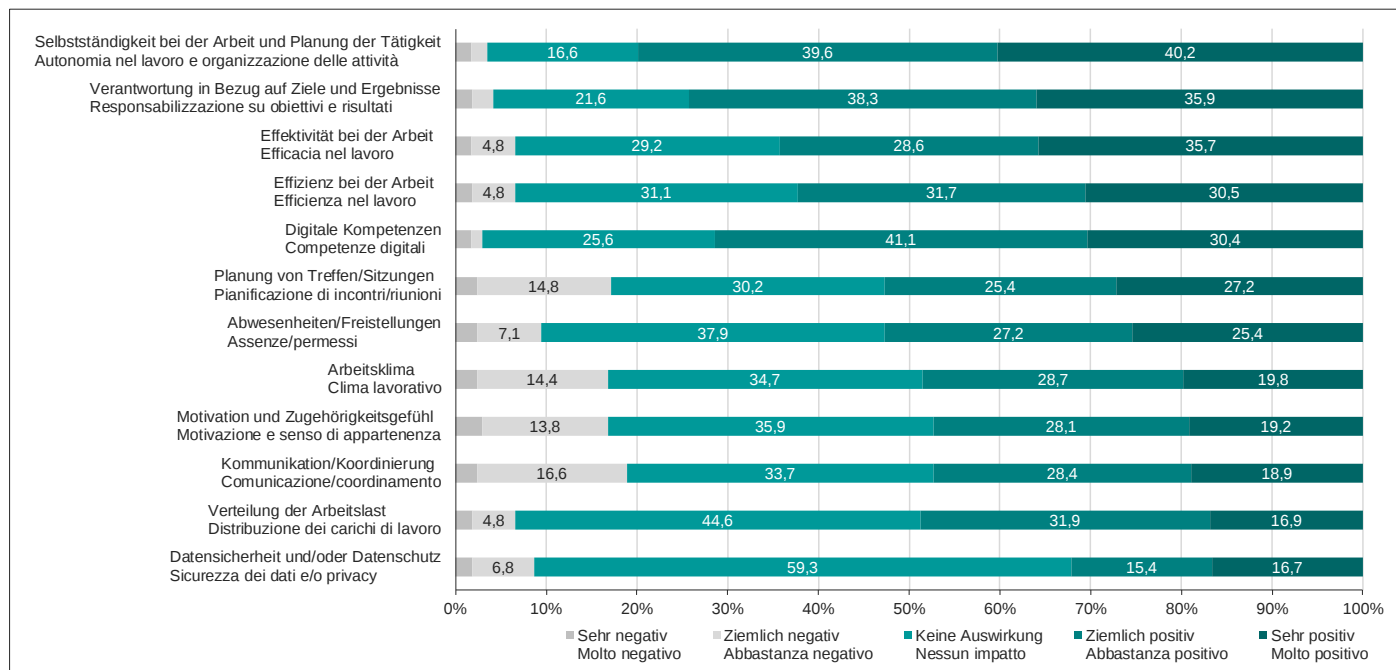
Graf. 20

Wie hat sich die Einführung des Smart Working in den folgenden Bereichen auf Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgewirkt?

Prozentuelle Verteilung

In riferimento alle persone da Lei gestite, quale impatto ha riscontrato nei seguenti aspetti, a seguito dell'adozione del lavoro agile?

Composizione percentuale



Tab. 3

Wie hat sich die Einführung des Smart Working in den folgenden Bereichen auf Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgewirkt?

Durchschnittswerte

In riferimento alle persone da Lei gestite, quale impatto ha riscontrato nei seguenti aspetti, a seguito dell'adozione del lavoro agile?

Valori medi

Bereiche	Durchschnittswerte Valori medi	Ambiti
Selbstständigkeit bei der Arbeit und Planung der Tätigkeit	78,2	Autonomia nel lavoro e organizzazione delle attività
Verantwortung in Bezug auf Ziele und Ergebnisse	74,7	Responsabilizzazione su obiettivi e risultati
Digitale Kompetenzen	73,4	Competenze digitali
Effektivität bei der Arbeit	72,1	Efficacia nel lavoro
Effizienz bei der Arbeit	69,9	Efficienza nel lavoro
Abwesenheiten/Freistellungen	66,6	Assenze/permessi
Planung von Treffen/Sitzungen	64,7	Pianificazione di incontri/riunioni
Verteilung der Arbeitslast	63,8	Distribuzione dei carichi di lavoro
Kommunikation/Koordinierung	61,2	Comunicazione/coordinamento
Arbeitsklima	61,2	Clima lavorativo
Motivation und Zugehörigkeitsgefühl	60,9	Motivazione e senso di appartenenza
Datensicherheit und/oder Datenschutz	57,1	Sicurezza dei dati e/o privacy

9. VORSCHLÄGE UND FAZIT

Im letzten Teil (vor dem oben analysierten Abschnitt, der den Führungskräften vorbehalten war) wurden den Teilnehmern eine Reihe von Fragen gestellt, um eine **gesamtheitliche Einschätzung der Erfahrungen mit Smart Working** in der Landesverwaltung zu erhalten und Schlüsselbereiche für zukünftige Verbesserungen zu identifizieren.

Mit der ersten Frage in diesem Abschnitt sollten die Mitarbeiter angeben, ob sie glauben, dass **mehr Investitionen in bestimmte Bereiche** dazu beitragen würden, dass agiles Arbeiten besser funktioniert und/oder effizienter wird. Die Antwortmöglichkeiten waren „Ja“, „Nein“ und „Weiß nicht“.

Die Befragten **fordern nachdrücklich Maßnahmen** in folgenden Bereichen: **technologische Ausstattung**, **Flexibilität bei der Nutzung von agiler Arbeit** (Arbeitszeiten, stundenweise Nutzung, unbefristete Vereinbarungen usw.), **pauschale Kostenerstattung** (Strom, WLAN) und die Möglichkeit, **Essensgutscheine** auch bei Smart Working einzulösen. Alle vier Bereiche wurden von mindestens drei Vierteln der Inhaber von Smart-Working-Vereinbarungen genannt.

Ebenfalls recht signifikant sind die Angaben zu Themen wie Veränderung der Organisationskultur, Anerkennung von Überstunden und gezielte Weiterbildungsangebote (von mindestens zwei Dritteln der agilen Beschäftigten genannt), während die Meinungen zu den anderen Bereichen weit weniger einhellig sind.

Allerdings gibt es auch hier erhebliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Teilnehmerkategorien:

- Frauen sind deutlich sensibler als Männer bei Themen wie der pauschalen Erstattung von anfallenden Kosten (81,9% gegen 72,4% zustimmenden Antworten) und der Anerkennung von Überstunden (70,9% gegenüber 61,8%);
- Agile Mitarbeiter unter 35 Jahren legen überdurchschnittlich viel Wert auf die flexible Nutzung von Smart Working, die Nutzung von Essensgutscheinen auch bei Smart Working und die Anerkennung von Überstunden. Deutlich über dem Durchschnitt liegt auch die Angabe zu Coworking-Spaces (54,5%);
- Das Thema Essensgutscheine im Rahmen von Smart Working und die Anerkennung von Überstunden verlieren mit zunehmendem Alter an Bedeutung. Dagegen nimmt die Wichtigkeit gezielter Fortbildungsangebote mit dem Alter der Befragten zu (von 61,4% bei den unter 35-Jährigen auf 70,5% bei den über 55-Jährigen);
- Agile Mitarbeiter der VIII. Funktionsebene geben häufiger als andere an, dass es wichtig ist, in die Veränderung der Organisationskultur (Fokus auf

9. SUGGERIMENTI E CONCLUSIONI

Nell'ultima sezione (prima di quella, analizzata sopra, riservata al solo personale dirigente), sono stati sottoposti alcuni quesiti ai partecipanti per avere una **valutazione complessiva dell'esperienza di lavoro agile** nell'Amministrazione provinciale ed individuare le aree cruciali per futuri interventi migliorativi.

Con la prima domanda della sezione è stato chiesto al personale di indicare se sia convinto che un **maggiore investimento in determinati ambiti** possa contribuire a rendere il lavoro agile più funzionale e/o efficace. Le uniche modalità di risposta possibili erano “Sì”, “No” e “Non so”.

È emersa da parte dei rispondenti una **forte richiesta di intervento** su ambiti quali: **dotazione tecnologica**, **flessibilità nel ricorso al lavoro agile** (orari, utilizzo a singole ore, accordi a tempo indeterminato ecc.), **rimborso forfettario delle spese** (energia elettrica, WiFi) e possibilità di utilizzare il **buono pasto** anche nelle giornate di lavoro agile. Tutt'e quattro queste aree sono state indicate da almeno tre quarti dei titolari di accordi di smart working.

Piuttosto significativa è risultata essere anche l'indicazione su temi come cambiamento della cultura organizzativa, riconoscimento delle ore straordinarie e iniziative di formazione specifiche (indicate da almeno due terzi dei lavoratori agili), mentre molto meno unanime risulta essere l'opinione sui rimanenti ambiti.

Anche in questo caso emergono però delle differenze significative tra le varie categorie di partecipanti:

- Le donne risultano essere chiaramente più sensibili degli uomini con riguardo a temi come il rimborso forfettario delle spese sostenute (81,9% contro 72,4% di risposte affermative) ed il riconoscimento delle ore straordinarie (70,9% contro 61,8%);
- I lavoratori agili *under 35* attribuiscono un'importanza superiore alla media alla flessibilità di utilizzo dello smart working, all'utilizzo del buono pasto anche nelle giornate di lavoro agile e al riconoscimento delle ore straordinarie. Decisamente superiore alla media è anche l'indicazione sugli spazi di coworking (54,5%);
- Il tema del buono pasto in smart working e quello del riconoscimento delle ore straordinarie perdono di importanza al crescere della classe d'età. Al contrario, il focus sulle iniziative di formazione specifica cresce all'aumentare dell'età dei rispondenti (dal 61,4% degli *under 35* al 70,5% degli *over 55*);
- I lavoratori agili di VIII qualifica funzionale indicano con maggiore frequenza rispetto agli altri l'importanza di investire sul cambiamento

Ziele usw.) und in Coworking-Spaces zu investieren. Im Gegensatz dazu sind Beschäftigte der V. Funktionsebene am wenigsten an der Anerkennung von Überstunden bei Smart Working interessiert (nur 55,4% zustimmende Antworten).

della cultura organizzativa (focus su obiettivi ecc.) e sugli spazi di coworking. Al contrario, i dipendenti della V qualifica funzionale sono quelli che risultano essere meno interessati a vedere un riconoscimento delle ore straordinarie prestate in lavoro agile (appena 55,4% di risposte affermative).

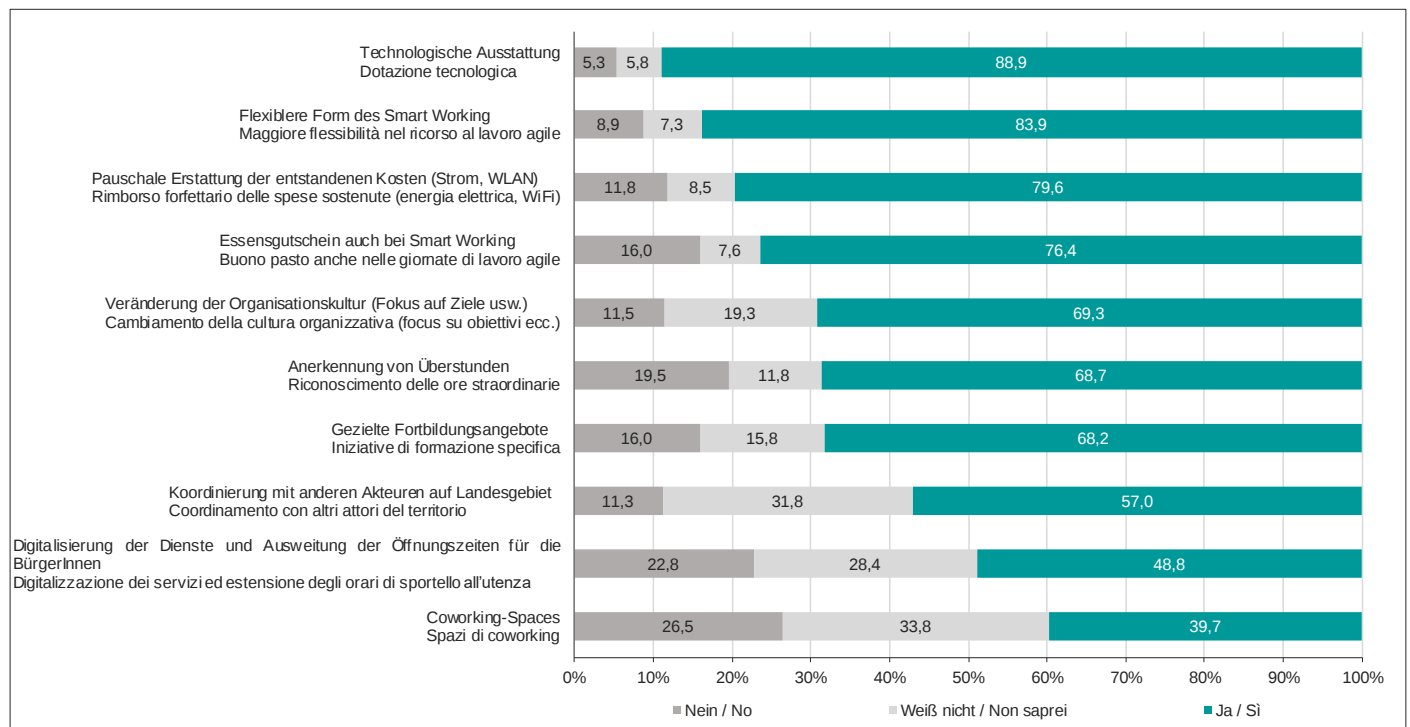
Graf. 21

Glauben Sie, dass die Landesverwaltung durch Investitionen in die folgenden Bereiche Smart Working funktionaler und/oder effektiver gestalten könnte?

