

**Il telelavoro come opportunità femminile di conciliazione  
famiglia-lavoro: uno studio italiano / The Telecommuting a  
Possible Way for Work Life Balance: an Italian Study**

Francesca Cilento  
Università Cattolica del Sacro Cuore Milano

Eleonora Brivio  
Università Cattolica del Sacro Cuore Milano

---

**Abstract**

The work-life balance is a key theme in our society and Telecommuting could be a useful tool for families. European research doesn't show a large adoption of this kind of contract. The aim of this work is to understand, through a mixed method research, when telecommuting can be a winning job strategy for women, which kind of needs it can support and who is the "effective" telecommuter. Results show the importance of the collaboration between organizations and workers, goal-oriented organizational culture and strategic employees.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Le autrici ringraziano Fondazione Cariplo, che ha sostenuto la ricerca attraverso la fondi Extrabando; Associazione Ester per il sostegno alla ricerca; il prof. Carlo Galimberti e l'Università Cattolica per il sostegno e le infrastrutture che hanno fornito alle autrici e alla ricerca.

**Keywords:** telecommuting, work life balance, digital divide, mixed method research, gender equality

## **1. Introduzione**

Il tema della conciliazione famiglia lavoro occupa un posto rilevante nella riflessione sulle politiche sociali in Italia e in Europa; il 2014 è stato dedicato dalla Comunità Europea a questo problema ribadendone l'importanza sia per la salute del lavoratore, sia per quella dei cari che contano sullo stesso. Occorre sottolineare che la tematica riguarda esclusivamente il benessere e la qualità della vita, la conciliazione famiglia lavoro si inserisce all'interno del dibattito sulla *gender equality* in ambito occupazionale.

Il report Eurostat del 2013 riporta che l'occupazione femminile è aumentata del 70% dal 1992 al 2007 ma ciò non sembra andare di pari passo con un ripensamento della redistribuzione del lavoro familiare ed extrafamiliare e ha conseguentemente inciso sulla possibilità di avere dei figli o di averli in un certo stadio della vita (Adema e Whiteford 2007). Già nei primi anni del 2000 si registrava in Italia, come in Europa, un continuo ingresso della forza lavoro femminile, in crescendo già dalla fine degli anni novanta, che andava a riequilibrare la presenza dei due generi nel mercato del lavoro. Ciò nonostante era chiaramente visibile una sostanziale differenza nella remunerazione media di uomini e donne, soprattutto se messa in relazione con gli impegni familiari e la presenza di figli, il tutto a discapito del genere femminile (Del Boca *et al.* 2000).

Il telelavoro irrompe in questo scenario come possibile strumento a sostegno della conciliazione famiglia-lavoro e in modo particolare come proposta per favorire una *gender equalization*. Il presente studio si propone di comprendere come il telelavoro si inserisce nel panorama italiano a sostegno della conciliazione famiglia-lavoro e delle donne.

### ***1.1 La conciliazione famiglia-lavoro***

Nonostante le cifre sull'occupazione femminile in Europa e in Italia stiano migliorando, l'aumento delle assunzioni non è indice di una vera uguaglianza; ad esempio esiste

ancora un forte sbilanciamento tra i generi per quanto riguarda la gestione delle incombenze familiari. Le donne restano punto di riferimento principale, se non unico, nelle occupazioni domestiche con un accumulo notevole di stress; ciò accade in modo trasversale anche considerando le differenze di status e di salario (Saraceno 2003). Ricerche internazionali sottolineano come le donne che trovano un impiego, pur giovando di una maggiore indipendenza e della possibilità di fare carriera risentano delle difficoltà causate dalla ricerca costante di un equilibrio soddisfacente tra i vari impegni (Hyman e Summers 2004; Marcinkus *et al.* 2007).

Le politiche a favore della conciliazione sembrano essere una possibile risposta che offre giovamento a lavoratori e azienda perché permette di raggiungere un equilibrio tra il diritto ad avere una vita appagante e quello di un lavoro pagato (Narendranath 2006). Nello specifico i vantaggi studiati sono: aumento della lealtà aziendale, minore turnover (Fagnani e Letablier 2004), e alto livello di produttività (Bloom *et al.* 2009; Dex e Smith 2002). Gli effetti positivi della conciliazione famiglia-lavoro vengono sottolineati anche in termini strettamente personali e individuali. Greenhaus e Kossek (2014) vedono nell'integrazione tra vita lavorativa e familiare il raggiungimento di una carriera sostenibile e, in ultima analisi, un senso di sicurezza e benessere. Il legame tra conciliazione e carriera apre una nuova prospettiva introducendo un tema più accattivante per gli uomini.

A tal proposito è necessario sottolineare quanto le politiche di conciliazione siano legate al dibattito sulle pari opportunità e al modo in cui viene affrontata la “questione” del genere nel mondo del lavoro. A tale proposito Gherardi e Poggio (2003) presentano un'analisi bibliografica su regimi di genere e culture organizzative identificando alcuni schemi ricorrenti:

- la cultura "neutra" che nega ogni possibile differenza tra i due generi sul posto di lavoro,
- culture che promuovono un'integrazione culturale basata sul presupposto che uomini e donne siano praticamente uguali,
- culture che vedono nel femminile una risorsa e propongono una rigida e stereotipata dicotomia,

- culture tradizionaliste che perseguono l'idea di un lavoro maschile primario e di uno femminile di sostegno,
- culture post-moderniste che, conscie delle trappole di genere, cercano di monitorare il significato mutevole del genere per farvi fronte nel tempo.

Le autrici approfondiscono l'analisi sottolineando come la conciliazione possa cadere facilmente in una "trappola": da un lato prevale ancora oggi l'idea che si tratti di una questione femminile, dall'altro viene proposta come forma di emancipazione. Il rischio è di creare, anche in questo caso, una tensione delle donne verso l'ideale maschile, che si traduce in un maggior carico lavorativo femminile, e una minore attrattiva delle politiche di conciliazione per gli uomini.

La prospettiva maschile è stata esaminata in un minor numero di studi, sebbene alcune ricerche di nota evidenzino un maggior coinvolgimento maschile nell'accudimento dei figli e nel lavoro familiare in genere. Nello specifico, rispetto agli anni settanta, i padri statunitensi moderni spendono più tempo in "compiti esecutivi", come prendere gli appuntamenti medici, piuttosto che nel gioco, ma complessivamente facendosi carico di un 20% del carico materno (Pleck e Masciadrelli 2004). O'Brien e Shemilt (2003) definiscono in modo più puntuale quali siano le necessità di conciliazione di un uomo attraverso una ricerca che mette a confronto padri di famiglia, uomini single e madri. Rispetto ai single, i padri sono più attivi nel mondo del lavoro e con un impiego a tempo pieno, sono più riluttanti ad accettare una diminuzione dell'orario. Se le madri si sentono soddisfatte in termini di conciliazione con 48 ore lavorative, i padri si sentono appagati solo con 60 ore lavorative; le richieste per un miglioramento delle condizioni lavorative riguardano prevalentemente la possibilità di uscire all'orario prestabilito e un buon salario. O'Brien (2006) sottolinea come la flessibilità sia una richiesta di entrambi i generi sebbene sottenda differenti necessità. I padri, il cui bisogno fondamentale è quello di avere una buona solidità economica, ritengono che la conciliazione possa passare attraverso un orario flessibile nell'arco della giornata o della settimana, il lavoro a casa o una settimana corta. Le madri, invece, preferiscono soluzioni part time, orari flessibili e anche una riduzione di salario per conciliare i tempi.

