



ASSOLOMBARDA

Lo smart working in numeri

ANNO 2022

Rapporto n° 05/2023

A cura

Area Centro Studi

Indice Contenuti

1. In sintesi	5
2. Qualche definizione	7
3. Le dimensioni del fenomeno	9
I dati di confronto internazionale	9
Le stime dell'Osservatorio del Politecnico	12
La rilevazione di Assolombarda tra le aziende associate	13
4. La valutazione delle imprese	16
Le ricadute positive ...	17
... e quelle negative	19
In sintesi	20



In sintesi

Secondo Eurostat **in Italia nel 2022** la percentuale di occupati tra i 15 e i 64 anni che svolgono il proprio **lavoro occasionalmente o abitualmente da casa** è pari al **12,2%** (corrispondente a **2,734 milioni di lavoratori**), agli ultimi posti tra i 27 Paesi UE e inferiore rispetto alla **media europea del 22,4%**. La quota di lavoratori interessata è tuttavia aumentata sensibilmente rispetto al 4,6% del periodo pre pandemico (media 2019), anche se è in calo rispetto ai picchi del 2020 (13,6%) e del 2021 (14,8%).

L'Osservatorio sullo Smart working del Politecnico di Milano, stima un **tasso di diffusione** (ovvero la percentuale di aziende che hanno introdotto lo smart working) nel settore privato del **48% nelle PMI** (10-250 addetti). Tale percentuale raggiunge il **91% nella Grandi Imprese** (oltre i 250 dipendenti) e si colloca al 67% nella Pubblica Amministrazione.

Una survey di Assolombarda su 200 associate ha rilevato, nel territorio di competenza dell'associazione (Milano, Monza, Lodi e Pavia), la presenza di smart working nel **60% delle aziende** che hanno partecipato all'Indagine sul Lavoro; i lavoratori che, in queste aziende, nel 2022 hanno svolto (almeno saltuariamente) lavoro da remoto rappresentano il **50% del totale dei dipendenti**¹ (nel periodo pre Covid era il 15%).

Con riferimento alla Città metropolitana di Milano, la diffusione sale al 64% delle aziende e all'89% nel solo Comune di Milano, una quota di aziende doppia rispetto a prima della pandemia (nel 2019 era del 33%).

¹ Rapportato ai soli dipendenti, la quota di smart worker per l'Italia nel 2022 salirebbe a 15,3% dal 12,2%.

Dalla verifica di pro e contro collegati allo smart working, condotta dall'Indagine sul Lavoro tra le aziende associate che lo hanno già effettivamente introdotto, emergono **valutazioni ampiamente positive**: l'80% ha concretamente sperimentato vantaggi (la **possibilità di attrarre e fidelizzare risorse strategiche** in primis), solo il 30% segnala ricadute negative. Dalle indicazioni raccolte si deduce che andrebbe considerata con più attenzione la **creazione di aree di conflitto tra lavoratori eligibili e non**, il cui impatto sembra eccessivamente sottovalutato in fase di progettazione, rispetto alla rilevanza che dimostra quando lo strumento viene concretamente introdotto.

2

Qualche definizione

Nel momento in cui si vuole procedere alla misurazione di un fenomeno come il lavoro a distanza, i criteri definitori condizionano in misura significativa i risultati.

Infatti, cosa stiamo misurando? Tra lavoro da remoto, telelavoro, lavoro da casa e lavoro a domicilio, il confronto internazionale risulta condizionato in misura significativa da ciò a cui l'analisi viene riferita.

Questo aspetto è stato recentemente affrontato dall'Ilo (International Labour Organization), che ha redatto una guida² avente lo specifico obiettivo di "fornire raccomandazioni su come i quattro diversi concetti di *lavoro a distanza*, *telelavoro*, *lavoro a domicilio* e *lavoro da casa* devono essere interpretati in termini di statistiche".

Il documento propone un efficace schema sintetico che facilita la comprensione delle combinazioni tra le varie forme e le relazioni che intercorrono tra l'una e l'altra.



Come si può evincere dallo schema, tra gli *home worker* conteggiati nelle statistiche internazionali sono inclusi i lavoratori a domicilio e i telelavoratori, tipologie diverse ed ulteriori rispetto a quella del *lavoratore agile (smart worker)* così come definito dalla

² "Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work" (https://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_747075.pdf).

normativa italiana nell'art 18 L. 81/2017 (“modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa”).