Prozentuelle Verteilung

Ritiene che, investendo nei seguenti ambiti, l'Amministrazione provinciale potrebbe rendere il lavoro agile più funzionale e/o efficace?

Composizione percentuale



Die nächste Frage (multiple-choice) zielte darauf ab, die Smart Worker um Angaben zu **organisatorischen Aspekten zu bitten, die innerhalb der Landesverwaltung und/oder der Struktur, der sie angehören, eingeführt oder konsolidiert werden sollten.**

Die Angaben **verteilen sich auf mehrere Antwortmöglichkeiten**, wobei die Werte recht nahe beieinander liegen. Mehr als 300 Befragte halten die Einführung oder Konsolidierung keiner der Antwortmöglichkeiten für notwendig. Betrachtet man die Anzahl der abgegebenen Stimmen, so ergibt sich ein recht klares Bild der Arbeitsorganisation, das eher auf die Festlegung mittel- bzw. langfristiger als kurzfristiger Ziele ausgerichtet ist.

Il quesito successivo (a risposta multipla) era mirato invece a chiedere ai lavoratori agili delle indicazioni su **aspetti organizzativi da introdurre o consolidare** all'interno dell'Amministrazione provinciale e/o della struttura d'appartenenza.

Ne è emersa **un'indicazione piuttosto distribuita tra diverse opzioni di risposta disponibili**, con valori tra loro piuttosto vicini. Si è evidenziato piuttosto come oltre 300 rispondenti ritengano non sia necessario introdurre o consolidare alcuna delle modalità di risposta previste. Inoltre, osservando il numero di voti raccolti, si è andata a palesare una visione piuttosto chiara dell'organizzazione del lavoro, da incentrare maggiormente sulla definizione di obiettivi di medio-lungo periodo piuttosto che di breve periodo.

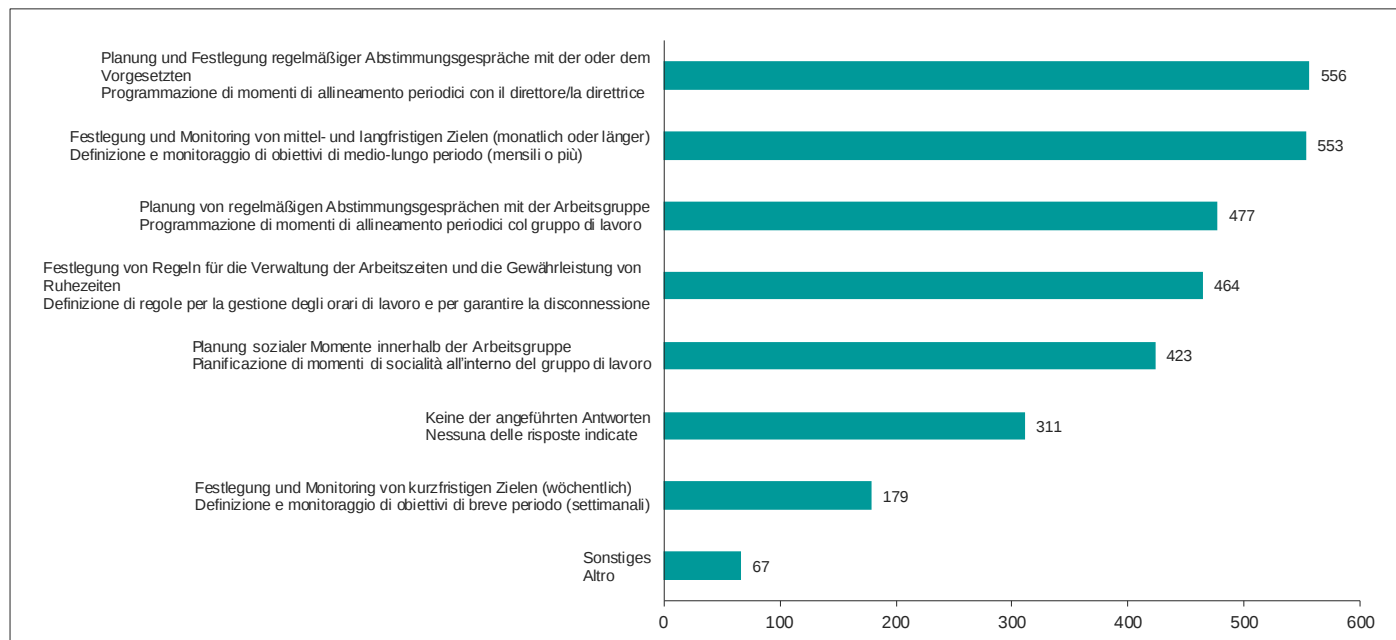
Graf. 22

Ihrer Meinung nach, welche der folgenden organisatorischen Aspekte müssten seitens der Landesverwaltung/Ihrer Organisationsstruktur eingeführt (oder gestärkt) werden? (multiple-choice)

Absolute Werte

Secondo Lei, quali dei seguenti aspetti organizzativi dovrebbero essere introdotti (o consolidati) da parte dell'Amministrazione provinciale/della Sua struttura di appartenenza? (risposta multipla)

Valori assoluti



Von den 67 Befragten, die die Option „Sonstiges“ gewählt haben, geben viele an, dass die genannten Maßnahmen in ihrer Struktur bereits umgesetzt werden. Andere betonen die Notwendigkeit einer flexibleren Arbeitsorganisation in Bezug auf Arbeitszeit und Arbeitsort, wieder andere die Notwendigkeit klarer Regeln, Möglichkeiten zur Anerkennung der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit und die Notwendigkeit der Verbesserung des internen Kommunikationsflusses.

Tra i 67 rispondenti che hanno selezionato l'opzione "Altro", molti hanno affermato che le misure indicate sono già attuate all'interno della struttura d'appartenenza. Altri hanno invece sottolineato la necessità di organizzare il lavoro in modo più flessibile, a livello di gestione degli orari di lavoro e di luogo di svolgimento; altri ancora hanno posto l'accento sulla necessità di regole chiare, ovvero di modalità di riconoscimento delle ore lavorative effettivamente prestate, e sulla necessità di migliorare il flusso comunicativo interno.

Ihrer Meinung nach, welche der folgenden organisatorischen Aspekte müssten seitens der Landesverwaltung/Ihrer Organisationsstruktur eingeführt (oder gestärkt) werden?

Secondo Lei, quali dei seguenti aspetti organizzativi dovrebbero essere introdotti (o consolidati) da parte dell'Amministrazione provinciale/della Sua struttura di appartenenza?

[illegible]

In Bezug auf die individuelle Smart-Working-Vereinbarung **geben 84,8% an, dass sie mit der**

Con riguardo all'accordo individuale di lavoro agile:
l'84,8% si è dichiarato soddisfatto dell'accordo

getroffenen Vereinbarung zufrieden sind, 13,9% sind teilweise zufrieden und nur 1,3% sind nicht zufrieden.

Bei Personen mit einer Dienstzeit von bis zu fünf Jahren ist eine unterdurchschnittliche Zufriedenheit mit der individuellen Vereinbarung festzustellen. Mit steigender Funktionsebene nimmt die Zufriedenheit mit der individuellen Vereinbarung fast linear ab, wobei sie in der IV. Funktionsebene am höchsten (88,9%) und in der IX. Funktionsebene am niedrigsten (80,2%) ist.

Im Gegensatz dazu ist die Zufriedenheit bei Führungskräften deutlich höher als im Durchschnitt (90,1%).

stipulato, il 13,9% risponde di esserlo in parte, mentre non è soddisfatto appena l'1,3% del totale.

Si evidenzia un livello di soddisfazione per il proprio accordo individuale più basso della media tra coloro che hanno un'anzianità di servizio uguale o inferiore a cinque anni. Inoltre, si è riscontrato come, all'aumentare della qualifica funzionale, decresca in maniera quasi del tutto lineare il livello di soddisfazione per l'accordo individuale, che infatti è massimo nella IV qualifica (88,9%) e minimo nella IX (80,2%).

Il livello di soddisfazione tra il personale dirigente è invece marcatamente migliore rispetto alla media (90,1%).

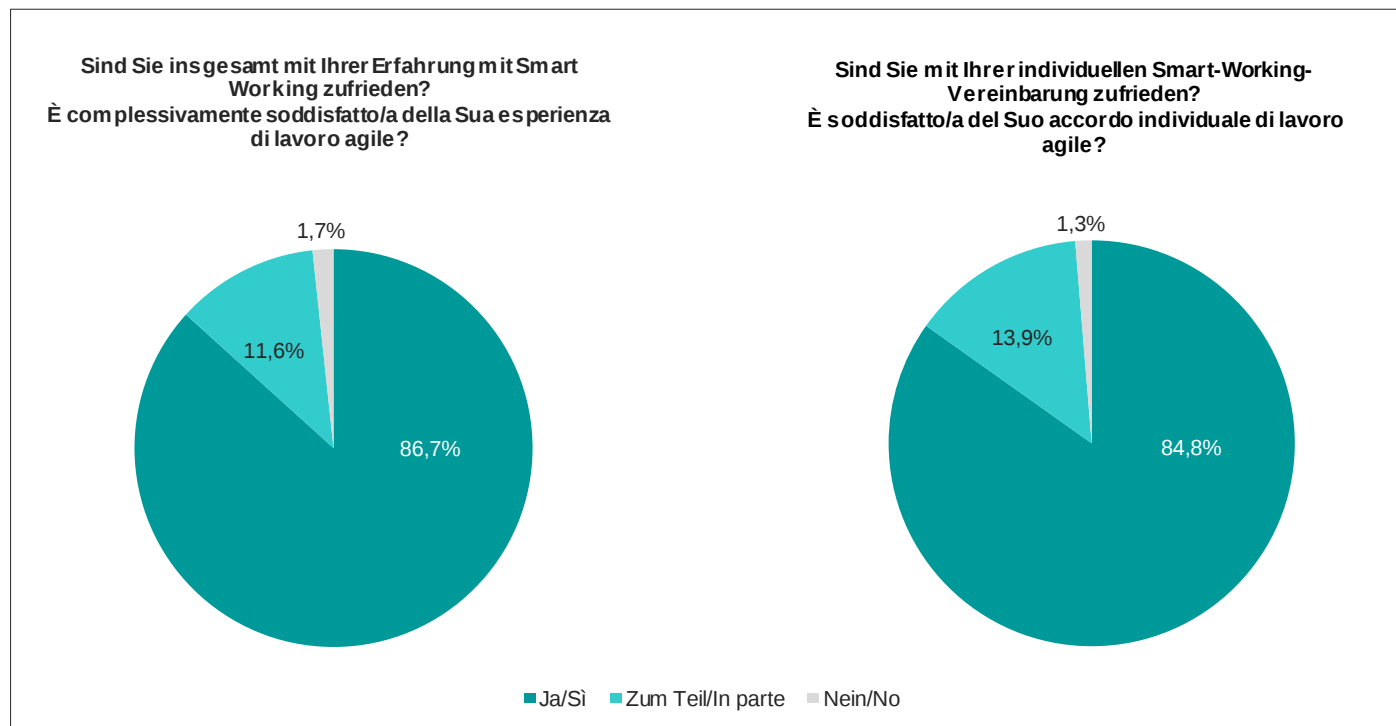
Graf. 24

Zufriedenheit betreffend die Erfahrung mit Smart Working und die individuelle Vereinbarung

Prozentuelle Verteilung

Soddisfazione rispetto all'esperienza di lavoro agile e all'accordo individuale

Composizione percentuale



Diejenigen, die erklärten, sie seien nur teilweise zufrieden oder nicht zufrieden, erhielten Gelegenheit, ihre Antwort zu begründen.