## ***1.2 Telelavoro come opportunità***

La definizione di telelavoro (*remote working, teleworking, o telecommuting*), a livello di letteratura accademica, è generalmente vaga e incapsula molteplici forme del lavoro a distanza. Queste forme di lavoro sono accomunate dalla possibilità data dalle aziende di utilizzare le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (in inglese ICT (*Information Communication Technologies*)) per permettere ai lavoratori di svolgere il proprio lavoro a distanza. Ad esempio, alcune delle forme più analizzate in letterature sono l'*home-based teleworking* (lavoro da "remoto"), il *mobile teleworking* (professioni in movimento), e lo studio dei *teleworking center* (servizio esterno che offre un servizio all'azienda) (Pérez Pérez *et al.* 2004b). In Italia si è iniziato a ragionare di questo tema dalla fine degli anni novanta e il dibattito è ripreso in maniera vivace negli ultimi due anni, sebbene realtà di lavoro a distanza siano ben presenti sul territorio da più tempo. In particolare, sta prendendo piede il concetto di *smart working*, inteso come strumento di lavoro e non come inquadramento contrattuale, il quale include tutte le soluzioni di lavoro che sono slegate dalla sede aziendale e da orari prestabiliti, incluso il telelavoro in senso più classico (distacco da sede lavorativa ma corrispondenza degli orari lavorativi prestabiliti). In particolare, il ddl Sacconi (ddl S. n. 2229) del 2016 risponde all'esigenza di formalizzare a livello legislativo i cambiamenti del modo di lavorare che stanno avvenendo nelle organizzazioni e nel panorama lavorativo internazionale, e si pone l'obiettivo di disciplinare tali nuove forme lavorative emergenti (Dagnino 2016). Peculiarità di questo disegno di legge rispetto ai precedenti è l'inclusione tra le categorie coinvolte in forme di *smart working* sia dei lavoratori dipendenti sia dei lavoratori autonomi.

D'altra parte, sebbene una posizione formale dello stato potrà aiutare lavoratori e aziende, l'adozione di tali forme lavorative non sarà un passaggio immediato, poiché necessita di una serie di cambiamenti organizzativi a vari livelli: di strumentazione, di relazione/collaborazione tra colleghi, di controllo da parte del datore di lavoro e di cultura aziendale (Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri; Peters *et al.* 2004; Niles 1994).

Anche a livello europeo, nonostante gli aspetti positivi, il telelavoro non sembra aver preso piede. Questo è ciò che riportano ad esempio i dati del SIBIS Project (Danish

Technological Institute, 2003) che ha coinvolto gli stati europei, la Svizzera e gli USA. Il livello di interesse verso soluzioni di telelavoro è considerevolmente alto: il 40% degli intervistati (su un campione di 11.832 soggetti) sarebbe pronto ad un telelavoro permanente, mentre se consideriamo una soluzione mista il grado di consenso raggiunge il 55%. In media solo il 7% però lavora stabilmente da remoto da casa, con una grande variabilità tra gli stati europei e, con una percentuale inferiore rispetto agli USA, solo il 13% può dirsi realmente impegnato in una delle forme di telelavoro.

A supporto di queste statistiche altre ricerche sottolineano le difficoltà, principalmente di tipo organizzativo, del telelavoratore: una scarsa gestione del tempo o del carico di lavoro possono infatti causare un'invasione del lavoro nella sfera privata ed un allontanamento relazionale e fisico dalle occupazioni familiari (Mageni e Slabbert 2005; Marks *et al.*, 2001).

### ***1.3 Donne e Nuove Tecnologie: il gender digital divide***

Parlando di donne e Nuove Tecnologie non si può ignorare un aspetto che potrebbe inficiare la buona riuscita del telelavoro come strumento di *gender equalization*: il *gender digital divide* (GDG). Il *digital divide* fa riferimento alla disparità di uso degli strumenti digitali da parte di due o più gruppi messi a confronto tra di loro. Attewell (2001) distingue tra una forma primaria e una secondaria:

- *primary digital divide* che consiste nel differente accesso ad Internet;
- *secondary digital divide* che fa riferimento ad un suo uso diversificato.

Per quanto riguarda il GDG questo fa specificatamente riferimento alle differenze tra uomini e donne.

I primi studi, se seguiamo la definizione introdotta da Attewell, si concentrarono a spiegare il *primary digital divide*, cioè la disparità d'uso della tecnologia (Morahan-Martin 1998; Bimber 2000; Yelland e Lloyd 2001), seppur già mettendo in luce un progressivo aumento dell'accessibilità, soprattutto grazie all'abbattimento dei costi. Nel tempo si è infatti potuto effettivamente osservare la tendenza ad uso più equo tra i due sessi, tra differenti etnie e tra giovani e meno giovani (Van Dijk e Hacker 2003).

Se passiamo alla forma secondaria di GDD ancora oggi si osservano delle differenze tra uomini e donne nel possesso e nella tipologia d'uso di Internet e delle nuove

tecnologie (Sam *et al.* 2005). Diverse ricerche indicano nell'autoefficacia e nell'ansia da computer (Sam *et al.* 2005, Brivio & Cilento Ibarra, 2010, Schottenbauer *et al.* 2004) le cause più probabili di questa disparità. Joiner, Stewart e Beaney (2015) riportano sinteticamente i risultati di 10 anni di ricerche sul tema:

- nel 2002 gli uomini usano più frequentemente internet per i giochi e l'intrattenimento;
- nel 2012 si conferma questo andamento mentre le donne si affermano nei social networks;
- la ricerca del 2013 sull'utilizzo del cellulare conferma i risultati precedenti: gli uomini cercano intrattenimento, le donne sono più attratte dalla possibilità di comunicare.

Questi risultati ci permettono di considerare il telelavoro come una possibile soluzione a sostegno di entrambi i sessi dato che la forma primaria di GDD si attenua con l'occupazione e lo status sociale (Bimber 2000) e nella sua forma secondaria non interferisce nell'ambito lavorativo.