3

Le dimensioni del fenomeno

Le statistiche ufficiali di confronto europeo, prodotte da Eurostat, rilevano le persone che lavorano abitualmente o saltuariamente da casa (*home worker*).

Nello schema proposto dall'Ilo significa l'area evidenziata in rosso, che - come detto - arriva ad includere i *lavoratori a domicilio* ed i *telelavoratori*.



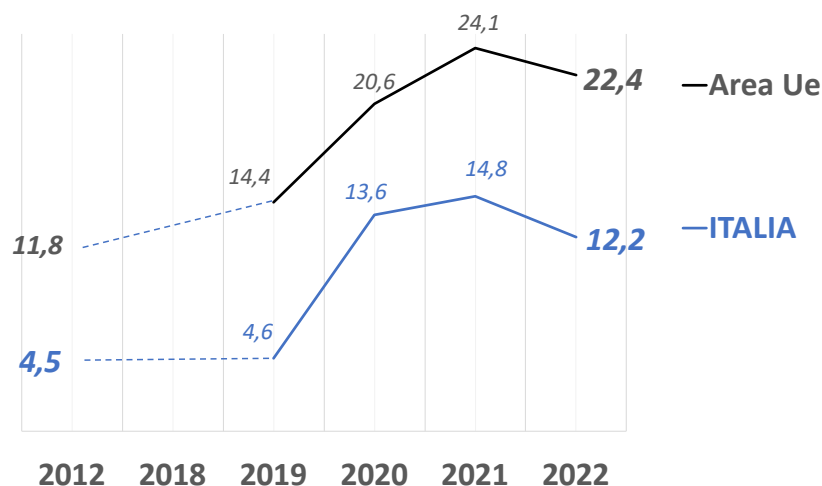
I DATI DI CONFRONTO INTERNAZIONALE

La rapida diffusione dello smart working (o lavoro agile) dai primi mesi dello scoppio della pandemia infatti ha prodotto nel nostro Paese una crescita improvvisa nella quota di lavoratori che svolgono almeno parte della propria prestazione lavorativa da casa.

La percentuale di occupati tra i 15 e i 64 anni che affermano di aver svolto il proprio lavoro occasionalmente o abitualmente da casa è infatti triplicata nel corso dei primi mesi della pandemia, passando dal 4,6 per cento della media del 2019 (fanalino di coda tra i principali partner dell'Ue27) al 13,6 della media 2020.

Nel 2022 si registra un'inversione del trend in tutti i Paesi dell'Area Ue. L'Italia, in linea con questa tendenza, scende al 12,2%³, mantenendo un divario con la media europea attorno ai 10 punti percentuali:

→ Figura 1 – Incidenza lavoratori da casa sul totale degli occupati (2012-2022)