Zur agilen Arbeitserfahrung insgesamt wurden 194 Kommentare gesammelt. Deren Inhalte wurden in der Analysephase zu einigen wenigen Kategorien verdichtet, die ausreichend allgemein und repräsentativ für die geäußerten Konzepte waren. Da es keine Beschränkung für die Länge der Antworten gab, wurden häufig mehrere Aussagen zu verschiedenen Themen gemacht.

A coloro che hanno affermato di essere soddisfatti solo in parte o di non essere soddisfatti, è stata data la possibilità di motivare la propria risposta.

Rispetto all'esperienza di lavoro agile nel suo complesso, sono stati raccolti 194 commenti, i cui contenuti sono stati condensati, in fase di analisi, in alcune categorie, sufficientemente generali e rappresentative dei concetti espressi. Poiché non vi erano limiti alla lunghezza della risposta, spesso è accaduto che siano state fatte più dichiarazioni su argomenti diversi.

Die Kommentare gliedern sich daher wie folgt:

- 34 beziehen sich auf **Arbeitsmittel**. Aus den Kommentaren geht hervor, dass viele es als ungerecht empfinden, dass die Landesverwaltung nicht allen die Instrumente (vor allem PCs, aber auch Telefon- und Internetanschluss) zur Verfügung stellt, um in Smart Working zu arbeiten, und dass sie deshalb ihre eigenen privaten Geräte benutzen müssen. Andere berichten, dass sie Geräte verwenden, die für ein effektives Arbeiten nicht geeignet sind. Wieder andere klagen über Verbindungsprobleme oder das Fehlen eines zweiten Bildschirms sowie darüber, dass sie die Umleitung von Anrufen vom Bürotelefon auf ihr Smartphone als unpraktisch und unangemessen empfinden.
- 32 betreffen die **Kommunikation mit Kollegen**, sowohl im Sinne eines Gefühls des Verlustes menschlicher Kontakte als auch im Sinne objektiver Schwierigkeiten operativer Art. So gibt es Kommentare, die sich über den Verlust des Zugehörigkeitsgefühls und des Austauschs mit den Kollegen beklagen. Es finden sich aber auch Kommentare, die sich auf eine Verschlechterung des Informationsflusses und auf Schwierigkeiten bei der Interaktion mit den anderen beziehen.
- 29 geben als Grund für ihre Unzufriedenheit **mangelnde Flexibilität** an. Viele der Befragten beklagen sich über Einschränkungen, die entweder durch den eigenen Vorgesetzten (z.B. maximale Anzahl der Tage pro Woche) oder durch den Kollektivvertrag selbst (z.B. Zeitrahmen) auferlegt werden. Sie bemängeln fehlende Gestaltungsmöglichkeiten in Bezug auf Arbeitszeit und Arbeitsort. Hervorzuheben ist auch, dass einige Befragte auf objektive Schwierigkeiten bei der Nutzung vom Smart Working hinweisen, die sich aus ihrem Teilzeitarbeitsvertrag und der Unmöglichkeit der Nutzung von agiler Arbeit für einzelne Stunden ergeben.
- 25 behandeln das Thema der **Kosten**, die in der allgemeinen Erfahrung als negativer Faktor angesehen werden. Die Befragten geben an, dass sie vor allem die Kosten für Versorgungsleistungen (Strom, Internetanschluss) und in einigen Fällen für die Anschaffung von Arbeitsinstrumenten tragen müssen, die von der Verwaltung nicht erstattet werden.
- 23 beschwerten sich über die Nichtanerkennung von **Überstunden**. In mehreren Fällen wird berichtet, dass sie an Smart-Working-Tagen (oder Halbtagen) mehr als die tägliche Soll-Stundenzahl arbeiten, ohne dass dies vom Arbeitgeber anerkannt wird. In anderen Kommentaren wird kritisiert, dass es vertraglich nicht möglich sei, Überstunden zu leisten.

I commenti si suddividono perciò come segue:

- 34 contengono riferimenti alla **strumentazione di lavoro**. Nei commenti inseriti emerge come molti trovino scorretto che l'Amministrazione provinciale non renda disponibili a tutti gli strumenti (soprattutto PC, ma anche telefono e connessione Internet) per lavorare in modalità agile e che debbano perciò essere utilizzati i propri dispositivi privati. Altri riferiscono poi di utilizzare dispositivi non idonei per lavorare efficacemente. Altri ancora lamentano di avere problemi di connessione o l'assenza di un secondo monitor, così come di trovare poco comodo e consono il sistema di deviazione delle chiamate dal telefono d'ufficio al proprio smartphone.
- 32 si riferiscono alla **comunicazione coi colleghi**, sia in termini di sensazione di perdita di contatto umano sia di oggettive difficoltà di natura operativa. Si tratta quindi di commenti che lamentano una perdita di senso di appartenenza e di scambio coi colleghi, come di commenti che riferiscono invece di un peggioramento nel flusso informativo e di difficoltà nell'interfacciarsi con altri.
- 29 indicano nella **mancaanza di flessibilità** un motivo del proprio malcontento. Molti rispondenti riferiscono infatti di non trovarsi d'accordo con alcuni dei limiti imposti dal proprio direttore/dalla propria direttrice (es. numero massimo di giorni a settimana) o dal contratto collettivo stesso (es. fascia oraria). In particolare, poi, viene lamentata l'impossibilità di gestire in libertà gli orari di lavoro e/o il luogo di svolgimento dell'attività lavorativa. Va sottolineato, inoltre, come alcuni rispondenti facciano riferimento ad oggettive difficoltà di utilizzo del lavoro agile, a causa del proprio contratto di lavoro di part-time e dell'impossibilità di ricorrere al lavoro agile per singole ore.
- 25 trattano il tema dei **costi**, che vengono considerati un fattore negativo nell'esperienza generale. I rispondenti indicano infatti di dover provvedere loro al sostenimento delle spese relative soprattutto alle utenze (corrente, connessione Internet) e, in alcuni casi, all'acquisto della strumentazione di lavoro, senza ottenere alcuna forma di rimborso da parte dell'Amministrazione.
- 23 lamentano il mancato riconoscimento degli **straordinari**. In diversi casi viene infatti riferito di lavorare più del monte ore teorico giornaliero durante le giornate o mezze giornate di smart working, senza che questo venga riconosciuto dal datore di lavoro. In altri commenti viene invece criticata l'impossibilità da contratto di prestare ore straordinarie.

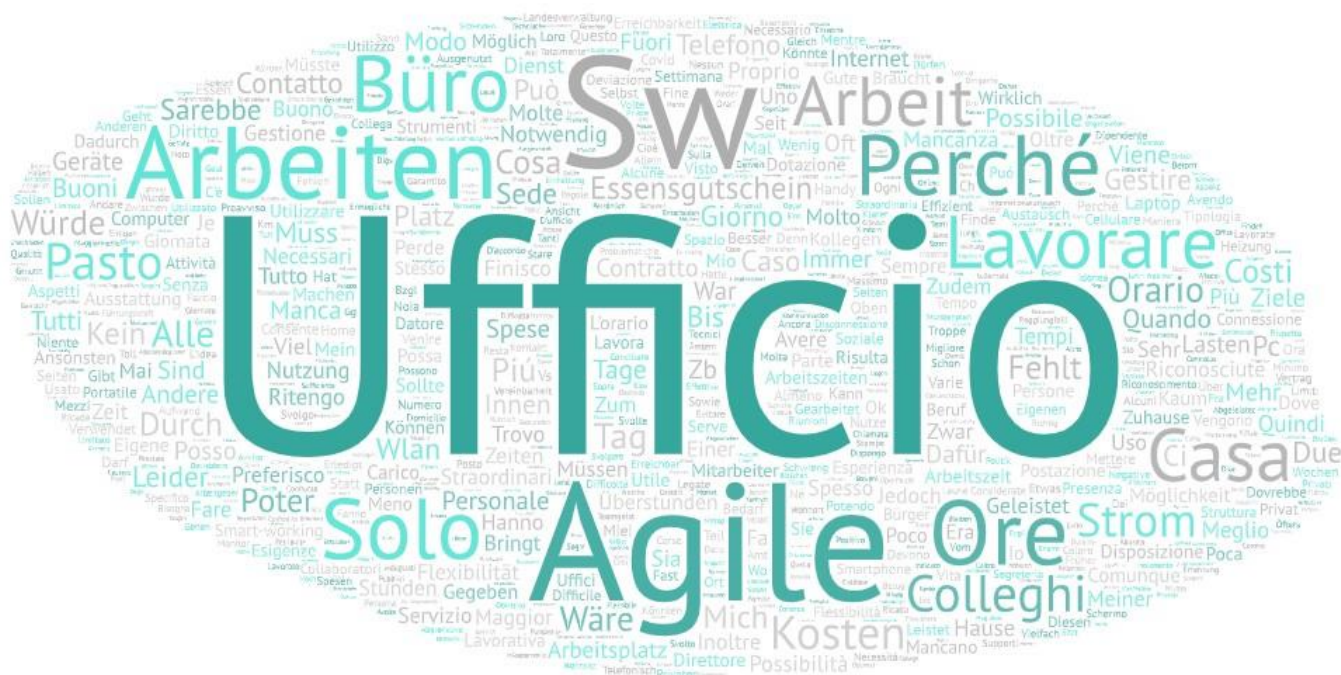
- 21 weisen darauf hin, dass es nicht möglich ist, die **Essensgutscheine** an agilen Arbeitstagen einzulösen. Dies stellt ein Element dar, das die Wahrnehmung der allgemeinen Erfahrung beeinträchtigt und in einigen Fällen auch als echte Ungerechtigkeit gegenüber den Arbeitnehmern angesehen wird.
- 17 Kommentare beziehen sich auf Situationen der **Diskriminierung** oder auf die fehlende Möglichkeit, regelmäßig im agilen Modus zu arbeiten, weil der Vorgesetzte dagegen ist, oder auf Situationen starker Ungleichheit zwischen Kollegen oder zwischen verschiedenen Organisationseinheiten der Verwaltung. Einige Aussagen sind Ausdruck des Gefühls der Geringschätzung der Smart Worker durch die Kollegen bzw. durch den Vorgesetzten.
- 15 beschäftigen sich unter anderem mit der Frage der **Trennung**. In einigen Fällen wird berichtet, dass es schwierig ist, sich von der Arbeit zu lösen und das Privatleben vom Berufsleben zu trennen, während in anderen Fällen Telefonanrufe in der Mittagspause oder in den Arbeitspausen dafür verantwortlich gemacht werden.
- 15 begründen ihre teilweise oder vollständige Unzufriedenheit mit dem **Missbrauch**, der ihrer Meinung nach mit dem Smart Working betrieben wird. Nach Ansicht einiger Befragter gibt es Personen, die das agile Arbeiten ausnutzen, um weniger zu arbeiten oder nicht verfügbar zu sein. Einige Kommentare weisen darauf hin, dass ein solches Verhalten die Arbeitsbelastung für diejenigen, die im Büro bleiben, erhöht und den Dienst am Bürger verschlechtert.
- 12 geben an, über einen **ungeeigneten Arbeitsplatz** zu verfügen, d. h., dass sie zu Hause nicht über genügend Platz oder einen passenden Raum verfügen, um sich einen geeigneten Arbeitsplatz einrichten zu können.
- 16 Aussagen wurden schließlich unter „**Sonstiges**“ klassifiziert, da sie sich meist auf bestimmte Meinungen oder Präferenzen beziehen, die nicht mit anderen übereinstimmen.

Hervorzuheben ist auch, dass sich 21 Kommentare darauf beziehen, dass agiles Arbeiten gar nicht oder nur sehr sporadisch zum Einsatz kommt, was in den meisten Fällen auf persönliche Präferenzen zurückzuführen ist. In weiteren acht Kommentaren sprechen die Befragten von Arbeitsaufgaben, die teilweise oder gänzlich mit Smart Working unvereinbar sind.