#### ***1.4 Telelavoro e conciliazione***

A partire da queste considerazioni nasce la domanda di ricerca circa la possibilità di come usare il telelavoro a supporto della conciliazione famiglia-lavoro. Per rispondere a questa domanda occorre comprendere non solo cosa offrano i programmi dell'azienda, ma le reali necessità dell'utente: cosa permette di raggiungere un equilibrio ottimale senza cadere nelle "trappole" di una finta presenza in famiglia? Anche in questo caso in letteratura ci sono ricerche che sottolineano le differenze tra uomini e donne rispetto ai bisogni percepiti e alla qualità delle soluzioni proposte. Studi di fine anni novanta mostrano nelle donne basse aspettative in termini di aiuto da parte del luogo di lavoro (Clark 2000; Sousa-Poza e Sousa-Poza 2000) e ciò si rifletterebbe in una maggiore percezione di benessere e di gratificazione sul lavoro a seguito dell'introduzione di politiche a sostegno della famiglia. Kumari (2012), anni dopo, riporta un andamento simile: in uno studio centrato su conciliazione famiglia-lavoro e *job satisfaction* le donne risultano caratterizzate da un maggior grado di soddisfazione. La ricercatrice ipotizza due scenari: da un lato le basse aspettative inducono le donne ad essere

soddisfatte di tutto ciò che ricevono, dall'altro potrebbero essere le reali beneficiarie del sostegno e quindi percepirne gli effetti positivi. Secondo Burke (2002) differisce la valutazione della conciliazione in quanto tale: per le donne obiettivi familiari e lavorativi vanno perseguiti di pari passo mentre per gli uomini è fondamentale raggiungere il successo lavorativo anche a discapito dell'impegno domestico.

Per quanto riguarda la tipologia di sostegno offerto dal datore di lavoro, le strategie considerate più efficaci sono: la flessibilità oraria (Doble e Supriya 2010; Tausig and Fenwick, 2001), l'*home working* (Doble e Supriya 2010) e, solo per le donne, la presenza di un nido aziendale (Hogarth *et al.* 2001). L'analisi della letteratura mette in luce una situazione in evoluzione:

- il telelavoro nelle sue varie forme sembra essere una soluzione alternativa gradita, ma ancora poco utilizzata, sebbene siano stati documentati degli effetti positivi. Inoltre il GDD non sembra un ostacolo all'adozione di questa soluzione da parte delle donne;
- la conciliazione famiglia-lavoro pur essendo un bisogno riconosciuto da entrambi i sessi, resta un obiettivo prevalentemente femminile;
- non sembrano coincidere totalmente le richieste delle famiglie con le politiche adottate dalle aziende.

A partire dalle precedenti premesse e dalla considerazione che il telelavoro è una soluzione ancora innovativa per la conciliazione lavoro-famiglia, obiettivo di questo studio è di comprendere come il telelavoro possa essere una soluzione adottata efficacemente nel panorama italiano andando ad indagare la percezione dei bisogni di conciliazione tra famiglia e lavoro e come essi si combinino con le caratteristiche di un lavoro da remoto. In dettaglio, la ricerca si articola su due studi:

- Studio 1 – fase quantitativa esplorativa: descrivere la percezione della conciliazione famiglia-lavoro, del telelavoro e dell'uso del telelavoro come conciliazione;
- Studio 2 – fase qualitativa di approfondimento: descrivere punti di forza e di debolezza (soprattutto gli eventuali impedimenti) nell'adozione del telelavoro in favore della conciliazione famiglia-lavoro.

Sebbene il telelavoro non possa considerarsi l'unica strategia a favore della conciliazione è sicuramente uno dei possibili strumenti a disposizione dell'ambiente

lavorativo, ma resta il dubbio di come applicarlo al meglio. Lo scopo finale del lavoro di ricerca è individuare quei punti chiave che possano essere alla base di un'adozione felice del telelavoro, cioè la ricerca di buone pratiche.

## **2. Studio 1**

Lo Studio 1 rappresenta la fase quantitativa dell'indagine attraverso la quale sono stati raccolti dati volti a descrivere la percezione dei temi in analisi (telelavoro, pratiche di conciliazione, ecc.) nella popolazione in oggetto.

### **2.1 Metodo**

La ricerca è stata condotta nel 2014 dal Centro Studi e Ricerche di Psicologia della Comunicazione dell'Università Cattolica di Milano in collaborazione con Fondazione Cariplo e Associazione Ester (Milano). Per la raccolta dei dati è stato ideato *ad hoc* un questionario a risposte chiuse. Le sezioni e le domande contenute in esso si basano sui risultati delle ricerche condotte in ambito internazionale (Hayman 2005; Sullivan e Lewis 2001; Pérez Pérez *et al.* 2004a). Nello specifico il questionario prevede tre diverse sezioni:

- dati sociodemografici: età, provenienza geografica, professione, titolo di studio, situazione abitativa, figli, impegno nella cura dei figli, della casa e degli anziani e reddito;
- percezione della conciliazione famiglia-lavoro: descrizione e valutazione delle pratiche esistenti e caratteristiche ideali delle politiche di conciliazione;
- percezione del telelavoro: caratteristiche della pratica lavorativa e dei suoi pro e contro a livello di qualità del lavoro e impatto organizzativo secondo le specifiche prospettive del lavoratore, del datore di lavoro e della società.

Lo strumento è stato somministrato via internet attraverso una pagina web. I partecipanti sono stati raggiunti via mail e a loro è stato inviato il link a cui poter accedere senza fornire credenziali, garantendo in tal modo l'anonimato. Il campionamento scelto è stato quello a valanga per avere un'idea il più possibile estesa delle opinioni presenti tra i lavoratori

I dati raccolti sono stati analizzati, sia attraverso tecniche di statistica descrittiva, sia usando l'analisi della varianza (Anova a una via), al fine di mettere in luce le differenze significative tra i sottogruppi del campione.

Il campione raggiunto è composto di 140 questionari completi ed è così costituito: 80% donne, 50% con figli, 56% dipendenti e 27% liberi professionisti, 70% abitano a Milano e provincia. Per quanto riguarda l'età sono state individuate quattro fasce: fino a 30 anni (25,4%), da 31 a 39 anni (27,7%), da 40 a 45 anni (23,8%) e oltre 45 anni (23,1%). Infine, per quanto riguarda il grado di istruzione, la maggioranza possiede una laurea (63,1%), seguono coloro che hanno un diploma (17,7%) e poi il post laurea (16,9%).

## **2.2 Risultati**

La prima parte del questionario ha come obiettivo quello di indagare la percezione di cosa significhi conciliare famiglia e lavoro. I risultati possono essere raggruppati in due tipologie:

- opinioni inerenti: aiuti che permettono di conciliare famiglia e lavoro (a), caratteristiche delle buone pratiche di conciliazione (b) e valutazione delle soluzioni attuabili (c),
- differenze tra sottogruppi individuati dalle variabili 'classi d'età' e 'figli'.

