

## Osservatorio Smart Working

### **CRESCE LO SMART WORKING: UNA REALTA' NEL 56% DELLE GRANDI IMPRESE E 8% DELLE PA GLI SMART WORKER IN ITALIA SONO 480MILA**

Più della metà delle grandi imprese e l'8% delle PMI ha iniziative concrete Smart Working. Le prime iniziative sono presenti anche nel settore pubblico per cui è stato uno stimolo la legge sul Lavoro Agile dello scorso anno

Gli Smart Worker sono più soddisfatti dell'organizzazione del lavoro rispetto alla media degli altri lavoratori (39%, contro il 18%) e del rapporto con i colleghi (40% contro il 23%). Lo Smart Working aumenta del 15% la produttività per lavoratore e riduce del 20% il tasso di assenteismo

Vincono lo Smart Working Award 2018 A2A, Gruppo Hera, Intesa Sanpaolo, Maire Tecnimont; la prima edizione dello Smart Working Impact Award è vinta da Zurich

*Milano, 30 ottobre 2018* - A poco più di un anno dall'approvazione della legge sul Lavoro Agile, in Italia continua a crescere lo Smart Working, che vive un vero e proprio boom tra le grandi imprese e inizia a farsi largo anche nelle Pubbliche Amministrazioni. Nel 2018 gli Smart Worker - quei lavoratori dipendenti che godono di flessibilità e autonomia nella scelta dell'orario e del luogo di lavoro, disponendo di strumenti digitali adatti a lavorare in mobilità - sono ormai 480mila<sup>1</sup>, in crescita del 20%, e si ritengono più soddisfatti dei lavoratori tradizionali sia per l'organizzazione del lavoro (39% contro il 18%) che nelle relazioni con colleghi e superiori (40% contro il 23%).

Oltre una grande impresa su due (il 56% del campione) ha avviato progetti strutturati di Smart Working, adottando modelli di lavoro che introducono flessibilità di luogo, orario e promuovendo la responsabilizzazione sui risultati (erano il 36% un anno fa). A queste, bisogna aggiungere un ulteriore 2% che ha realizzato una qualche iniziativa informale e l'8% che prevede di introdurre progetti nel prossimo anno, per cui complessivamente circa due grandi aziende su tre stanno già sperimentando una qualche forma di Smart Working. Tra le PMI invece lo Smart Working risulta sostanzialmente stabile rispetto al 2017: l'8% ha progetti strutturati e il 16% informali. A differenza delle altre tipologie di organizzazioni però, è ancora elevato il numero di realtà che si dichiarano completamente disinteressate all'introduzione di questo nuovo modo di lavorare (38%).

La Pubblica Amministrazione - dopo il primo slancio dato dalla riforma Madia - sta finalmente compiendo i primi passi avanti, ma siamo ancora all'inizio del percorso. L'8% degli enti pubblici ha avviato progetti strutturati di Smart Working (in crescita rispetto al 5% un anno fa), l'1% lo ha fatto in modo informale, un altro 8% prevede iniziative il prossimo anno. Ma la maggioranza ancora non si è mossa: nel 36% delle Pubbliche Amministrazioni lo Smart Working è assente ma di probabile introduzione, nel 38% incerta, il 7% non è interessata.

A un anno dall'approvazione della legge sul Lavoro Agile, i suoi effetti sono molto più evidenti nel settore pubblico che nel privato. L'82% delle grandi imprese aveva già introdotto o pensato di avviare iniziative di Smart Working prima che la normativa entrasse in vigore e solo per il 17% è stata uno stimolo all'attivazione di progetti. Nella PA, invece, ben il 60% degli enti con progetti di lavoro agile ha trovato stimolo nella legge e solo il 40% l'aveva previsto prima.