- 21 si riferiscono all'impossibilità di utilizzare il **buono pasto** nelle giornate di lavoro agile. Ciò rappresenta un elemento che penalizza l'opinione sull'esperienza generale e, in diversi casi, viene considerato anche come una vera e propria ingiustizia nei confronti dei dipendenti.
- 17 fanno poi riferimento a situazioni di **discriminazione**, ovvero all'impossibilità di lavorare con regolarità in modalità agile a causa della contrarietà del/della dirigente o a situazioni di forte disparità tra colleghi o tra diverse strutture dell'Amministrazione. Alcuni commenti esprimono la sensazione che vi sia una cattiva considerazione da parte dei colleghi o del direttore/della direttrice verso chi lavora in smart working.
- 15 trattano, tra le varie, del tema della **disconnessione**. In alcuni casi viene infatti riferito della difficoltà a staccare dal lavoro e a separare correttamente la vita privata da quella lavorativa, mentre in altri la responsabilità della mancata disconnessione viene attribuita a telefonate all'ora di pranzo o in momenti di pausa dal lavoro.
- 15 indicano come motivo della propria parziale o completa insoddisfazione il **cattivo utilizzo** che, a loro dire, viene fatto del lavoro agile. Secondo alcuni rispondenti, infatti, vi sarebbero persone che approfittano dello smart working per lavorare meno o per rendersi irreperibili. In alcuni commenti tali comportamenti porterebbero ad un aggravio di lavoro per chi rimane in ufficio e ad un peggioramento del servizio al cittadino.
- 12 riferiscono di una **postazione inadatta**, ovvero di non disporre di spazio sufficiente o di uno spazio idoneo presso il proprio domicilio per allestire una postazione adeguata allo svolgimento dell'attività lavorativa.
- 16 dichiarazioni sono infine state catalogate come **altro**, poiché facenti perlopiù riferimento ad opinioni o preferenze particolari non coincidenti con altre.

Va inoltre sottolineato come 21 commenti riferiscano di un totale inutilizzo del lavoro agile o di un ricorso molto sporadico, perlopiù per preferenza personale. In altri otto commenti i rispondenti hanno parlato di mansioni lavorative in parte o del tutto incompatibili col lavoro agile.

Nuvola di parole



Die Kommentare wurden daher wie folgt kategorisiert:

- 63 enthalten Angaben zur **Anzahl der Tage**, d.h. es wird der Wunsch geäußert, mehrere Tage pro Woche oder Monat für Smart Working zur Verfügung zu haben;
- 33 beziehen sich auf das Thema der **persönlichen Bedürfnisse**, wobei der Tenor von der Präferenz für flexiblere Vereinbarungsformen (z.B. von festen Tagen auf eine maximale Anzahl von Tagen pro Woche oder Monat) bis zum Ausdruck des Unbehagens gegenüber oben festgelegten Bedingungen (z.B. vom Vorgesetzten festgelegte Tage oder auf Abteilungs- oder Ressortebene festgelegte horizontale Standards) reicht. Unter denjenigen, die den Wunsch nach einer besser an ihre Bedürfnisse angepassten Vereinbarung äußern, sind auch Fälle hervorzuheben, in denen der Wunsch geäußert wird, je nach Saison oder Bedarf längere Zeiträume im Rahmen von Smart Working

I commenti sono perciò stati catalogati come segue:

- 63 concernono riferimenti al **numero di giornate**, ovvero esprimono il desiderio di avere a disposizione un contingente maggiore di giornate alla settimana o al mese per lavorare in modalità agile;
- 33 riguardano il tema delle **esigenze personali**, con toni che partono dall'espressione di una preferenza per forme più flessibili di accordo (es. da giorni fissi a un massimo di giornate a settimana o al mese) fino ad arrivare ad esternare un disagio per imposizioni pervenute dall'alto (es. giornate prestabilite dal direttore o standard orizzontali definiti a livello di ripartizione o dipartimento). Tra coloro che esprimono il desiderio di avere un accordo più adeguato alle proprie esigenze spiccano anche dei casi nei quali vi è l'ambizione di lavorare in smart working per periodi prolungati, secondo una certa stagionalità o in caso di necessità, o di poter

arbeiten zu können oder nicht in Anspruch genommene Tage des agilen Arbeitens zu einem späteren Zeitpunkt nachzuholen;

- 32 beklagen generell eine gewisse **Starrheit** in der Regelung ihrer Vereinbarung. Ein besonderer Grund für die Unzufriedenheit ist, dass es nicht möglich ist, die einmal getroffenen Vereinbarungen je nach Bedarf an welchen und wie vielen Tagen zu ändern, um den individuellen Bedürfnissen besser gerecht zu werden. Einige Kommentare von Beschäftigten mit einer Teilzeitregelung von mehr als 50% oder von Beschäftigten, die im Außendienst tätig sind oder Lokalausgänge vornehmen, deuten auch auf Schwierigkeiten bei der konkreten Nutzung und Organisation von Smart Working hin, wenn man bedenkt, dass dies nur tageweise oder halbtagesweise möglich ist (darüber hinaus auf Basis der täglichen Soll-Stunden in Vollzeit berechnet);
- 32 äußern Unzufriedenheit mit den in der Vereinbarung festgelegten **Arbeitszeiten** und der **Verfügbarkeit**. Dies hätte zur Folge, dass die Arbeitszeiten im Rahmen von Smart Working an die Arbeitszeiten im Büro angeglichen würden, wodurch Smart Working im Vergleich zu seinen Potenzialen deutlich weniger innovativ und entgegenkommend wird;
- 20 fordern, dass die Landesverwaltung **Ausrüstung und technologische Unterstützung** zur Verfügung stellt, ohne auf eigene Instrumente zurückgreifen zu müssen.
- 17 fühlen sich **diskriminiert**, weil ihre individuelle Vereinbarung anders ist als die von anderen innerhalb derselben Organisationseinheit oder in anderen Organisationseinheiten.
- 12 finden, dass man kein **Enddatum** für die Vereinbarung festlegen sollte. Des Weiteren wird der bürokratische Aufwand durch die mehrmalige Unterzeichnung einer neuen Vereinbarung mit der jeweiligen Führungskraft als zu hoch erachtet.
- 11 äußern ihre Bedenken hinsichtlich der **Festlegung eines vorab festgelegten Ortes**, der in der Vereinbarung anzugeben ist. Sie argumentieren, dass dies einen Widerspruch zum eigentlichen Konzept des Smart Working darstellt, das per Definition nicht an einen bestimmten Ort gebunden sein sollte.
- 10 bedauern, dass agiles Arbeiten **stundenweise** nicht möglich ist. Die tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden könnten genauer berechnet werden, was zu einer effektiveren Arbeitsweise führen würde. Zudem wäre es möglich, persönliche Bedürfnisse besser mit denen des Dienstes in Einklang zu bringen.
- 39 Aussagen wurden als „**Sonstiges**“ eingestuft, da sie sich auf kritische Themen beziehen, die

recuperare in un momento successivo le giornate di lavoro agile non fruite;

- 32 lamentano in generale una certa **rigidità** nella regolamentazione del proprio accordo. Particolare motivo di insoddisfazione è l'impossibilità di modificare al bisogno quanto precedentemente concordato rispetto a quali e quanti giorni, al fine di conciliare meglio eventuali esigenze individuali. Alcuni commenti, espressi da personale con regime orario parziale superiore al 50% o da personale impegnato in trasferte/sopralluoghi, manifestano inoltre delle difficoltà ad utilizzare e organizzare concretamente il lavoro agile, in considerazione del fatto che questo può essere fruito solo per giornate o mezze giornate (calcolate oltretutto sul monte ore teorico giornaliero del tempo pieno);
- 32 esprimono malcontento rispetto agli **orari di lavoro** stabiliti nell'accordo e alla **reperibilità**. Tali previsioni, infatti, tenderebbero ad uniformare gli orari di svolgimento del lavoro agile a quelli dell'attività d'ufficio, rendendo di fatto lo smart working assai meno innovativo e conciliante rispetto al suo potenziale;
- 20 toccano il tema della **strumentazione**, per sottolineare ancora una volta la richiesta di avere a disposizione apparecchi e supporti tecnologici forniti dall'Amministrazione provinciale, senza dover ricorrere a strumentazione propria;
- 17 esprimono una sensazione di **discriminazione** per i contenuti del proprio accordo individuale, in raffronto ad altri accordi siglati all'interno della medesima struttura o presso altre strutture organizzative;
- 12 esprimono perplessità per la previsione di una **data di scadenza** del proprio accordo. Alcuni di questi sottolineano, oltretutto, l'onere burocratico derivante dal dover sottoscrivere a più riprese un nuovo accordo col proprio direttore o la propria direttrice;
- 11 criticano la previsione di un **luogo prestabilito** da indicare nell'accordo, sostenendo in diversi casi che questo rappresenti una contraddizione rispetto al concetto stesso di lavoro agile, che dovrebbe per definizione non essere vincolato ad un luogo specifico;
- 10 esprimono rammarico per l'impossibilità di un **utilizzo a ore** del lavoro agile. Secondo alcuni di questi commenti, infatti, si riuscirebbe a calcolare in maniera più accurata le ore effettivamente lavorate e si renderebbe il lavoro agile molto più efficace nel conciliare le esigenze personali con quelle di servizio;
- 39 dichiarazioni sono infine state catalogate come **altro**, poiché facevano riferimento a

criticità non legate all'accordo individuale in sé, ma all'esperienza generale di lavoro agile (es. straordinari, utilizzo buoni pasto ecc.) o facenti perlopiù riferimento ad opinioni o situazioni particolari non coincidenti con altre.

Va inoltre sottolineato come nove commenti riferiscano nuovamente di un totale inutilizzo del lavoro agile o di un ricorso molto sporadico, perlopiù per preferenza personale.

[illegible]

9.2 RIDEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

Per valutare se, alla base di un'eventuale insoddisfazione per il proprio accordo individuale ci possa essere anche il suo mancato aggiornamento periodico, è stato quindi domandato ai partecipanti all'indagine se gli **obiettivi e le attività previsti nell'accordo vengano ridefiniti periodicamente**.

Ne è emerso un **quadro piuttosto frastagliato**, nel quale **solo il 30,3% risponde affermativamente**, seguito da un **ulteriore 29,5% che riferisce come questo avvenga solo parzialmente**, mentre ben quattro lavoratori agili su dieci affermano che gli obiettivi e le attività previsti nel proprio accordo non sono mai oggetto di revisione.

Zwischen den Funktionsebenen gibt es einige Unterschiede: Bei den Befragten der IV. Funktionsebene liegt der Anteil der positiven Antworten bei 39,5%, während in der IX. und vor allem in der V. Funktionsebene überdurchschnittlich viele negative Antworten zu verzeichnen sind.

Bei den Teilzeitbeschäftigten bis 50% ist der Anteil der uneingeschränkt zustimmenden Antworten mit 38,4% am höchsten und bei den Vollzeitbeschäftigten mit 29,6% am niedrigsten.

Si evidenziano alcune differenze a seconda della qualifica funzionale d'appartenenza, poiché, tra i rispondenti della IV qualifica, le risposte affermative si attestano al 39,5%, mentre si riscontrano valori sopra la media di risposte negative nella IX e, soprattutto, nella V qualifica.

Tra i rispondenti in part-time fino al 50%, inoltre, emerge la maggior quota di risposte del tutto affermative (38,4%), mentre tra i dipendenti a tempo pieno si riscontra la quota più bassa (29,6%).