Per quanto riguarda gli aiuti considerati realmente efficaci per una buona conciliazione famiglia-lavoro, nella fig. 1 sono riportati i risultati principali. Ai primi posti ci sono le necessità relative alla gestione del proprio tempo (77%) e delle mansioni lavorative (66,4%), mentre meno rilevanti sembrano essere le azioni a supporto della famiglia (57,6%). Alla fine ci sono gli aiuti per la gestione delle energie in generale (42,2%). Il secondo gruppo di risposte fa riferimento ai bisogni che andrebbero soddisfatti a sostegno della conciliazione. Nella fig.1 sono presentate le percentuali di risposta nel dettaglio che possono essere suddivise in tre gruppi. I bisogni relativi alla sfera personale e alla salvaguardia delle attività private (non solo familiare, ma del proprio tempo libero) sono al primo posto. Segue la necessità di preservare le energie e il proprio buon umore; in fondo si trovano i bisogni che riguardano esclusivamente la sfera lavorativa e il miglioramento delle prestazioni lavorative.

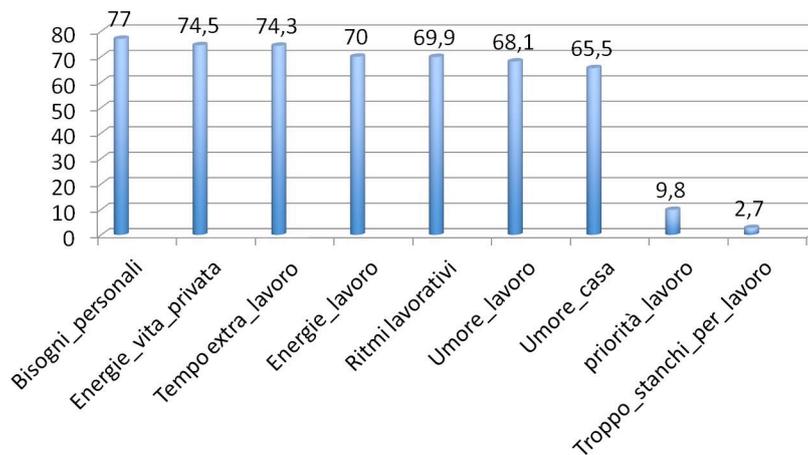


Figura 1 - I bisogni soddisfatti dalle pratiche

L'ultimo gruppo di domande fa riferimento alla valutazione delle soluzioni attualmente disponibili sul mercato del lavoro. In riferimento alle cinque possibilità proposte le preferenze vanno nell'ordine a: orario flessibile (92,1%), telelavoro (77%), aiuti per la gestione dei figli (67,3%), part time (55,7%) e interruzione di carriera (4,4%).

Su queste stesse risposte è stata effettuata un'analisi della varianza con cui indagare l'effetto di due variabili: classi d'età e figli. La variabile 'classi d'età' incide sulla percezione della responsabilità degli attori coinvolti nella messa in pratica di azioni a favore della conciliazione e sull'importanza della gestione delle pratiche lavorative. Per questa variabile è stato possibile utilizzare dei test post hoc (tab. 1); la distanza è massima tra la fascia '40-45' e gli 'under 30', i quali sono i primi a ritenere che la conciliazione debba interessare tanto il datore di lavoro quanto il lavoratore e soprattutto a trovare un modo più efficace di gestire le mansioni. Coloro che hanno dei figli si differenziano dai non genitori per gli aspetti più pertinenti all'area lavorativa. Le differenze tra questi sotto gruppi sono significative per quanto riguarda l'importanza di soluzioni che permettano un miglioramento della gestione del lavoro e aiutino a non arrivare troppo stanchi sul posto di lavoro.

Classi d'età			
Domanda	F	p-value	Post hoc
Pratiche come responsabilità condivisa	F(3,109):2,616	P<0,05	"<30" x 40-45
Miglioramento della gestione pratiche lavorative	F(3,109):2,439	P<0,05	"<30" x 40-45

Tab. 1. Risultati 'Classi d'età'

Figli		
Domanda	F	p-value
Miglioramento della gestione della mansione	<i>F</i> (1, 111): 8,304	P<0.05
Non essere troppo stanchi per lavorare	<i>F</i> (1, 111): 3,720	P<0.05

Tab. 2. Risultati 'Figli'

La terza parte del questionario fa riferimento alla percezione circa il telelavoro come soluzione di conciliazione. Anche in questo caso le variabili 'classi d'età' e 'figli' (tab. 4) sono quelle che influiscono sulle risposte date dal campione. Tra le varie fasce d'età quella tra i 40 e i 45 anni ha una visione decisamente più positiva (tab. 3) rispetto al supporto offerto dal telelavoro e alla sua attuabilità, ma anche per quanto riguarda le potenzialità offerte all'azienda. Decisamente più pessimisti sono coloro che appartengono alla fascia under 30 che non ne riconoscono l'utilità per la gestione familiare sebbene sia un riconoscimento per il lavoratore. Inoltre gli under 30 sembrano essere preoccupati per le problematiche che il datore di lavoro può incontrare nel concedere il telelavoro in termini di controllo e riassetto organizzativo. Infine, gli over 45 considerano il telelavoro utile, ma difficilmente attuabile.

Classi d'età			
Domanda	F	p-value	Post hoc
Il telelavoro offre opportunità lavorative	<i>F</i> (3,109): 3.313	P<0.05	<30*31-39 31-39*40-45
Il telelavoro permette di lavorare e prendersi cura della famiglia	<i>F</i> (3,109): 6.086	P<0.01	<30*31-39 <30*40-45 <30*>45
Il telelavoro impedisce netti confini	<i>F</i> (3,109): 2.822	P<0.05	<30*31-39

Il telelavoro è meno retribuito	$F(3,109):$ 2.728	$P < 0.05$	31-39*40-45
Il telelavoratore è riconosciuto come professionista	$F(3,109):$ 6.577	$P < 0.01$	<30*31-39 31-39*40-45 40-45*<45
L'ambiente di casa non stimola il lavoro	$F(3,109):$ 4.482	$P < 0.05$	>30*>45
Il telelavoro impedisce relazioni sociali	$F(3,109):$ 4.785	$P < 0.05$	<30*40-45 <30*>45
Il telelavoro aumenta la produttività dell'azienda	$F(3,109):$ 2.982	$P < 0.05$	<30*40-45
Con il telelavoro non si sa dove si trova il dipendente	$F(3,109):$ 3.817	$P < 0.01$	<30*40-45 <30*>45
Il telelavoro impedisce il controllo	$F(3,109):$ 2.891	$P < 0.05$	<30*>45
Il telelavoro necessita uno sforzo riorganizzativo	$F(3,109):$ 3.192	$P < 0.05$	<30*31-39
Il telelavoro come innovazione sociale	$F(3,109):$ 3.430	$P < 0.05$	<30*31-39 <30*40-45 LSD
Il telelavoro salvaguarda l'ambiente	$F(3,109):$ 3.178	$P < 0.05$	<30*40-45
Il telelavoro elimina la differenza tra dipendente e libero professionista	$F(3,109):$ 4.889	$P < 0.05$	31-39*40-45
Il telelavoro è una risposta all'occupazione femminile	$F(3,109):$ 3.128	$P < 0.01$	<30*31-39 <30*40-45

Tab. 3. Risultati 'Classi d'età': il telelavoro

Per quanto riguarda la seconda variabile considerata (tab. 4), chi ha già dei figli ha una visione più positiva del telelavoro come strumento di conciliazione (intesa come ottimizzazione della propria mansione anche in vista di un risparmio delle energie) nonostante l'ambiente casalingo non sia considerato ottimale per lavorare.