Sono alcuni dei risultati della ricerca dell'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano ([www.osservatori.net](http://www.osservatori.net))\*, presentata oggi al Campus Bovisa al convegno "Smart Working: una rivoluzione da non fermare". "La ricerca rivela come nel settore privato lo Smart Working sia un fenomeno inarrestabile - dichiara **Fiorella Crespi**, Direttore dell'Osservatorio Smart Working-. Nelle grandi imprese si nota una forte crescita. Lo Smart Working invece stenta a decollare tra le PMI, in cui permane uno zoccolo duro di disinformazione e resistenza culturale, e nella PA dove, nonostante lo

<sup>1</sup> La stima si basa sulla rilevazione su un campione di 1.000 lavoratori, statisticamente rappresentativo della popolazione di impiegati, quadri e dirigenti che lavorano in organizzazioni con almeno 10 addetti e che, in base al tipo di attività svolte, potrebbero fare Smart Working.

sforzo normativo e le scadenze fissate dalla legge Madia, lo Smart Working resta nei fatti un fenomeno di nicchia. La pubblicazione della legge sul lavoro agile ha avuto in sé un effetto promozionale ma, per lo meno nel privato, gli adempimenti formali introdotti dai regolamenti di attuazione rischiano di controbilanciare l'effetto positivo di un quadro normativo più chiaro”.

“I benefici economico-sociali potenziali dell'adozione di modelli di lavoro agile sono enormi - dice **Mariano Corso**, Responsabile scientifico dell'Osservatorio Smart Working -. Si può stimare un incremento di produttività del 15% per lavoratore, una riduzione del tasso di assenteismo pari al 20%, risparmi del 30% sui costi di gestione degli spazi fisici per quelle iniziative che portano a un ripensamento degli spazi di lavoro e un miglioramento dell'equilibrio fra lavoro e vita privata per circa l'80% dei lavoratori. Per questo la rivoluzione non va fermata, ma anzi bisogna accelerare e promuovere la diffusione delle iniziative nelle diverse organizzazioni presenti sul territorio”.

## LA RICERCA

**Gli Smart Worker** - Nel 2018 il numero dei lavoratori agili in Italia ha toccato quota 480mila, pari al 12,6% del totale degli occupati che, in base alla tipologia di attività del loro lavoro, potrebbero fare Smart Working. Si tratta prevalentemente di lavoratori di genere maschile (76%), appartenenti alla Generazione X (il 50% ha fra i 38 e i 58 anni di età) e residenti del Nord-Ovest del Paese (48%).

Gli Smart Worker sono più contenti delle modalità con cui possono organizzare il proprio lavoro: il 39% degli Smart Worker è completamente soddisfatto, contro il 18% degli altri lavoratori. Gli Smart Worker sono più soddisfatti anche del rapporto con i colleghi e il proprio responsabile, il 40% è completamente soddisfatto contro il 23% degli altri lavoratori.

Le principali motivazioni che inducono i lavoratori ad aderire allo Smart Working sono legate alla sfera personale e al miglioramento del benessere. Su tutte, per il 46% dei lavoratori c'è la possibilità di evitare lo stress durante gli spostamenti casa-ufficio, poi per il 43% il miglioramento del proprio equilibrio tra vita privata e professionale. Seguono alcune conseguenze positive sulla propria attività lavorativa, come l'aumento della qualità dei risultati prodotti (41%), della propria efficienza (38%) e della motivazione professionale (36%). Infine, la volontà di limitare l'impatto ambientale, ad esempio non inquinando durante il tragitto fra la casa e l'ufficio (33%).

**Le grandi imprese** - Nelle grandi imprese il fenomeno dello Smart Working è ampiamente diffuso e il suo impatto è sempre più evidente e pervasivo. È quanto emerge dal sondaggio su un campione di 183 imprese con più di 250 addetti. In oltre una grande impresa su due (56%) sono presenti progetti strutturati di Smart Working: il 16% di essi è in fase di sperimentazione del modello e sta sviluppando un progetto pilota che nella maggior parte dei casi dura circa 6 mesi e coinvolge circa il 14% della popolazione aziendale; il 44% è in fase di estensione e della partecipazione a una platea più ampia e il restante 40% dei progetti, è a regime e coinvolge tutti coloro che possono essere inclusi nell'iniziativa. Resta tuttavia una minoranza consistente (13%) di realtà che non hanno sviluppato e non intendono sviluppare iniziative in tal senso o che non sanno se lo faranno in futuro.