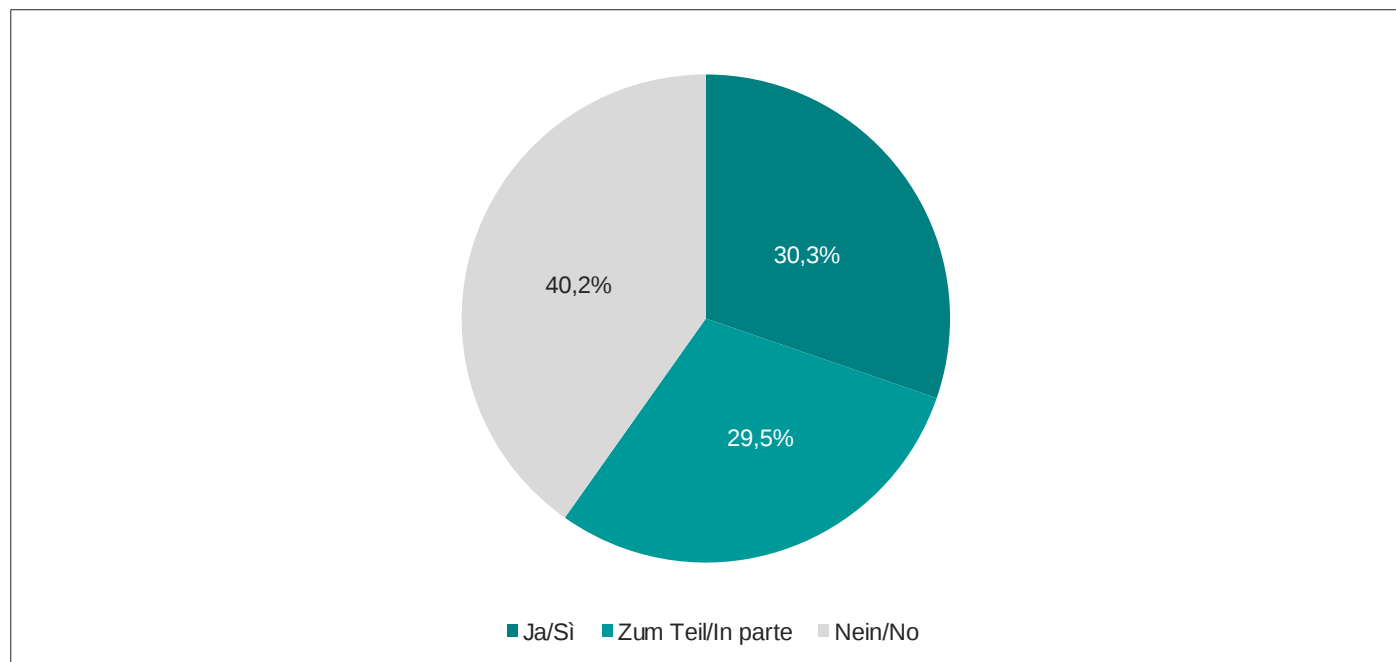
Graf. 27

Werden die im Rahmen Ihrer individuellen Smart-Working-Vereinbarung vorgesehenen Ziele und Tätigkeiten gelegentlich überarbeitet?

Prozentuelle Verteilung

Gli obiettivi e le attività previsti nel Suo accordo individuale di lavoro agile vengono ridefiniti periodicamente?

Composizione percentuale



9.3 GESAMTBEWERTUNG

In der letzten Frage, die sich an die Inhaber einer gültigen Smart-Working-Vereinbarung richtete – vor dem letzten Abschnitt, der nur für die Führungskräfte bestimmt war – wurden diese gebeten, die **Erfahrungen mit dem Smart Working in der Landesverwaltung auf einer Skala von 1 bis 10 zu bewerten**.

Die Auswertung der Befragung hat ergeben, dass **über 80% der Befragten eine hohe Bewertung zwischen 8 und 10 Punkten abgegeben haben**. Lediglich 4,9% der Befragten haben weniger als 6 Punkte vergeben.

Das Ergebnis ist ein **Durchschnittswert³ von 8,50 von 10 Punkten**, was mit der letzten spezifischen

9.3 VALUTAZIONE COMPLESSIVA

L'ultima domanda rivolta ai titolari di un accordo di lavoro agile valido – prima di un'ultima sezione dedicata al solo personale dirigente – chiedeva infine di **attribuire un voto da 1 a 10 all'esperienza di lavoro agile nell'Amministrazione provinciale**.

Ne è emerso che **oltre l'80% dei rispondenti ha attribuito un voto alto, compreso tra 8 e 10 punti**. Al contrario, appena il 4,9% ha dato una valutazione negativa, ovvero inferiore a 6.

Il risultato è un **valore medio³ di 8,50 su 10**, in linea con l'ultima indagine specifica sul lavoro agile,

³ Siehe Anmerkungen zur Methodik, Seite 39
Vedasi nota metodologica, pag. 39

Umfrage zum Smart Working im September 2020 übereinstimmt. Damals lag der Durchschnittswert bei 8,61 Punkten. Auch die Werte nach Altersgruppen unterscheiden sich nicht wesentlich: Die einzige Ausnahme bilden – auf der negativen Seite – die unter 35-Jährigen, deren Durchschnittswert seit September 2020 um einen halben Punkt gesunken ist und sich nun auf dem Niveau der anderen Altersgruppen befindet.

Positiv fallen die Bewertungen der Teilzeitbeschäftigten bis 50% (8,89 Punkte) auf, negativ die Bewertungen der männlichen Beschäftigten (8,30 Punkte) und der Bediensteten der VII. Funktionsebene (8,18 Punkte).

Der Mittelwert der Führungskräfte weicht mit 8,40 Punkten nur geringfügig vom Gesamtwert ab. Auch hier ist die Wertschätzung der Frauen (8,70) höher als die der Männer (8,15).

Führungskräfte ohne agil arbeitende Mitarbeiter bewerten ihre Erfahrungen im Durchschnitt mit 7,88 Punkten und damit niedriger als Führungskräfte mit agil arbeitenden Mitarbeitern mit 8,41 Punkten.

effettuata a settembre 2020. In quel caso il valore medio si era attestato a 8,61 punti. Anche i punteggi per classe d'età non si discostano molto: l'unica eccezione è rappresentata – in negativo – dagli *under 35*, il cui voto medio è calato di mezzo punto da settembre 2020 e si attesta ora ad un livello in linea con quello delle altre classi d'età.

Spicca poi – in positivo – il voto assegnato dal personale in part-time fino al 50% (8,89 punti), mentre si evidenziano – in negativo – le valutazioni date dal personale di genere maschile (8,30 punti) e da quello appartenente alla VII qualifica funzionale (8,18 punti).

Il punteggio medio assegnato dal personale dirigente, infine, si discosta poco dal dato complessivo, con una valutazione di 8,40 punti. Anche qui si evidenzia un livello di apprezzamento maggiore tra le donne (8,70) che tra gli uomini (8,15).

I dirigenti senza collaboratori in lavoro agile attribuiscono alla propria esperienza un voto medio di 7,88 punti, inferiore alla valutazione di 8,41 data dai dirigenti che invece hanno collaboratori che lavorano in modalità agile.

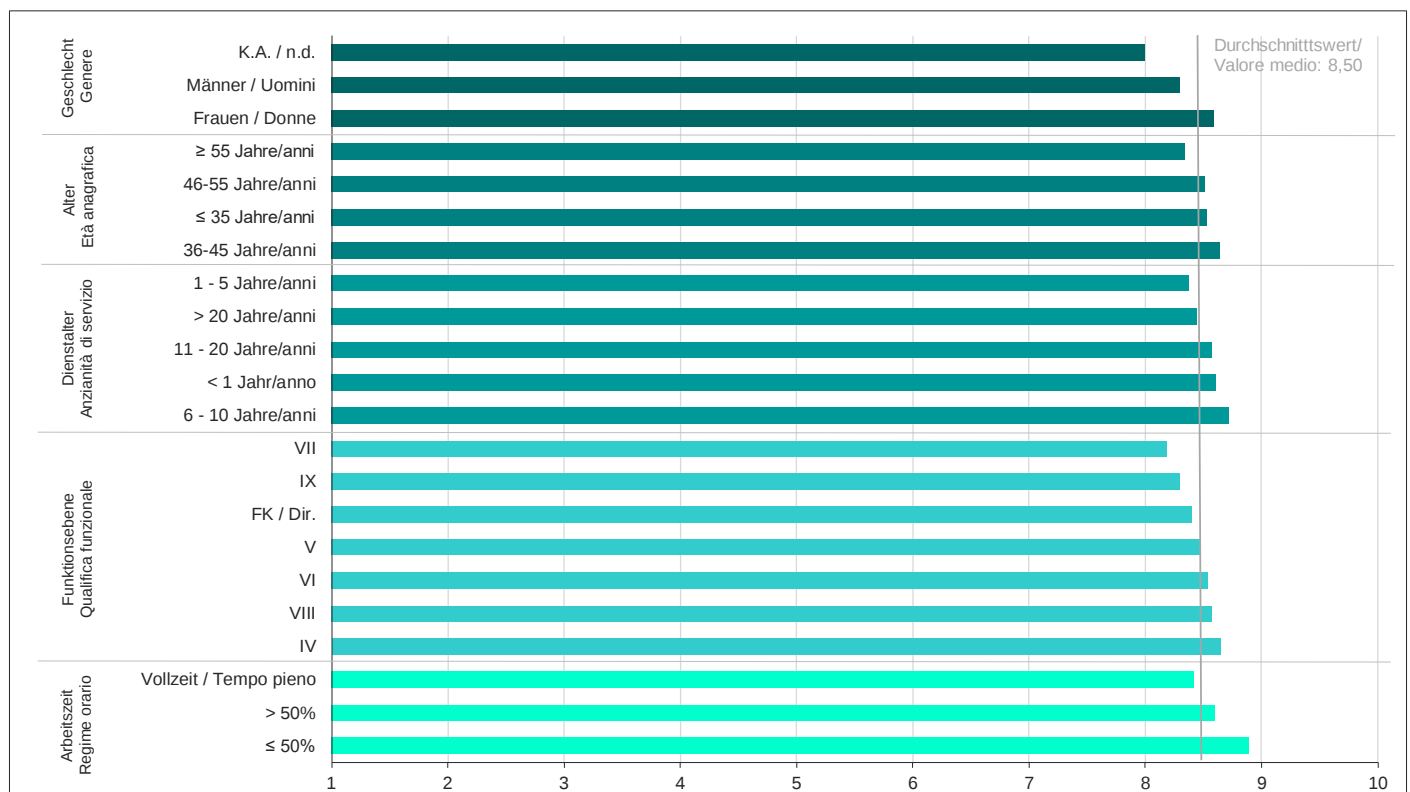
Graf. 28

Abschließend, wie würden Sie - von 1 (sehr schlecht) bis 10 (ausgezeichnet) - Ihre allgemeine Erfahrung mit dem Smart Working bewerten?

Durchschnittswerte

Per concludere, da 1 (pessima) a 10 (eccellente) come valuta complessivamente la Sua esperienza di lavoro agile?

Valori medi



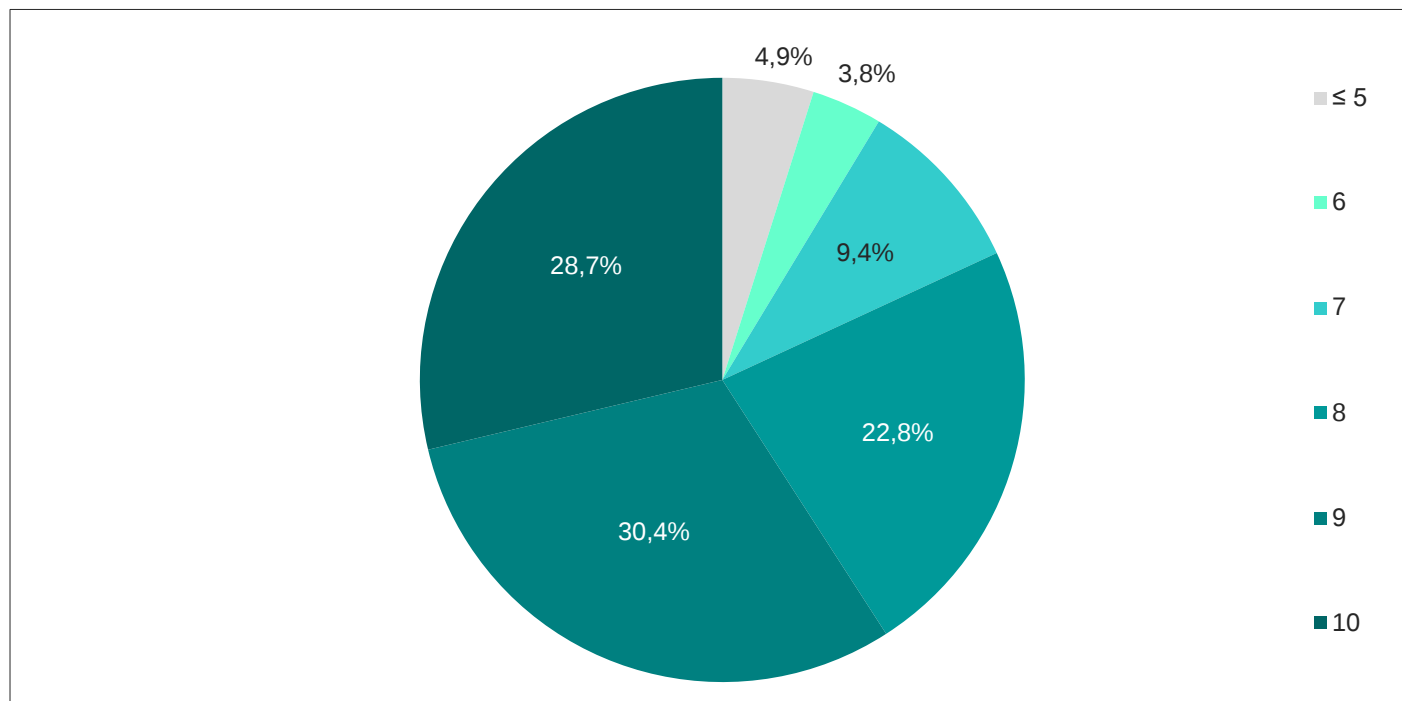
Graf. 29

Abschließend, wie würden Sie - von 1 (sehr schlecht) bis 10 (ausgezeichnet) - Ihre allgemeine Erfahrung mit dem Smart Working bewerten?