Figli		
Domanda		p-value
Il telelavoro permette organizzazione in autonomia	$F(1,111): 8.906$	$P < 0.01$
Con il telelavoro ci si prende più cura della famiglia	$F(1,111): 6.645$	$P < 0.05$
L'ambiente di casa non stimola il lavoro	$F(1,111): 4.541$	$P < 0.01$
L'azienda non è sicura dove si trovi il dipendente	$F(1,111): 7.225$	$P < 0.01$
Il telelavoro impedisce il controllo	$F(1,111): 8.591$	$P < 0.01$
Il telelavoro salvaguarda l'ambiente	$F(1,111): 5.559$	$P < 0.05$
Il telelavoro è una risposta all'occupazione femminile	$F(1,111): 11.989$	$P < 0.01$

Tab. 4. Risultati "Figli": il telelavoro

### **3. Studio 2**

Lo Studio 2 segue la prima fase della ricerca come approfondimento qualitativo sul tema: dopo aver ricostruito le caratteristiche principali delle attese e delle necessità sono state analizzate le reali pratiche lavorative del telelavoro. Di seguito sono esposte le fasi dello studio.

#### **3.1 Metodo**

Lo strumento utilizzato nel secondo studio è un'intervista strutturata composta da domande aperte. Le aree indagate comprendono:

- organizzazione della vita telelavorativa in relazione alla vita personale/familiare;
- percorso lavorativo culminato nel telelavoro;
- relazioni con il datore di lavoro;
- positività e criticità del telelavoro.

L'intervista è stata somministrata via internet seguendo lo stesso procedimento dello studio 1. Parte dei partecipanti sono telelavoratori che avevano già risposto al questionario e altri sono stati raggiunti tramite annunci su siti legati al telelavoro.

I dati raccolti sono stati analizzati mediante analisi del contenuto al fine di individuare temi comuni e peculiarità delle varie esperienze.

Il campione raggiunto è così composto: 10 lavoratori (F=9, età media 38,25 anni, esperienze di telelavoro da 1 a 9 anni).

#### **3.2 Risultati**

Dalle analisi delle interviste emergono alcuni nuclei tematici ricorrenti che abbiamo ricondotto a quattro categorie per chiarezza:

- caratteristiche del telelavoro;
- ruolo della tecnologia;
- aspetti culturali;
- elementi positivi e negativi.

Il primo pattern emergente fa riferimento alle caratteristiche del telelavoro. Innanzitutto è ancora percepito come una forma alternativa al lavoro tradizionale, ma

non allo stesso livello. Il telelavoratore è un pioniere e si ritrova tra coloro che hanno una forte volontà e necessità di conciliazione (es. neomamme, famiglie monogenitoriali). Il percorso per arrivare a tale situazione è più snello e facile da ottenere se si lavora in ambiti nuovi, come ad esempio i lavori relativi al web: «la natura stessa del mio lavoro (redattore web) porta lo stesso datore a proporre/tollerare un mix di lavoro in sede e a distanza» [F\_29\_1].

Esiste quasi una doppia natura del telelavoratore: da una parte ci sono coloro che afferiscono ad un gruppo variegato in cui le soluzioni di telelavoro sono riconosciute come tali solo dal lavoratore stesso (ad esempio, lavoratori autonomi che svolgono la loro attività dalla propria abitazione, spesso con collaborazioni continuative con una sola organizzazione). Dall'altra parte esiste la versione formale e strutturata presente nella pubblica amministrazione e nelle multinazionali, una situazione lavorativa regolamentata, inserita nel proprio contratto, con un monte ore settimanale programmato di telelavoro e una postazione lavoro che include la linea dati necessaria per lo svolgimento delle mansioni. Più complessi sono i percorsi di lavoratori che passano dal lavoro “alla scrivania” a uno a distanza, che talvolta è preceduto da momenti di transizione e che permettano un progressivo aggiustamento (formale, burocratico e anche psicologico): «Abbiamo pianificato il passaggio in diversi mesi, abbiamo deciso a marzo e iniziato il telelavoro a gennaio dell’anno successivo» [F\_35\_5].

La tecnologia è indubbiamente uno dei fattori più influenti sulla scelta/possibilità di intraprendere la strada del telelavoro. La presenza costante della tecnologia rende il (tele)lavoratore praticamente sempre raggiungibile (si parla infatti in letteratura di *hyper connectedness*): gli orari di attività prestabiliti sono protettivi rispetto alle richieste che provengono dal mondo del lavoro verso il lavoratore. In mancanza di essi, il lavoratore rimane disponibile e potenzialmente attivo: «la possibilità di lavorare a distanza ti rende ancora più connesso e potenzialmente sempre reperibile. In assenza di un vero e proprio orario di ufficio, clienti e collaboratori si sentono autorizzati a contattarti sempre» [F\_29\_1]. Un altro elemento considerato assolutamente necessario non solo per l'avvio di un rapporto di telelavoro, ma anche per la sua riuscita è la “preparazione culturale” adeguata delle parti coinvolte. Il datore di lavoro deve essere in grado di valutare le

persone secondo parametri diversi rispetto alla presenza e al tempo passato in ufficio. In questo senso, il telelavoro può funzionare come uno dei motori del cambiamento aziendale: «Per i funzionari come me conta maggiormente l'aspetto del risultato rispetto a quello dell'impegno orario» [F\_43\_8]. Questo cambiamento si raggiunge con successo soprattutto se esiste o se viene collaborativamente costruito un rapporto di *fiducia* rispetto alle attività svolte a casa, sia in termini di rispetto della qualità sia dei tempi. Alla fiducia segue la riflessione sul *controllo* esercitato dall'organizzazione verso il lavoratore che deve assumere forme diverse, ad esempio un monitoraggio attraverso la comunicazione di stati intermedi del lavoro (invio dei file in lavorazione etc.) può aiutare la coordinazione del lavoro e allo stesso tempo rassicurare l'organizzazione sulla qualità e la tempistica del lavoratore: «fiducia e stima reciproca tra datore di lavoro e telelavoratore sono alla base di una situazione che se ben monitorata dal primo e ben gestita dal secondo risolve difficoltà altrimenti insormontabili per chi ha difficoltà conciliative [...]» [F\_43\_8].