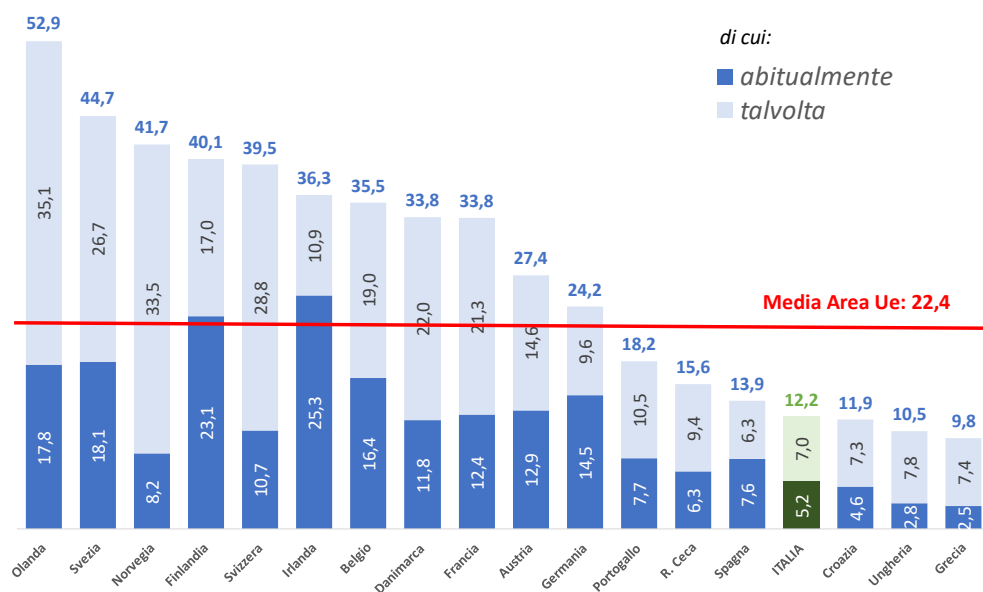


fonte: Elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Eurostat

Nonostante il forte impulso dato dall'emergenza, con il 12,2, il nostro Paese continua a collocarsi ben distante dall'Olanda, che guida la classifica con più della metà dei lavoratori (52,9%), i paesi Scandinavi (Svezia, Norvegia e Finlandia, anche effetto di condizioni ambientali estreme, in certi periodi dell'anno), ma anche da paesi europei più vicini, come la Svizzera (39,5%) o strutturalmente simili come la Francia (33,8%) o la Germania (24,2%).

³ Considerando che nel 2022 Eurostat quantifica in 22.412.500 il numero di occupati dell'Italia della fascia 15-64 anni, il numero di smart worker corrisponde al 12,2% 2.734 mila. Rapportati ai 17.849 mila lavoratori alle dipendenti della stessa fascia di età quantificati dall'Istat per il 2022, la percentuale sale al 15,3%.

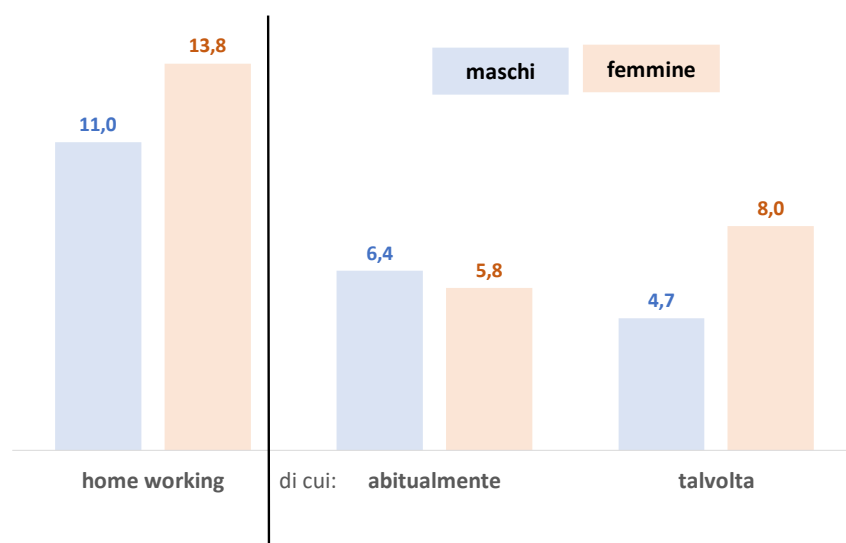
→ Figura 2 – Incidenza lavoratori da casa sul totale degli occupati (2022)



fonte: Elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Eurostat

Il lavoro da casa riguarda relativamente di più le donne, tra le quali nel 2021 la percentuale arriva al 13,8%, rispetto all'11,0% degli uomini: una differenza che riguarda principalmente la possibilità di lavorare *saltuariamente* da casa, mentre l'eventualità di farlo *abitualmente* vede una prevalenza maschile.

→ Figura 3 – Incidenza lavoratori da casa sul totale degli occupati (2022, per genere)



fonte: Elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Eurostat

LE STIME DELL'OSSERVATORIO DEL POLITECNICO

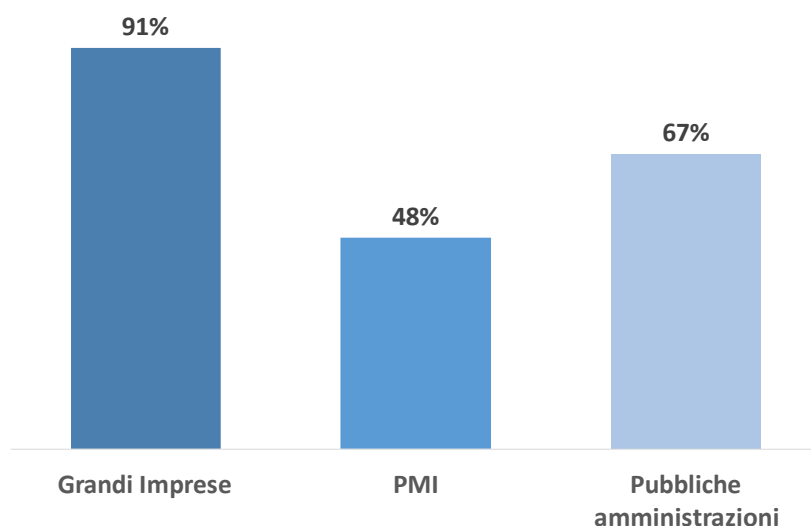
Dati più aggiornati, relativi al 2022, sono disponibili dall'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano, fonte autorevole che in Italia da anni monitora il fenomeno⁴.