Prozentuelle Verteilung

Per concludere, da 1 (pessima) a 10 (eccellente) come valuta complessivamente la Sua esperienza di lavoro agile?

Composizione percentuale



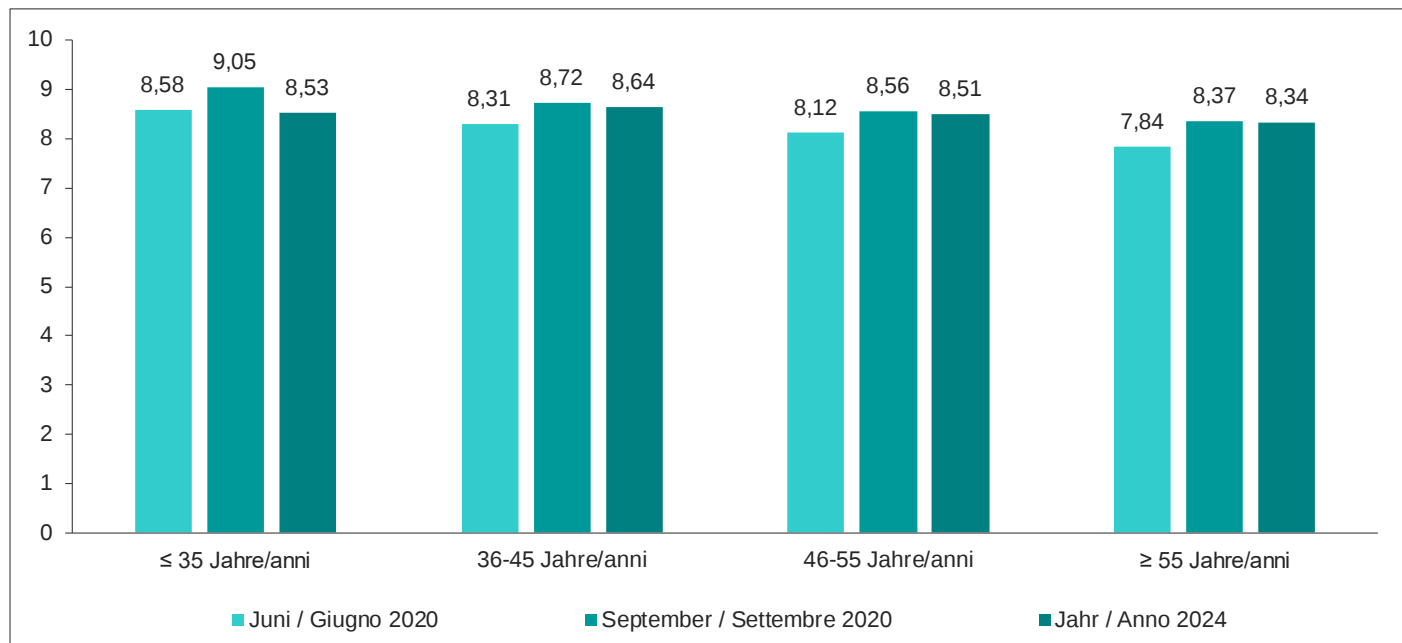
Graf. 30

Bewertung der Smart-Working-Erfahrung nach Altersklasse - Vergleich Juni 2020, September 2020 und Jahr 2024

Durchschnittliche Werte

Valutazione dell'esperienza di lavoro agile per classe d'età - Comparativa giugno 2020, settembre 2020 e 2024

Valori medi



Diejenigen, die diese letzte Frage mit einer Note von 1 bis 5 beantworteten, wurden anschließend gebeten, ihre Bewertung zu begründen.

Insgesamt wurden 64 Kommentare gesammelt, die auf der Grundlage der geäußerten Konzepte so unterteilt wurden, dass die allgemeinen Gründe für die negativen Bewertungen erkennbar wurden. Sie wurden wie folgt unterteilt:

- 27 geben an, dass sie die **Arbeit im Büro bevorzugen**, hauptsächlich aufgrund der besseren Ausstattung des Büroarbeitsplatzes, aber auch wegen der besseren Kommunikation mit den Kollegen und der daraus resultierenden höheren Motivation und Qualität der Arbeit;
- 17 äußern eine gewisse **Enttäuschung über das derzeitige Smart-Working-Modell** in der Landesverwaltung und sehen erheblichen Verbesserungsbedarf, insbesondere bei der Senkung der Kosten für die Beschäftigten, der Anerkennung von Essensgutscheinen und Überstunden sowie der Bereitstellung einer angemessenen Ausstattung;
- Neun weisen auf die **Notwendigkeit hin, die Regeln und Kontrollen für agiles Arbeiten zu verstärken**. Viele sehen ein Ungleichgewicht zwischen denen, die verantwortungsvoll arbeiten und denen, die Smart Working missbrauchen, während andere auf Situationen der Ungleichbehandlung hinweisen;
- Sieben geben an, dass sie **agiles Arbeiten aus eigener Entscheidung nicht anwenden** oder weil es in der Praxis nicht möglich ist;
- Schließlich fordern zwei Kommentare mehr Tage für agiles Arbeiten und ein Kommentar weist darauf hin, dass Smart Working für einige Bereiche besser geeignet ist als für andere.

A coloro che a quest'ultimo quesito hanno risposto con un voto da 1 a 5 è stato quindi richiesto di motivare la valutazione data.

In totale sono stati raccolti 64 commenti, che, sulla base dei concetti espressi, sono stati suddivisi in modo da riconoscere le motivazioni generali alla base delle valutazioni negative registrate. Si è così provveduto a suddividerli come segue:

- 27 indicano semplicemente una **preferenza per il lavoro in ufficio**, motivata perlopiù dai migliori strumenti a disposizione presso la postazione d'ufficio, ma anche dalla migliore comunicazione coi colleghi e dalla maggiore motivazione e qualità del lavoro che ne deriva;
- 17 denotano un certo livello di **delusione per l'attuale modello di lavoro agile** dell'Amministrazione provinciale ed individuano importanti margini di miglioramento in particolare nella riduzione dei costi a carico dei dipendenti, nel riconoscimento di buoni pasto e straordinari e nella messa a disposizione di strumentazione adeguata;
- nove indicano la **necessità di potenziare le regole e i controlli** sul lavoro agile. Molti, infatti, rilevano uno squilibrio tra chi lavora responsabilmente e chi invece fa un cattivo utilizzo del lavoro agile, mentre altri segnalano situazioni di disparità di trattamento;
- sette riferiscono di un **mancato ricorso al lavoro agile** per scelta o impossibilità di utilizzarlo nel concreto;
- infine, in due commenti viene richiesto di poter fare più giornate di lavoro agile e in un altro viene indicato come il lavoro agile sia più congeniale ad alcuni ambiti che ad altri.

Abschließend, wie würden Sie - von 1 (sehr schlecht) bis 10 (ausgezeichnet) - Ihre allgemeine Erfahrung mit dem Smart Working bewerten?

Per concludere, da 1 (pessima) a 10 (eccellente) come valuta complessivamente la Sua esperienza di lavoro agile?

[illegible]

Umfrage Smart Working 2024 - Zusammenfassung
Indagine Smart Working 2024 - Sintesi



10. ANMERKUNGEN ZUR METHODIK

Insgesamt wurden 3.449 Online-Fragebögen an die Landesbediensteten der III. bis IX. Funktionsebene (einschließlich der Führungskräfte) versandt, die sowohl in der Landesverwaltung im engeren Sinne (Ressorts, Abteilungen und Ämter) als auch in den Hilfskörperschaften des Landes beschäftigt sind.

Nicht berücksichtigt wurden Bedienstete der I. und II. Funktionsebene, Bedienstete im Wartestand und jene ohne institutionelle E-Mail-Adresse.

Die **Rücklaufquote** ist ein Qualitätsindikator der Erhebung, der den Anteil der zurückgesandten Fragebögen an der Gesamtzahl der versandten Fragebögen ausdrückt. Es wird unterschieden zwischen der Gesamtrücklaufquote und der Teiltrücklaufquote; die vorliegende Auswertung bezieht sich auf die Teiltrücklaufquote, d.h. es wurden nur die 2.240 vollständig ausgefüllten Fragebögen berücksichtigt.

Der **Online-Fragebogen** war in sieben Abschnitte gegliedert:

1. Persönliche Informationen
2. Einstiegsfrage
3. Allgemeine Informationen
4. Meinungen zum Smart Working
5. Verhältnis zur Führungskraft
6. Vorschläge und Fazit
7. [Für Führungskräfte]

Der **erste Abschnitt** diente dazu, einige grundlegende Informationen über alle Umfrageteilnehmer zu sammeln, einschließlich derer in Führungspositionen.

Der **zweite Abschnitt** hatte hingegen die Funktion, durch eine einfache Frage zwischen denjenigen zu filtern, die eine gültige Vereinbarung über agiles Arbeiten haben, und denjenigen, die keine solche Vereinbarung haben und folglich nicht in Smart Working arbeiten.

Die **Abschnitte 3, 4 und 6** sollten daher nur von den Inhabern einer Smart-Working-Vereinbarung ausgefüllt werden, der fünfte Abschnitt war allen Befragten in nicht-leitender Position vorbehalten und der siebte Abschnitt schließlich nur den Führungskräften.

Wenn eine Person keine Smart-Working-Vereinbarung hatte und keine Führungsrolle innehatte, wurde der Fragebogen unmittelbar nach dem Ausfüllen des zweiten Abschnitts abgebrochen.

Die Umfrage erfolgte vollständig anonym, d.h. es wurden keine Daten über die Befragten gespeichert. Auch die Fragen waren so gestaltet, dass keine Rückschlüsse auf einzelne Befragte möglich waren.

10. NOTA METODOLOGICA

Sono stati inviati complessivamente 3.449 questionari online al personale provinciale inquadrato dalla III alla IX qualifica funzionale, compreso il personale dirigente, impiegato sia nell'Amministrazione provinciale in senso stretto (dipartimenti, ripartizioni e uffici) sia messo a disposizione degli enti strumentali della Provincia.

Nel campo di osservazione non è rientrato il personale inquadrato dalla I alla II qualifica funzionale, nonché i soggetti in aspettativa e quelli privi di indirizzo e-mail istituzionale.

Il **tasso di risposta** è un indicatore di qualità dell'indagine, che esprime la quota di risposte dei questionari ritornati in rapporto a quelli inviati. Si distingue fra il tasso di risposta totale e quello parziale; questa analisi fa riferimento al tasso di risposta parziale: ne deriva che sono stati considerati esclusivamente i 2.240 questionari compilati per intero.

Il **questionario online** era strutturato in sette sezioni:

1. Informazioni personali
2. Domanda iniziale
3. Informazioni generali
4. Opinioni sul lavoro agile
5. Rapporto con il direttore/la direttrice
6. Suggerimenti e conclusioni
7. [Per dirigenti]

La **prima sezione** era volta a raccogliere alcune informazioni di base su tutti i partecipanti all'indagine, individuando tra l'altro i soggetti che ricoprono un incarico dirigenziale.

La **seconda**, invece, attraverso un semplice quesito, aveva la funzione di filtrare tra coloro che sono titolari di un accordo di lavoro agile valido e coloro che non ne dispongono e che quindi non svolgono parte della loro attività lavorativa in smart working.

Le **sezioni 3, 4 e 6** erano quindi compilabili solamente dai titolari di un accordo individuale di lavoro agile; la quinta era riservata a tutti i rispondenti che avessero dichiarato di non ricoprire un incarico dirigenziale; e la settima, infine, era dedicata al solo personale dirigente.

Qualora un soggetto non fosse titolare di un accordo di lavoro agile e non avesse ruolo dirigenziale, il questionario veniva interrotto immediatamente dopo la compilazione della seconda sezione.

L'indagine era del tutto anonima e non sono perciò stati salvati dati relativi ai rispondenti. Anche le domande sono state concepite in maniera tale che non fosse possibile risalire ai singoli rispondenti.