Il passaggio più oneroso resta quello da un'ottica che basa parte della prestazione sulla presenza fisica ad una che ragiona per obiettivi mettendo in secondo piano gli orari. Da parte del lavoratore in remoto invece deve esserci la capacità di gestire e di organizzare la propria attività in maniera efficiente in modo da rispettare gli accordi con clienti/organizzazione e allo stesso tempo svolgere quanto richiesto dalla propria vita familiare/personale. La possibilità di gestire in maniera autonoma e flessibile la propria attività lavorativa è il vantaggio principale del telelavoro ma la conoscenza dei tempi necessari a svolgere i diversi compiti è fondamentale per capire come organizzare la giornata: «conoscendo oramai i tempi richiesti per terminare un incarico mi organizzo in base alle ore che dovrò dedicarci e le distribuisco nei giorni che ho a disposizione» [F\_29\_6]. La flessibilità degli orari è considerata un'arma a doppio taglio per il telelavoratore che non si sa gestire perché se da un lato permette di conciliare, dall'altro emerge il rischio di non staccare, con il riproporsi di uno stato di disequilibrio vita personale e lavoro, aggravata da una commistione degli spazi fisici ad essi dedicati: «si lavora anche più di prima e spesso senza soluzione di continuità tra impegni domestici e attività professionale [...]» [F\_42\_4].

L'ultimo pattern è quello relativo ai pro e contro della scelta del telelavoro. Lavorare in remoto dalla propria abitazione ha il vantaggio di permettere di ottimizzare i tempi (non ci sono spostamenti) e di organizzare la propria vita in maniera efficiente, ma esclude il telelavoratore dalle dinamiche sociali tipiche della vita di ufficio e induce talvolta un senso di isolamento: «Non ho contatto con i colleghi, se non tramite mail o skype [...] Manca un po' la componente umana, quando mi occupavo solo di questo dopo qualche mese ho trovato un po' pesante questo aspetto» [F\_29\_6]. Alcuni telelavoratori, per ovviare a tale mancanza o per avere un ambiente più tranquillo, scelgono talvolta di lavorare sempre in remoto da ambienti diversi da quello domestico che però permettano sempre di avere una connessione internet e una postazione da cui lavorare: «grazie al pc portatile mi collego da casa oppure da un'altra postazione che mi consenta un collegamento internet: bar, museo, co-working...» [F\_47\_2].

Nonostante ciò, i benefici forniti dalla soluzione del telelavoro sembrano maggiori dei rischi, e tali benefici non si limitano solo a quelli relativi alla conciliazione lavoro-famiglia, ma riguardano anche la percezione di benessere soggettivo del lavoratore e della qualità del lavoro. Riuscire ad organizzare in maniera efficiente la propria vita privata e il proprio lavoro fa percepire *maggior benessere e tranquillità* al lavoratore che testimonia un miglioramento in qualità e quantità: «si lavora talmente bene che i tempi mediamente si abbreviano» [F\_XX\_10].

La maggiore difficoltà riscontrata dagli intervistati è però quella di far riconoscere il valore della loro attività rispetto a quella tradizionale da ufficio. Sia all'interno della vita personale sia in ambiente lavorativo le persone che circondano il telelavoratore non riconoscono il valore dell'attività svolta dall'ambiente domestico. Il mancato riconoscimento avviene attraverso due modalità. La prima è l'interruzione “per futili motivi” del lavoro della persona ed è quindi una modalità sottile e implicita di disconoscimento, frequentemente adottata da chi condivide lo spazio con i telelavoratori (i familiari). La seconda è esplicita e trasparente dal linguaggio utilizzato per riferirsi al telelavoro, che è ad esempio qualificato come “lavoretto”, per indicare che la mansione svolta è poco seria, oppure “televacanza”, per dire che lavorare da casa è un non-lavorare, come è ben evidenziato dall'estratto di questa intervista:

sono parecchi i colleghi che lo chiamano televacanza. Quando dico che sono in telelavoro è come se dicessi che sto per essere licenziata [...]. La società è fratturata tra i nativi digitali, che oramai sono grandi, e le vecchie modalità difficili da sradicare per chi ha tanti anni di vita d'ufficio, che permette anche relazioni sociali, pausa caffè e sigaretta, giro in ascensore, chiacchera, quindi se si è in ufficio si lavora, a casa no []. [F\_48\_7]

In questo senso, il telelavoro è oggetto di miti e stereotipi negativi, che creano disagio al telelavoratore e su cui la società dovrebbe intervenire (attraverso opere di sensibilizzazione) per contrastarli in quanto impediscono a organizzazioni e alla società nella sua interezza di adottare il telelavoro come pratica di conciliazione efficiente per il singolo e la collettività: «C'è ancora chi sminuisce l'importanza del lavoro fatto in un luogo fisicamente diverso dal tradizionale ufficio. Credo che nei confronti del telelavoro talvolta permangano sospetto e pregiudizi» [F\_29\_1].

#### **4. Discussione e conclusioni**

I risultati di entrambe le fasi della ricerca sono perfettamente in linea con quanto riportato dalla letteratura internazionale. La grande differenza tra i risultati qui riportati e la letteratura è che le percezioni e le esperienze espresse dal campione italiano sono “in ritardo” di una decina di anni rispetto quanto vissuto da altri paesi.

Particolarmente di rilievo sono la diffidenza e la reticenza riportate dal campione nel vedere il telelavoro come soluzione lavorativa positiva e accettabile da parte della parte più giovane del campione. A tal proposito si possono avanzare delle possibili spiegazioni legate alla loro situazione di precarietà, alla mancanza di necessità di conciliare lavoro e famiglia, vista la giovane età, oppure anche alla mancanza di una “cultura” del telelavoro, che non permette di vedere come questa soluzione può essere adottata per semplificare alcuni aspetti della vita. La conciliazione resta sicuramente un problema maggiormente vissuto dal genere femminile, come attesta l'autoselezione del campione che vede un'assoluta prevalenza delle donne come partecipanti alla ricerca. Dalle interviste non si evince nessuna difficoltà da parte delle donne nel rendere le

nuove tecnologie protagoniste della loro attività lavorativa, escludendo quindi il GDD come impedimento al telelavoro come soluzione di conciliazione.