Il modello più diffuso tra le grandi imprese comprende solo la possibilità di lavorare da remoto, scelta adottata dal 53% nelle grandi imprese, mentre il restante 47% dei progetti strutturati affianca al lavoro da remoto iniziative di ripensamento degli spazi. Rispetto al luogo in cui lavorare, invece, il 45% del campione delle grandi imprese lascia alle persone completa autonomia e libertà di scelta. Le altre organizzazioni preferiscono indicare i luoghi consentiti nel progetto di Smart Working: i più diffusi sono l'abitazione del lavoratore (80%), le altre sedi aziendali (74%), gli spazi di coworking (58%) e i luoghi pubblici (52%).

Il 59% delle grandi imprese ha introdotto nuove tecnologie digitali per supportare i progetti di Smart Working, mentre nel 27% delle imprese gli Smart Worker erano già dotati delle tecnologie necessarie. Quasi una su quattro (23%) ha incoraggiato i propri dipendenti a utilizzare i dispositivi personali per adeguare gli strumenti aziendali a disposizione e il 14% ha utilizzato strumenti in condivisione tra le persone. Solo in pochi progetti viene definito un budget per l'integrazione tecnologica (26%), mentre nella maggior parte dei casi non è previsto perché non si ritengono necessari extra costi (13%) o perché le iniziative realizzate erano già previste nei piani della direzione IT (22%) oppure perché il budget necessario verrà stanziato di volta in volta in base alle necessità (30%). Il restante 9%, infine, non sa se

sia stato stanziato un budget dedicato. Tuttavia, non sempre l'assenza di un budget denota una scarsa attenzione al tema della tecnologia, poiché è una scelta che può risentire del livello di maturità del progetto.

**La Pubblica Amministrazione** - L'Osservatorio ha analizzato un campione di 358 PA con più di dieci addetti, registrando una leggera crescita nella diffusione di progetti di Smart Working rispetto alla scorsa rilevazione: l'8% che ha già avviato progetti strutturati (contro il 5% del 2017), l'1% ha attivato iniziative informali e un altro 8% prevede progetti dal prossimo anno. Otto amministrazioni su dieci, però, sono ancora ferme: il 36% non ha attivato alcun progetto di Smart Working anche se è probabile la sua introduzione in futuro, il 38% è incerta e il 6% non è interessata. Il principale ostacolo indicato è la difficile applicazione del modo di lavorare alla propria realtà (49%). Tra gli altri ostacoli all'avvio dei progetti, segnalati da meno del 27% del campione, le procedure burocratiche ritenute troppo complesse, la limitata conoscenza degli approcci per l'introduzione dello Smart Working, la mancanza di consapevolezza dei benefici ottenibili e le attività poco digitalizzate.

Anche la maturità delle iniziative è limitata: la maggior parte dei progetti strutturati è in fase di sperimentazione (57%), mentre solo il 20% è in estensione e il 23% è a regime, ma a differenza del settore privato in alcuni casi viene riferito al raggiungimento dell'obiettivo fissato dalla direttiva Madia o al target previsto in fase progettuale. Il modello di Smart Working più diffuso nelle PA, adottato dal 93% del campione, comprende solo la possibilità di lavorare da remoto, mentre il restante 7% affianca ad esso anche il ripensamento degli spazi. Circa una PA su tre (30%) consente ai propri dipendenti di scegliere liberamente il luogo in cui lavorare, mentre fra le amministrazioni che indicano un luogo preciso in cui è consentito lavorare in modalità agile l'abitazione dell'impiegato è l'alternativa più frequente seguita da altre sedi dell'ente (73%). Il 45% delle amministrazioni integra le tecnologie disponibili con nuovi strumenti per abilitare il lavoro agile, mentre nel 17% dei casi gli strumenti a disposizione sono già adeguate, nel 41% viene favorito l'uso di dispositivi personali per lavorare da remoto e il 21% del campione ricorre a strumenti in condivisione.