L'Osservatorio in questi anni ha preso in considerazione anche il carattere *estensivo* del fenomeno, ovvero la percentuale di aziende con almeno un lavoratore in smart working.

Per quanto riguarda il tasso di diffusione (percentuale di imprese), in considerazione delle accentuate differenze riconducibili alla dimensione d'impresa e alla natura dell'attività svolta (settore privato o Pubblica Amministrazione) l'Osservatorio non elabora un dato sintetico ma distingue tre distinte percentuali: per le Pmi (sotto ai 250 dipendenti), per le grandi imprese e per la P.A.

Tra le imprese sono stati rilevati tassi di diffusione molto diversificati a seconda della tipologia:

→ Figura 4 – Incidenza aziende con iniziative di smart working - 2022



Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Osservatorio Politecnico di Milano

L'Osservatorio ha anche condotto un sondaggio sulle principali motivazioni per il ricorso a questa modalità di lavoro.

Al primo posto viene indicato dalle imprese il miglioramento del benessere organizzativo e del work Life balance delle persone.

Segue per importanza (ma con sensibili differenze tra grandi imprese e Pubblica Amministrazione, per la quale questo aspetto è marginale) l'utilizzo dello smart working come strumento per attrarre e trattenere talenti.

⁴ In realtà la definizione di smart worker utilizzata non coincide esattamente con quella della normativa: "colore che hanno flessibilità e autonomia nella scelta dell'orario e del luogo di lavoro e che sono dotati di strumenti digitali adatti a lavorare in mobilità, eventualmente anche all'esterno delle sedi aziendali".

Dalla survey emerge che lo smart working, tuttavia, non è considerato solo uno strumento per gestire le situazioni di emergenza o incrementare il benessere delle persone ma è soprattutto una potente leva di ripensamento organizzativo per migliorare le performance aziendali.

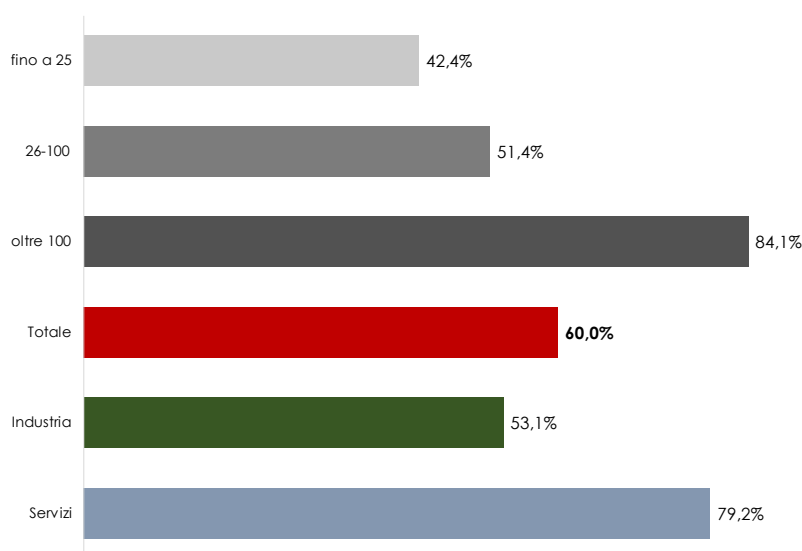
Secondo l'Osservatorio il risparmio monetario derivante dallo smart working ammonterebbe⁵ a livello di Paese a 1,1 miliardi di euro, con un beneficio ambientale di 1,5 milioni di tonnellate di CO2 non emessa.

LA RILEVAZIONE DI ASSOLOMBARDA TRA LE AZIENDE ASSOCIATE

Il Sistema Confindustria conduce annualmente una indagine sul mercato del lavoro⁶ con lo scopo di monitorare l'evoluzione di vari aspetti legati all'organizzazione del lavoro, tra cui la diffusione dello smart working tra le aziende associate, l'intensità di utilizzo e le modalità di applicazione.