Combinando i risultati di entrambe le fasi della ricerca è possibile fare alcune considerazioni interessanti sull'utilità percepita del telelavoro e sulle condizioni che favorirebbero il successo dell'adozione dello stesso. Per quanto riguarda il primo punto, il lavoro a distanza si combina con i bisogni principali che secondo il campione dovrebbero essere soddisfatti dalle politiche di conciliazione di un'organizzazione, cioè non la loro sostituzione nel lavoro domestico, bensì una riorganizzazione che renda più flessibili gli orari di lavoro che consenta di recuperare le energie e che non li veda già stanchi all'inizio della giornata. Ciò non significa per forza lavorare da casa (ambiente non sempre confacente allo scopo), ma avere la possibilità di pensare a luoghi alternativi come spazi di *co-working* più vicini alla propria abitazione o alla scuola dei figli. Dai risultati emergono anche le caratteristiche "ideali" del telelavoratore o di chi apprezza meglio questa soluzione, ovvero la fascia d'età coincidente con quella tra i 40 e i 45 anni:

- qualcuno che è nel pieno della routine familiare, e probabilmente già conosce le conseguenze di una mancata conciliazione, e che la vede come risorsa primaria per lo sviluppo personale e professionale;
- si tratta anche di una fascia d'età che ha comunque già usato le nuove tecnologie e ha potuto (rispetto agli over 45) fare buona esperienza anche della mentalità "mobile";
- il telelavoro è apprezzato come strategia gestionale e quindi c'è la necessità di un lavoratore "maturo" che sappia autogestirsi con dedizione e serietà.

Il telelavoratore tipo considera anche l'importanza di un triplo coinvolgimento: lavoratore, datore di lavoro e società. Il telelavoro necessita di un substrato culturale che lo sostenga. Al lavoro ciò significa adottare nuove strategie di controllo che "tranquillizzino" il datore di lavoro, ma altresì che valorizzino questa scelta anche tra colleghi. Più in generale il telelavoro deve essere inglobato in una nuova cultura del lavoro, non più stanziale ma per obiettivi: ciò migliorerebbe le possibilità di carriera e il vissuto personale dei lavoratori.

La ricerca sottolinea fortemente la necessità di ‘preparare il terreno’. Con tale termine si intende sia la necessità di riconoscere il telelavoro come lavoro *vero* e non invalidante della professionalità del lavoratore, in tutte le fasce della popolazione, in modo che il telelavoratore sia riconosciuto e rispettato, sia la necessità di preparare percorsi per l’adozione del telelavoro indirizzati ai manager, che devono saper valutare i lavoratori su parametri diversi (es. accompagnamento al *change management*), e al lavoratore stesso, ad esempio con una formazione specifica sull’automonitoraggio delle proprie attività lavorative. Anche in termini di strutturazione del telelavoro sarebbe opportuno aiutare manager e lavoratori ad individuare la modalità più corretta per le loro esigenze (es. modalità di rientro, gestione della reperibilità), in modo che si possano prevenire, o almeno arginare, alcune paure e i lati negativi connessi al telelavoro (es. isolamento sociale, “essere dimenticati” da colleghi e superiori, “invasione” del lavoro nella vita personale).

Su scala sociale suggeriamo che l’introduzione, quasi esclusivamente italiana, del concetto di *‘smart work’* e di *‘smart worker’* potrebbe essere altamente funzionale per tutti quei lavoratori che si trovano in situazioni di telelavoro e possono essere attualmente stigmatizzati per questo: infatti, questo nuovo termine non porta con sé le rappresentazioni negative che sono emerse nel corso della ricerca e potrebbe favorire nel grande pubblico una ristrutturazione cognitiva in positivo rispetto ai lavoratori in remoto, i quali, non da ultimo, sarebbero anche avvantaggiati perché la loro professionalità verrebbe maggiormente riconosciuta.

Permane la necessità di esplorare ed approfondire le tematiche anche dal punto di vista dei datori di lavoro mettendo in luce le buone pratiche che hanno premiato esperienze di *teleworking* o altri tipi di *smart work* in generale, in modo da poter fornire indicazioni pragmatiche a coloro che a livello personale o organizzativo vogliono intraprendere la strutturazione di un tale percorso.

La ricerca presenta alcuni limiti, in primis il campione, che è limitato sia in termini di numerosità, di provenienza geografica e di genere. Sarebbe interessante estendere il campione al resto d’Italia, e con un’attenzione alle sperimentazioni che coinvolgono gli impiegati e non solo i free lance o coloro che hanno professionalità innovative, coinvolgendo anche il punto di vista di lavoratori, datori di lavoro e istituzioni.

Il tema dello *smart working*, e quindi del telelavoro, è pertanto molto rilevante e sta ricevendo molta attenzione, rimane però evidente che c'è, nel panorama italiano, una mancanza di conoscenza sul tema e di riconoscimento - professionale, personale, culturale - dei telelavoratori.

## Bibliografia

- Adema, W. e Whiteford, P. (2007), *Babies and bosses: reconciling work and family life: A synthesis of findings for OECD countries*, Paris, Publications de l'OCDE.
- Attewell, P. (2001), *The First and Second Digital Divides*, in «Sociology of Education», vol. 74, n. 3, pp. 252-259.
- Bimber, B. (2000), *Measuring the gender gap on the Internet*, in «Social science quarterly», vol. 81, pp. 868-876.
- Bloom, N., Kretschmer, T. e Van Reenan, J. (2009), *Work-life balance, management practices and productivity*, in Freeman R. B. and Shaw K. L. (eds by) «International differences in the business practices and productivity of firms» Chicago, University of Chicago Press, pp. 15-54
- Brivio, E. e Cilento Ibarra, F. (2010), *Nuove Tecnologie e Autoefficacia percepita: influenze del genere e delle modalità d'uso*, in «Qwerty. Open and Interdisciplinary Journal of Technology, Culture and Education», vol. 5, n. 1, pp. 44-59.
- Burke, R.J. (2002), *Work experiences and psychological well-being of former hospital-based nurses now employed elsewhere*, in «Psychological Reports», vol. 91, n. 3 suppl, pp. 1059-1064.
- Clark, S.C. (2000), *Work/family border theory: A new theory of work/family balance*, in «Human relations», vol. 53, n. 6, pp. 747-770.
- Dagnino, E. (2016), *Lavoro Agile: tre progetti a confronto*, in «Bollettino ADAPT», 5 - <http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2016/03/Ancora-sul-lavoro-agile-Bollettino-Speciale.pdf> (consultato il 29 Aprile 2016).
- Danish Technological Institute – SIBIS Project: Statistical Indicators Benchmarking the Information Society (2003). <http://www.eurosfair.pr.fr/ist/documents/pdf/4->

[benchmarking\\_Education\\_in\\_the\\_Information\\_Society.pdf](#) (Consultato il 11/05/2016).