**La legge sul Lavoro Agile** - A un anno dall'entrata in vigore della legge sul Lavoro Agile, l'Osservatorio ha analizzato gli effetti della nuova normativa come incentivo a progetti di Smart Working. Nella PA, tra chi ha avviato progetti strutturati di Smart Working, ben il 60% lo ha fatto su stimolo della normativa, mentre solo il 23% degli enti pubblici aveva già pianificato di introdurre lo Smart Working prima dell'evoluzione della normativa e il 17% aveva introdotto lo Smart Working prima della normativa. Tra le imprese invece la situazione è ben diversa: appena il 17% di chi fa Smart Working ritiene la normativa uno stimolo (stessa percentuali tra grandi e PMI), mentre l'82% delle grandi imprese e il 76% delle PMI aveva già introdotto o pensato di introdurre lo Smart Working prima della legge.

Tra le grandi imprese solo il 6% trova positivo l'impatto della legge, il 49% non indica "nessun impatto" e il 45% individua un impatto negativo in particolare per la complicazione nei processi di trasmissione delle comunicazioni e l'adeguamento degli accordi individuali e delle policy. Più divisa sul tema la PA: il 27% vede un impatto positivo, il 43% nessun impatto, il 30% negativo.

**Criticità e benefici dello Smart Working** - I benefici del lavoro agile non sono solo in termini di equilibrio e soddisfazione individuale, ma anche di performance delle persone e dell'organizzazione nel complesso. Dal punto di vista organizzativo, l'indagine rivela che lo Smart Working contribuisce ad aumentare la produttività di circa il 15% e a ridurre il tasso di assenteismo di circa il 20%. Secondo un sondaggio sui responsabili degli Smart Worker, questo modo di lavorare ha un impatto molto positivo sulla responsabilizzazione per il raggiungimento dei risultati (37% del campione), sull'efficacia del coordinamento (33%), sulla condivisione delle informazioni (32%), sulla motivazione e la soddisfazione sul lavoro (32%) e la qualità del lavoro svolto (31%). Il 30% dei responsabili, poi, registra miglioramenti anche nella produttività, nella gestione delle urgenze e nell'autonomia durante lo svolgimento delle attività lavorative. L'unico aspetto su cui pochi manager (11%) dichiarano un impatto negativo è la condivisione delle informazioni. Ma i benefici riguardano anche la riduzione dei costi di gestione degli spazi fisici in termini di affitti, utenze e manutenzioni, con il 30% di risparmi nelle aziende che hanno ripensato la struttura degli spazi, e il work-life balance, con almeno l'80% dei dipendenti di imprese con progetti di Smart Working che hanno ottenuto un migliore equilibrio fra vita professionale e privata.

Fra le criticità di chi fa Smart Working la più frequente è la percezione di un senso di isolamento circa le dinamiche dell'ufficio (18%), seguita dal maggiore sforzo di programmazione delle attività e di gestione delle urgenze (16%). Altre difficoltà sono legate alle distrazioni esterne, come la presenza di altre persone nel luogo in cui si lavora (14%), alla necessità di frequenti interazioni di persona (13%) e alla limitata efficacia della comunicazione e della collaborazione virtuale (11%). Sono pochissimi, inoltre, gli Smart Worker che incontrano difficoltà nell'uso delle tecnologie legate al lavoro agile. Una buona percentuale di lavoratori agili (14%) non percepisce alcuna criticità.

## SMART WORKING AWARD

In occasione del convegno, sono stati assegnati gli “Smart Working Award” 2018, il premio dell'Osservatorio per le aziende che si sono distinte per capacità di innovare le modalità di lavoro in ottica Smart Working. Vincono lo Smart Working Award 2018 A2A, Gruppo Hera, Intesa Sanpaolo per l'iniziativa “Hive Project - Il Futuro al Lavoro” e Maire Tecnimont. Grazie al progetto “Atom”, invece Zurich ottiene lo “Smart Working Impact Award”, premio indirizzato alle organizzazioni già vincitrici dello Smart Working Award, in cui il progetto negli ultimi anni ha avuto un impatto significativo sull'organizzazione.