Im **vierten und siebten Abschnitt** wurden zwei Fragen gestellt, die entweder eine qualitative Bewertung der Auswirkungen zwischen „sehr negativ“ und „sehr positiv“ oder die Option „nicht zutreffend“ verlangten. Für die Auswertung wurde jeder Antwort ein Standardwert zugeordnet:

Nicht zutreffend	-
Sehr negativ	0
Ziemlich negativ	25
Keine Auswirkung	50
Ziemlich positiv	75
Sehr positiv	100

Die aus dieser Verteilung berechneten Durchschnittswerte, die wir als **Durchschnittswerte** bezeichnen, zeigen in zusammengefasster Form die Art der „Auswirkungen“ auf jeden Bereich. Ein Bereich mit einem Durchschnittswert von 90,3 Punkten weist also eine eindeutig positive Wirkung auf, während ein Bereich mit einem Durchschnittswert von 49,8 Punkten eine „Nullbilanz“ aufweist, d.h. weder eindeutig positiv noch eindeutig negativ ist.

Der **fünfte Abschnitt** enthielt hingegen eine Frage, in der die Befragten auf einer Skala von „stimme gar nicht zu“ bis „stimme sehr zu“ angeben sollten, inwieweit sie mit bestimmten Aussagen einverstanden sind. Für die Auswertung wurde jeder Antwort ein vorgegebener Wert zugeordnet:

Stimme gar nicht zu	0
Stimme kaum zu	25
Stimme weder zu noch widerspreche ich	50
Stimme einigermaßen zu	75
Stimme sehr zu	100

Die auf der Grundlage dieser Verteilung berechneten Durchschnittswerte sind ebenfalls Kennwerte und spiegeln das „Gewicht“ wider, mit dem eine Aussage als zutreffend empfunden wird. So ist eine Aussage mit einem Mittelwert von 76,4 Punkten als ziemlich zutreffend einzustufen, während eine Aussage mit einem Mittelwert von 36,1 Punkten als nicht sehr zutreffend einzustufen ist.

Im **sechsten Abschnitt** wurde nach dem Grad der Zufriedenheit auf einer Skala von 1 bis 10 gefragt. Für die vorliegende Analyse wurden aus den eingegangenen Antworten Mittelwerte gebildet.

Nella **quarta e nella settima sezione** sono stati inseriti due quesiti che richiedevano di attribuire una valutazione qualitativa di impatto compresa tra “molto negativo” e “molto positivo” o di selezionare eventualmente l'opzione “non attinente”. Ai fini dell'elaborazione è stato attribuito a ciascuna risposta un valore predefinito:

Non attinente	-
Molto negativo	0
Abbastanza negativo	25
Nessun impatto	50
Abbastanza positivo	75
Molto positivo	100

I valori medi calcolati in base a questa distribuzione, che definiamo **valori medi**, indicano in forma sintetica il tipo di “impatto” su ciascun ambito. Un ambito con un valore medio di 90,3 punti presenta quindi un impatto spiccatamente positivo, mentre un ambito con un valore medio di 49,8 punti indica un impatto a “saldo zero”, ovvero né chiaramente positivo né evidentemente negativo.

Nella **quinta sezione** era invece presente un quesito che richiedeva di definire il proprio livello di accordo con alcune affermazioni, avvalendosi di una scala compresa tra “molto in disaccordo” e “molto d'accordo”. Ai fini dell'elaborazione è stato attribuito a ciascuna risposta un valore predefinito:

Molto in disaccordo	0
Abbastanza in disaccordo	25
Né d'accordo né in disaccordo	50
Abbastanza d'accordo	75
Molto d'accordo	100

I valori medi calcolati in base a quest'altra distribuzione sono anch'essi valori caratterizzanti e riflettono il “peso” col quale un'affermazione è percepita come esatta. Un'affermazione con un valore medio di 76,4 punti è quindi da ritenersi abbastanza esatta, mentre un'affermazione con un valore medio di 36,1 punti è da considerare come poco esatta.

All'interno della **sesta sezione** era presente un quesito che richiedeva di indicare il grado di soddisfazione su una scala da 1 a 10. Dalle risposte ottenute sono stati ricavati dei valori medi utili alla presente analisi.

1. Persönliche Informationen / Informazioni personali

a. Ihr Geschlecht / Il Suo genere

- Männlich / Maschio ☐ 1
 Weiblich / Femmina ☐ 2
 Ohne Angabe / Preferisco non rispondere ☐ 3

b. Ihr Alter / La Sua età anagrafica

- Bis 35 Jahre / Fino a 35 anni ☐ 1
 36 - 45 Jahre / 36 - 45 anni ☐ 2
 46 - 55 Jahre / 46 - 55 anni ☐ 3
 Mehr als 55 Jahre / Oltre 55 anni ☐ 4

c. Ihr Dienstalster / La Sua anzianità di servizio

- Weniger als 1 Jahr / Meno di 1 anno ☐ 1
 1 - 5 Jahre / 1 - 5 anni ☐ 2
 6 - 10 Jahre / 6 - 10 anni ☐ 3
 11 - 20 Jahre / 11 - 20 anni ☐ 4
 Über 20 Jahre / Oltre 20 anni ☐ 5

d. Haben Sie eine Führungsposition inne? / Ricopre un incarico dirigenziale?

- Ja / Sì ☐ 1
 Nein / No ☐ 2

e. Ihre Funktionsebene / La Sua qualifica funzionale

- III ☐ 1
 IV ☐ 2
 V ☐ 3
 VI ☐ 4
 VII ☐ 5
 VIII ☐ 6
 IX ☐ 7

f. Ihre Arbeitszeit / Il Suo regime orario

- Vollzeit / Tempo pieno ☐ 1
 Teilzeit über 50% / Tempo parziale sopra il 50% ☐ 2
 Teilzeit bis 50% / Tempo parziale fino al 50% ☐ 3

2. Einstiegsfrage / Domanda iniziale

- a. **Haben Sie derzeit eine gültige Smart-Working-Vereinbarung?**
È titolare di un accordo di lavoro agile in corso di validità?

Ja / Sì ☐ 1
Nein / No ☐ 2

Warum haben Sie keine Vereinbarung bezüglich Smart Working?
Perché non ha un accordo di lavoro agile?

- Meine Arbeit erlaubt es mir nicht, in Smart Working zu arbeiten
Il lavoro che svolgo non mi permette di lavorare in modalità agile ☐ 1
- Ich arbeite in Telearbeit
Ho un contratto di telelavoro ☐ 2
- Ich bin nicht interessiert
Non sono interessato/a ☐ 3
- Es wurde mir von meiner Führungskraft nicht genehmigt
Non mi è stato concesso dal mio/dalla mia superiore ☐ 4
- Meine Vereinbarung ist abgelaufen und ich wollte sie nicht erneuern
Il mio accordo è scaduto e non ho voluto rinnovarlo ☐ 5
- Meine Vereinbarung ist abgelaufen und meine Führungskraft wollte sie nicht erneuern
Il mio accordo è scaduto e il mio/la mia superiore non ha voluto rinnovarlo ☐ 6
- Sonstiges (spezifizieren)
Altro (specificare) ☐ 7

3. Allgemeine Informationen / Informazioni generali

Nur für jene die Frage B.1 mit „Ja“ beantwortet haben / Solo per chi alla B.1 ha risposto “Sì”

- a. **Wie weit ist Ihr Wohnort von Ihrem Arbeitsort entfernt? (in km ohne Dezimalzahlen, nur Hinfahrt)**
Quanto dista il Suo domicilio dalla Sua sede di lavoro? (in km senza decimali, solo andata)

- b. **Wie lange benötigen Sie im Schnitt, um zur Arbeit zu kommen? (in Minuten, nur Hinfahrt)**
Quanto tempo impiega in media per recarsi al lavoro? (in minuti, solo andata)

- c. **Wie kommen Sie normalerweise zur Arbeit? (falls Sie mehrere Transportmittel benützen, geben Sie bitte jenes an, welches die meiste Zeit beansprucht)**
Solitamente come si reca al lavoro? (Nel caso di diversi mezzi indichi quello sul quale trascorre più tempo)

- Mit dem Auto / In automobile ☐ 1
Mit dem Motorrad/Scooter / In moto/scooter ☐ 2
Mit dem Zug / In treno ☐ 3
Mit dem Bus/der Seilbahn / In autobus/funivia ☐ 4
Mit dem Fahrrad/Roller / In bicicletta/monopattino ☐ 5
Zu Fuß / A piedi ☐ 6

**d. Wo üben Sie normalerweise Ihre Tätigkeiten in Smart Working aus?
Dove svolge abitualmente la Sua attività in lavoro agile?**

- Wohnort / Domicilio ☐ 1
Andere Unterkunft (z.B. Zweitwohnung) / Altra abitazione (es. seconda casa) ☐ 2
Öffentliche Räumlichkeiten (z. B. Bibliothek, öffentlicher Saal) / Spazio pubblico (es. biblioteca, sala pubblica) ☐ 3
Coworking-Space / Spazio di coworking ☐ 4
Zur Verfügung gestellte Räumlichkeiten (z. B. Geschäftslokal) / Spazio in comodato d'uso (es. locale commerciale) ☐ 5
Altro..... ☐ 6

**Mit Bezug auf das Coworking-Space bzw. die zur Verfügung gestellte Räumlichkeit, die Sie angegeben haben, kommen Sie selbst für die Kosten dieser Räumlichkeiten auf? (Kosten bzgl. Miete, Strom, WLAN usw.)
Con riferimento allo spazio di coworking o in comodato d'uso da Lei indicato, paga di tasca Sua per l'utilizzo di questo spazio? (Spese per affitto, energia elettrica, WiFi ecc.)**

- Ja / Sì ☐ 1
Nein / No ☐ 2

e. Nur für jene die Frage C.4 nicht mit „Coworking-Space“ beantwortet haben / Solo per chi alla C.4 non ha risposto “Spazio di coworking”

Wenn Sie die Wahl hätten, wären Sie daran interessiert, Zugang zu einem vom Land verwalteten oder konventionierten Coworking-Space zu haben?

Potendo scegliere, sarebbe interessato/a ad avere accesso ad uno spazio di coworking (gestito dalla Provincia o convenzionato con essa)?

- Ja / Sì ☐ 1
Ja, unter bestimmten Umständen / Sì, a determinate condizioni ☐ 2
Nein / No ☐ 3

**f. Welche Instrumente hat Ihnen die Landesverwaltung für die Ausübung der Tätigkeiten in Smart Working zur Verfügung gestellt?
Quali strumenti Le ha messo a disposizione l'Amministrazione provinciale per svolgere la Sua attività in lavoro agile?**

- Notebook / PC portatile ☐ 1
Maus, Headset, Webcam / Mouse, cuffie, webcam ☐ 2
Zweiten Bildschirm / Secondo schermo ☐ 3
VPN-Verbindung / Connessione VPN ☐ 4
Spezifische Software / Software specifico ☐ 5
Keine / Nulla..... ☐ 6
Sonstiges (spezifizieren) / Altro (specificare) ☐ 7

4. Meinungen zum Smart Working / Opinioni sul lavoro agile

Nur für jene die Frage B.1 mit „Ja“ beantwortet haben / Solo per chi alla B.1 ha risposto “Sì”

a. Wie hat sich Smart Working auf die folgenden Aspekte Ihrer Arbeit ausgewirkt? / Che genere di impatto ha avuto il lavoro agile nei seguenti aspetti del Suo lavoro?	Nicht zutreffend Non attinente	Sehr positiv Molto positivo	Ziemlich positiv Abbastanza positivo	Keine Auswirkung Nessun impatto	Ziemlich negativ Abbastanza negativo	Sehr negativ Molto negativo
1. Motivation und Zufriedenheit mit der Arbeit / Motivazione e soddisfazione per il lavoro	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Organisation und Umgang mit der Arbeit / Gestione e organizzazione del lavoro	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Verbesserung/Effizienzsteigerung von Tätigkeiten und Prozessen Miglioramento/efficientamento di attività e processi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben / Conciliazione lavoro-vita privata	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Digitale Kenntnisse Competenze digitali	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Arbeitsklima und Zugehörigkeitsgefühl zum Team/Amt / Clima lavorativo e senso di appartenenza al team/all'ufficio	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Verhältnis zur Führungskraft Rapporto con il direttore/la direttrice	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Karrieremöglichkeiten und berufliche Entwicklung / Opportunità di carriera e di crescita professionale	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. Kommunikation und Erhalt von Informationen / Comunicazione e reperimento delle informazioni	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. Eigene Kosten / Costi a proprio carico	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. Arbeitspensum (tatsächlich geleistete Arbeitsstunden) / Orario lavorativo (ore effettivamente lavorate)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

b. Glauben Sie, dass: Ritiene che:	Ja Sì	Nein No	Weiß nicht Non saprei
1. Smart Working ein Instrument sein kann, um die Attraktivität der Landesverwaltung als Arbeitgeber zu steigern? / Il lavoro agile possa rappresentare uno strumento per accrescere l'attrattività dell'Amministrazione provinciale come datore di lavoro?	☐	☐	☐
2. Smart Working bisher dazu beigetragen hat, die Arbeitsorganisation in der Landesverwaltung zu modernisieren? / Il lavoro agile, ad oggi, abbia contribuito a rendere più moderna l'organizzazione del lavoro nell'Amministrazione provinciale?	☐	☐	☐
3. Es innerhalb der Landesverwaltung noch Vorurteile gegenüber Bediensteten gibt, die in Smart Working arbeiten? All'interno dell'Amministrazione provinciale vi siano ancora pregiudizi nei confronti di chi lavora in modalità agile?	☐	☐	☐
4. Es außerhalb (Bürger, Verwandte, Freunde) noch Vorurteile gegenüber Bediensteten gibt, die in Smart Working arbeiten? All'esterno (utenti, parenti, amici) vi siano ancora pregiudizi nei confronti di chi lavora in modalità agile?	☐	☐	☐