- Del Boca, D., Locatelli, M. e Pasqua, S. (2000), *Employment decisions of married women: Evidence and explanations*, in «Labour», vol. 14, n. 1, pp. 35-52.
- Dex, S. e Smith, C. (2002), *The nature and pattern of family-friendly employment policies in Britain*, Bristol, Policy Press.
- Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri, *Telelavoro, Smart Working, Co-Working. Misure e servizi di conciliazione innovativi: Una guida per le PA* - [http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2016/03/telelavoro\\_smart-working\\_co-working.pdf](http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2016/03/telelavoro_smart-working_co-working.pdf) (consultato il 29 Aprile 2016).
- Doble, N. e Supriya, M.V. (2010), *Gender differences in the perception of work-life balance*, in «Management», vol. 5, n. 4, pp. 331-342.
- Eurostat, *Regional Yearbook 2013* <http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-statistical-books/-/KS-HA-13-001> (consultato il 10 Marzo 2013).
- Fagnani, J. e Letablier, M-T. (2004), *Work and Family Life Balance: the impact of the 35 hour laws in France*, in «Work, Employment and Society», Vol. 18, n. 3, pp. 551-572.
- Fenwick, R., & Tausig, M. (2001), *Scheduling stress family and health outcomes of shift work and schedule control*, in «American Behavioral Scientist», Vol.44, n. 7, pp. 1179-1198.
- Gherardi, S. e Poggio, B. (2003), *Pratiche di conciliazione: tra fluidità del lavoro e trappole di genere*, in «Atti del Convegno Nazionale ed Europeo CIRSDE Che “genere” di conciliazione?, Torino, 28-29 maggio 2003».
- Greenhaus, J.H. e Kossek, E.E. (2014), *The contemporary career: A work-home perspective*, in «*Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*», vol. 1, n. 1, pp. 361-388.
- Hayman, J. (2005), *Psychometric Assessment of an Instrument Designed to Measure Work Life Balance*, in «*Research and Practice in Human Resource Management*», vol. 13, n. 1, pp. 85-91.

- Hogarth, T., Hasluck, C., Pierre, G., Winterbotham, M. and Vivian, D. (2001). *Work–Life Balance 2000: Results from the Baseline Study* London: DfEE.
- Hyman, J. e Summers, J. (2004), *Lacking balance? Work-life employment practices in the modern economy*, in «Personnel Review», vol. 33, n. 4, pp. 418-429.
- Joiner, R., Stewart, C., e Beaney, C. (2015), “Gender Digital Divide”, in Rosen L. D., Cheever N., Carrier L. M. (eds by) *The Wiley Blackwell Handbook of Psychology, Technology and Society*, John Wiley & Sons, Ltd, pp. 74-88.
- Kumari, L. (2012), *Employees' Perception On Work Life Balance And It's Relation With Job Satisfaction In Indian Public Sector Banks*, in «International Journal of Exclusive Management Research», vol. 2, n. 2 - <http://ijemr.in/Employees%20perception%20on%20Work%20Life%20Balance%20and%20job%20satisfaction%20in%20Public%20Sector%20Banks.pdf> (consultato il 29 Aprile 2016).
- Mageni, G.F. e Slabbert, A.D. (2005), *Meeting the challenge of the work-life balance in the South African workplace*, in «South African Journal of Economic and Management Sciences», vol. 8, n. 4, pp. 393-401.
- Marcinkus, W.C., Whelan-Berry, K.S. e Gordon, J.R. (2007), *The relationship of social support to the work-family balance and work outcomes of midlife women*, in «Women in Management Review», vol. 22, n. 2, pp. 86-111.
- Marks, S. R., Huston, T. L., Johnson, E. M., & MacDermid, S. M. (2001). *Role balance among white married couplet*, in «Journal of Marriage and the Family», vol. 63, pp.1083–1098.
- Morahan-Martin, J. (1998), “Males, females, and the Internet” in Gackenbach J (ed. by) *Psychology and the Internet: Intrapersonal, interpersonal, and transpersonal implications*, San Diego, Academic Press, pp. 169-197.
- Narendranath, S. (2006), *Work Life Balance - the Employer's Perspective*, in «Osmania Journal of Management», vol. 2, n. 2, pp.1-8.
- Niles, J.S. (1994), *Beyond telecommuting: a new paradigm for the effect of telecommunications on travel* - <http://www.osti.gov/scitech/servlets/purl/10188598> (consultato il 29 Aprile 2016)

- O'Brien, M. (2006), *Fathers, family life and work: Can fathers have it all?*, in «Second WELLCHI Conference, The Well-Being of Children and Labour Markets in Europe. Hamburg, 31 March-April 1», [http://114.hostxtremdns.com/webs/wellchi/conference\\_2/streamb/brien.pdf](http://114.hostxtremdns.com/webs/wellchi/conference_2/streamb/brien.pdf) (consultato il 11/05/2016).
- O'Brien, M. e Shemilt, I. (2003), *Working fathers: Earning and caring*, Manchester, Equal Opportunities Commission.
- Pleck, J. H. e Masciadrelli, B.P. (2004), "Paternal Involvement by US Residential Fathers: Levels, Sources, and Consequences" in Lamb M. E. (ed by), *The role of the father in child development (4th ed.)*, Hoboken, John Wiley & Sons Inc, pp. 222-271.
- Pérez Pérez, M., Martínez Sánchez, A., e Luis Carnicer, P. e Vela Jiménez, M.J. (2004a), *The environmental impacts of teleworking: A model of urban analysis and a case study*, in «Management of Environmental Quality: An International Journal», vol. 15, n. 6, pp. 656-671.
- Pérez Pérez, M., Martínez Sánchez, A., de Luis Carnicer, P. e Vela Jiménez, M.J. (2004b), *A technology acceptance model of innovation adoption: the case of teleworking*, in «European Journal of Innovation Management», vol. 7, n. 4, pp. 280-291.
- Peters, P., Tijdens, K. G. e Wetzels, C. (2004), *Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption*, in «Information & Management», vol. 41, n. 4, pp. 469-482.
- Sam, H. K., Othman, A.E.A. e Nordin, Z.S. (2005), *Computer Self-Efficacy, Computer Anxiety, and Attitudes toward the Internet: A Study among Undergraduates in Unimas*, in «Educational Technology & Society», vol. 8, n. 4, pp. 205-219.
- Saraceno, C. (2003), *La conciliazione di responsabilità familiari e attività lavorative in Italia: paradossi ed equilibri imperfetti*, in «Polis», vol. 17, n. 2, pp. 199-228.
- Schottenbauer, M. A., Rodriguez, B.F., Glass, C.R. e Arnkoff, D.B. (2004), *Computers, anxiety, and gender: an analysis of reactions to the Y2K computer problem*, in «Computers in Human Behavior», vol. 20, n. 1, pp. 67-83.

- Sousa-Poza, A. e Sousa-Poza, A.A. (2000), *Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction*, in «The journal of socio-economics», vol. 29, n. 6, pp. 517-538.
- Sullivan, C., e Lewis, S. (2001), *Home-based telework, gender, and the synchronization of work and family: perspectives of teleworkers and their co-residents*, in «Gender, Work & Organization», vol. 8, n. 2, pp.123-145.
- Van Dijk, J. e Hacker, K. (2003), *The digital divide as a complex and dynamic phenomenon*, in «The information society», vol. 19, n. 4, pp. 315-326.
- Yelland, N. e Lloyd, M. (2001), *Virtual kids of the 21 st century: Understanding the children in schools today*, in «Information Technology in Childhood Education Annual», vol. 2001, n. 1, pp. 175-192.