*\*L'Osservatorio Smart Working è realizzato in collaborazione e con il supporto di Avaya, Cisco, Doxa, Jones Lang LaSalle, Microsoft, Plantronics|Polycom, Progetto CMR, Regus, Ricoh, Sedus, TamTamy Reply, Vodafone e con il patrocinio di Assolombarda, WOW! Webmagazine.*

### Ufficio stampa Osservatori della School of Management **d'I** Comunicazione: del Politecnico di Milano

Barbara Balabio  
Tel.: 02 2399 9545  
email [barbara.balabio@osservatori.net](mailto:barbara.balabio@osservatori.net)  
Skype [barbara.balabio](https://www.skype.com/name/barbara.balabio)  
[www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

Piero Orlando  
[po@dicomunicazione.it](mailto:po@dicomunicazione.it)  
Mob.: 335 1753472

Marco Puelli  
[mp@dicomunicazione.it](mailto:mp@dicomunicazione.it)  
Mob.: 320 1144691

*La School of Management del Politecnico di Milano, costituita nel 2003, accoglie le molteplici attività di ricerca, formazione e alta consulenza, nel campo dell'economia, del management e dell'industrial engineering che il Politecnico porta avanti attraverso le sue diverse strutture interne e consortili. La Scuola ha ricevuto, nel 2007, il prestigioso accreditamento EQUIS. Nel 2009 è entrata per la prima volta nel ranking del Financial Times delle migliori Business School europee. Nel 2013 ha ottenuto il prestigioso accreditamento internazionale da AMBA. Dal 2015, la Scuola è membro di AACSB International. La Scuola è presente inoltre nei QS World University Rankings. Nel 2017, la School of Management è la prima business school italiana a vedere riconosciuta la qualità dei propri corsi erogati in digital learning nei master Executive MBA attraverso la certificazione EOCCS. La Scuola è membro PRME, Cladea e QTEM. Fanno parte della Scuola: il Dipartimento di Ingegneria Gestionale e il MIP Graduate School of Business che, in particolare, si focalizza sulla formazione executive e sui programmi Master. Le attività della School of Management legate all'Innovazione Digitale si articolano in Osservatori Digital Innovation, che fanno capo per le attività di ricerca al Dipartimento di Ingegneria Gestionale, e Formazione executive e programmi Master, erogati dal MIP. Gli Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano nascono nel 1999 con l'obiettivo di fare cultura in tutti i principali ambiti di Innovazione Digitale. Oggi sono un punto di riferimento qualificato sull'Innovazione Digitale in Italia che integra attività di Ricerca, Comunicazione e Aggiornamento continuo. La Vision che guida gli Osservatori è che l'Innovazione Digitale sia un fattore essenziale per lo sviluppo del Paese. La mission è produrre e diffondere conoscenza sulle opportunità e gli impatti che le tecnologie digitali hanno su imprese, pubbliche amministrazioni e cittadini, tramite modelli interpretativi basati su solide evidenze empiriche e spazi di confronto indipendenti, pre-competitivi e duraturi nel tempo, che aggregano la domanda e l'offerta di Innovazione Digitale in Italia. Le attività sono svolte da un team di quasi 100 tra professori, ricercatori e analisti impegnati su oltre 30 differenti Osservatori che affrontano i temi chiave dell'Innovazione Digitale nelle Imprese (anche PMI) e nella Pubblica Amministrazione: Agenda Digitale, Artificial Intelligence, Big Data Analytics & Business Intelligence, Blockchain & Distributed Ledger, Cloud Transformation, Cloud nella PA, Contract Logistics, Digital Thinking for Business, Digital Transformation Academy, eCommerce B2c, eGovernment, Export, Fatturazione Elettronica & eCommerce B2b, Fintech & Insurtech, Food Sustainability, Gestione Progettazione e PLM (GeCo), Gioco Online, HR Innovation Practice, Industria 4.0, Information Security & Privacy, Innovazione Digitale in Sanità, Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali, Innovazione Digitale nel Retail, Innovazione Digitale nel Turismo, Innovazione Digitale nell'Industria dello Sport, Internet Media, Internet of Things, Kids & Toys, Mobile B2c Strategy, Mobile Banking, Mobile Payment & Commerce, Multicanalità, Omnichannel Customer Experience, Professionisti e Innovazione Digitale, Smart Agrifood, Smart Working, Startup Hi-tech, Startup Intelligence, Supply Chain Finance, Tech Company - Innovazione nel Canale ICT.*