5. Verhältnis zur Führungskraft / Rapporto con il direttore/la direttrice

Nur für jene die Frage A.4 mit „Nein“ und die Frage B.1 mit „Ja“ beantwortet haben / Solo per chi alla A.4 ha risposto „No“ e alla B.1 ha risposto „Sì“

a. Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen über Ihre Führungskraft zu? Con riferimento al Suo direttore/alla Sua direttrice, quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni?	Stimme sehr zu Molto d'accordo	Stimme einigermaßen zu Abbastanza d'accordo	Stimme weder zu noch widerspreche ich Né d'accordo né in disaccordo	Stimme kaum zu Abbastanza in disaccordo	Stimme gar nicht zu Molto in disaccordo
1. Vermittelt die strategische Ausrichtung der Organisation / Trasmette l'indirizzo strategico dell'organizzazione	☐	☐	☐	☐	☐
2. Weist klare Ziele zu / Assegna obiettivi chiari	☐	☐	☐	☐	☐
3. Unterstützt bei der Verfolgung von anspruchsvollen Zielen / Supporta nel perseguire obiettivi sfidanti	☐	☐	☐	☐	☐
4. Fournisce feedback frequenti e konstruktivi / Liefert regelmäßiges und konstruktives Feedback	☐	☐	☐	☐	☐

	Stimme sehr zu Molto d'accordo	Stimme einigermaßen zu Abbastanza d'accordo	Stimme weder zu noch widerspreche ich Né d'accordo né in disaccordo	Stimme kaum zu Abbastanza in disaccordo	Stimme gar nicht zu Molto in disaccordo
5. Fördert die berufliche Entwicklung Favorisce la crescita professionale	☐	☐	☐	☐	☐
6. Geht offen und proaktiv mit Veränderungen um / È aperto/a e propositivo/a rispetto ai cambiamenti	☐	☐	☐	☐	☐

6. Vorschläge und Fazit / Suggerimenti e conclusioni

Nur für jene die Frage B.1 mit „Ja“ beantwortet haben / Solo per chi alla B.1 ha risposto “Sì”

a. Glauben Sie, dass die Landesverwaltung durch Investitionen in die folgenden Bereiche Smart Working funktionaler und/oder effektiver gestalten könnte? Ritiene che, investendo nei seguenti ambiti, l'Amministrazione provinciale potrebbe rendere il lavoro agile più funzionale e/o efficace?	Ja Sì	Nein No	Weiß nicht Non saprei
1. Technologische Ausstattung / Dotazione tecnologica	☐	☐	☐
2. Gezielte Fortbildungsangebote Iniziative di formazione specifica	☐	☐	☐
3. Veränderung der Organisationskultur (Fokus auf Ziele usw.) Cambiamento della cultura organizzativa (focus su obiettivi ecc.)	☐	☐	☐
4. Coworking-Spaces / Spazi di coworking	☐	☐	☐
5. Digitalisierung der Dienste und Ausweitung der Öffnungszeiten für die BürgerInnen Digitalizzazione ed estensione degli orari di servizio all'utenza	☐	☐	☐
6. Koordinierung mit anderen Akteuren auf Landesgebiet (örtliche Körperschaften, Unternehmen usw.) Coordinamento con altri attori del territorio (enti locali, aziende ecc.)	☐	☐	☐
7. Flexiblere Form des Smart Working (Arbeitszeiten, zeitlich unbefristete Vereinbarungen, auch stundenweise Nutzung usw.) / Maggiore flessibilità nel ricorso al lavoro agile (orari, utilizzo a singole ore, accordi a tempo indeterminato ecc.)	☐	☐	☐
8. Pauschale Erstattung der entstandenen Kosten (Strom, WLAN) / Rimborso forfettario delle spese sostenute (energia elettrica, WiFi)	☐	☐	☐

	Ja Sì	Nein No	Weiß nicht Non saprei
9. Essensgutschein auch bei Smart Working Buono pasto anche nelle giornate di lavoro agile	☐	☐	☐
10. Anerkennung von Überstunden Riconoscimento delle ore straordinarie	☐	☐	☐

**b. Ihrer Meinung nach, welche der folgenden organisatorischen Aspekte müssten seitens der Landesverwaltung/Ihrer Organisationsstruktur eingeführt (oder gestärkt) werden?
Secondo Lei, quali dei seguenti aspetti organizzativi dovrebbero essere introdotti (o consolidati) da parte dell'Amministrazione provinciale/della Sua struttura di appartenenza?**

- Festlegung und Monitoring von kurzfristigen Zielen (wöchentlich)
Definizione e monitoraggio di obiettivi di breve periodo (settimanali) ☐ 1
- Festlegung und Monitoring von mittel- und langfristigen Zielen (monatlich oder länger)
Definizione e monitoraggio di obiettivi di medio-lungo periodo (mensili o più) ☐ 2
- Planung und Festlegung regelmäßiger Abstimmungsgespräche mit der oder dem Vorgesetzten
Programmazione di momenti di allineamento periodici con il direttore/la direttrice ☐ 3
- Planung von regelmäßigen Abstimmungsgesprächen mit der Arbeitsgruppe
Programmazione di momenti di allineamento periodici col gruppo di lavoro ☐ 4
- Festlegung von Regeln für die Verwaltung der Arbeitszeiten und die Gewährleistung von Ruhezeiten
Definizione di regole per la gestione degli orari di lavoro e per garantire la disconnessione ☐ 5
- Planung sozialer Momente innerhalb der Arbeitsgruppe
Pianificazione di momenti di socialità all'interno del gruppo di lavoro ☐ 6
- Keine der angeführten Antworten / Nessuna delle risposte indicate ☐ 7
- Sonstiges (spezifizieren) / Altro (specificare) ☐ 8

**c. Sind Sie insgesamt mit Ihrer Erfahrung mit Smart Working zufrieden?
È complessivamente soddisfatto/a della Sua esperienza di lavoro agile?**

- Ja / Sì ☐ 1
- Zum Teil /In parte ☐ 2
- Nein / No ☐ 3

Warum? / Perché?

.....

**d. Sind Sie mit Ihrer individuellen Smart-Working-Vereinbarung zufrieden?
È soddisfatto/a del Suo accordo individuale di lavoro agile?**

- Ja / Sì ☐ 1
- Zum Teil /In parte ☐ 2
- Nein / No ☐ 3

Warum? / Perché?

.....

e. Werden die im Rahmen Ihrer individuellen Smart-Working-Vereinbarung vorgesehenen Ziele und Tätigkeiten gelegentlich überarbeitet? / Gli obiettivi e le attività previsti nel Suo accordo individuale di lavoro agile vengono ridefiniti periodicamente?

Ja / Sì ☐ 1
 Zum Teil /In parte ☐ 2
 Nein / No ☐ 3

f. Abschließend, wie würden Sie - von 1 (sehr schlecht) bis 10 (ausgezeichnet) - Ihre allgemeine Erfahrung mit dem Smart Working bewerten?
 Per concludere, da 1 (pessima) a 10 (eccellente) come valuta complessivamente la Sua esperienza di lavoro agile?

Sehr
schlecht
Pessima

Ausgezeichnet
Eccellente

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐



Warum? / Perché?

.....

.....

.....

7. Für Führungskräfte / Per dirigenti

Nur für jene die Frage A.4 mit „Ja“ beantwortet haben / Solo per chi alla A.4 ha risposto “Sì”

a. Gibt es unter den von Ihnen geführten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern welche, die in Smart Working arbeiten? / Tra il personale da Lei gestito vi sono collaboratori/collaboratrici che lavorano in modalità agile?

Ja / Sì ☐ 1
 Nein / No ☐ 2

Aus welchem Grund? / Per quale motivo?

Das Personal übt Tätigkeiten aus, die mit dem Smart Working unvereinbar sind
 Il personale svolge attività la cui natura è incompatibile col lavoro agile ☐ 1

Das Personal übt Tätigkeiten aus, für die (digitale oder physische) Medien erforderlich sind, welche im Smart Working nicht zugänglich sind
 Il personale svolge attività che richiedono supporti (digitali o fisici) non accessibili in lavoro agile ☐ 2

Die Kontrolltätigkeit als Führungskraft erfolgt am besten im Beisein der Mitarbeiter
 L'attività dirigenziale di controllo si esercita al meglio col personale in presenza ☐ 3

Mein Vorgesetzter/Meine Vorgesetzte hat Anweisungen gegeben, es nicht zu gewähren
 Il mio/La mia superiore gerarchico/a ha dato disposizioni di non concederlo ☐ 4

Ich bin dagegen
Sono contrario/a ☐ 5

Sonstiges (spezifizieren)
Altro (specificare)..... ☐ 6

Nur für jene die Frage F.1 mit „Ja“ beantwortet haben / Solo per chi alla F.1 ha risposto “Sì”

b. Wie hat sich die Einführung des Smart Working in den folgenden Bereichen auf Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgewirkt? / In riferimento alle persone da Lei gestite, quale impatto ha riscontrato nei seguenti aspetti, a seguito dell'adozione del lavoro agile?

	Nicht zutreffend Non attinente	Sehr positiv Molto positivo	Ziemlich positiv Abbastanza positivo	Keine Auswirkung Nessun impatto	Ziemlich negativ Abbastanza negativo	Sehr negativ Molto negativo
1. Selbstständigkeit bei der Arbeit und Planung der Tätigkeiten / Autonomia nel lavoro e organizzazione delle attività	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Verantwortung in Bezug auf Ziele und Ergebnisse / Responsabilizzazione su obiettivi e risultati	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Effizienz bei der Arbeit (Geschwindigkeit, Arbeitsvolumen, Genauigkeit, usw.) Efficienza nel lavoro (velocità, quantità di output, precisione ecc.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Effektivität bei der Arbeit (Konzentration, Qualität der durchgeführten Tätigkeit, usw.) / Efficacia nel lavoro (concentrazione, qualità delle attività svolte, ecc.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Digitale Kompetenzen Competenze digitali	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Arbeitsklima / Clima lavorativo	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Motivation und Zugehörigkeitsgefühl Motivazione e senso di appartenenza	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Kommunikation/Koordinierung Comunicazione/coordinamento	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. Abwesenheiten/Freistellungen Assenze/permessi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. Datensicherheit und/oder Datenschutz Sicurezza dei dati e/o privacy	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	Nicht zutreffend Non attinente	Sehr positiv Molto positivo	Ziemlich positiv Abbastanza positivo	Keine Auswirkung Nessun impatto	Ziemlich negativ Abbastanza negativo	Sehr negativ Molto negativo
11. Planung von Treffen/Sitzungen Pianificazione di incontri/riunioni	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. Verteilung der Arbeitslast Distribuzione dei carichi di lavoro	☐	☐	☐	☐	☐	☐

c. Wie würden Sie die Tätigkeit in Smart Working Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter allgemein einschätzen? / Nel complesso, come giudica l'attività in lavoro agile dei Suoi collaboratori/delle Sue collaboratrici?

- Sehr positiv / Molto positiva..... ☐ 1
 Ziemlich positiv / Abbastanza positiva ☐ 2
 Weder positiv noch negativ / Né positiva né negativa ☐ 3
 Ziemlich negativ / Abbastanza negativa ☐ 4
 Sehr negativ / Molto negativa..... ☐ 5

Warum? / Perché?

.....

.....

.....