Tra le aziende di Milano, Monza, Lodi e Pavia che hanno partecipato all'indagine, quelle che hanno dichiarato di aver utilizzato lo smart working nel corso del 2022 sono il 60% del totale (*margin estensivo*).

→ Figura 5 – Incid. % aziende che utilizza smart working (per dimensione e settore) - 2022



Fonte: Indagine Confindustria sul lavoro, 2023

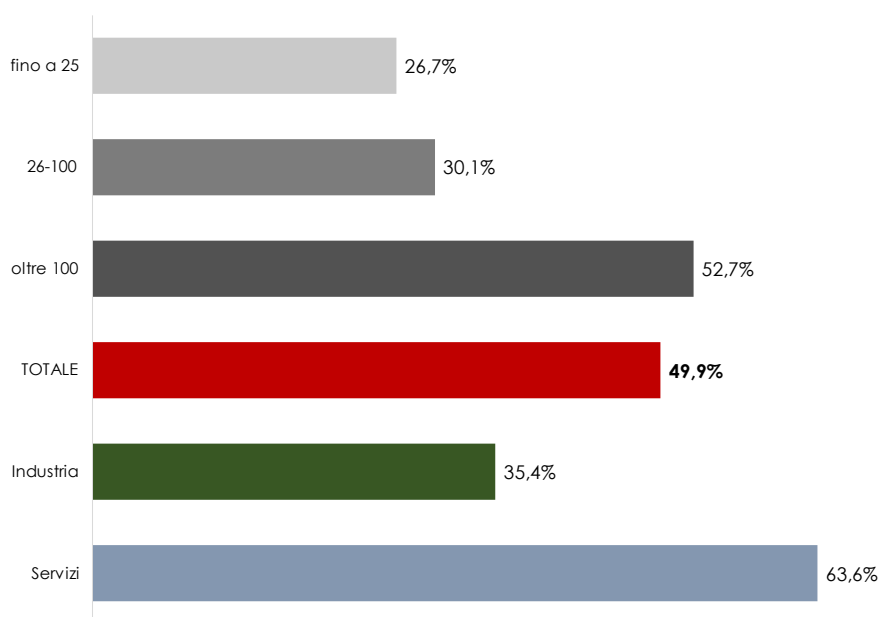
I dati rendono evidente come l'utilizzo di tale forma organizzativa sia fortemente correlato alle dimensioni aziendali e che tendono a farvi ricorso più frequentemente le imprese che offrono servizi rispetto a quelle che svolgono attività produttive.

⁵ I calcoli del Politecnico sono basati su un'ipotesi di smart working due volte la settimana e condotti utilizzando i prezzi di gas ed elettricità del trimestre ottobre-dicembre 2022: tenendo conto dell'ottimizzazione dell'utilizzo degli spazi, del minore impatto dei consumi e della riduzione dei costi di *commuting* il risparmio su base annua viene quantificato in 2.500€/lavoratore per l'azienda e in 600€ per il lavoratore.

⁶ I risultati non hanno una base di rappresentatività statistica ma, per la quantità di informazioni su cui si basano (nel 2023 hanno partecipato circa 200 aziende associate ad Assolombarda, con poco meno di 50 mila dipendenti) forniscono una rappresentazione realistica della maggior parte dei fenomeni analizzati.

La quota di lavoratori coinvolti (*marginale intensivo*), stando alle informazioni fornite dalle imprese che hanno partecipato alla rilevazione, si colloca in media al 49,9% dei lavoratori *potenziali*⁷, rispetto al 15% registrato pre Covid⁸ e al 15,3%⁹ stimato per il 2022 per l'Italia.

→ Figura 6 – Incid. % smart worker sul totale dei lavoratori eligibili (per dimensione e settore) - 2022



Fonte: Indagine Confindustria sul lavoro, 2023

Le differenze per dimensione aziendale riflettono quelle rilevate per il tasso di diffusione: nelle piccole realtà la quota degli smart worker raggiunge il 26,7%, supera il 30% nelle realtà di media dimensione e si colloca al 52,7% nelle grandi.

La percentuale di lavoratori da remoto nelle aziende Assolombarda che hanno partecipato alla rilevazione è di poco superiore al 35% nelle aziende industriali e raggiunge il 63,6% in quelle dei servizi, in cui le mansioni sono più spesso compatibili con lo svolgimento da remoto.

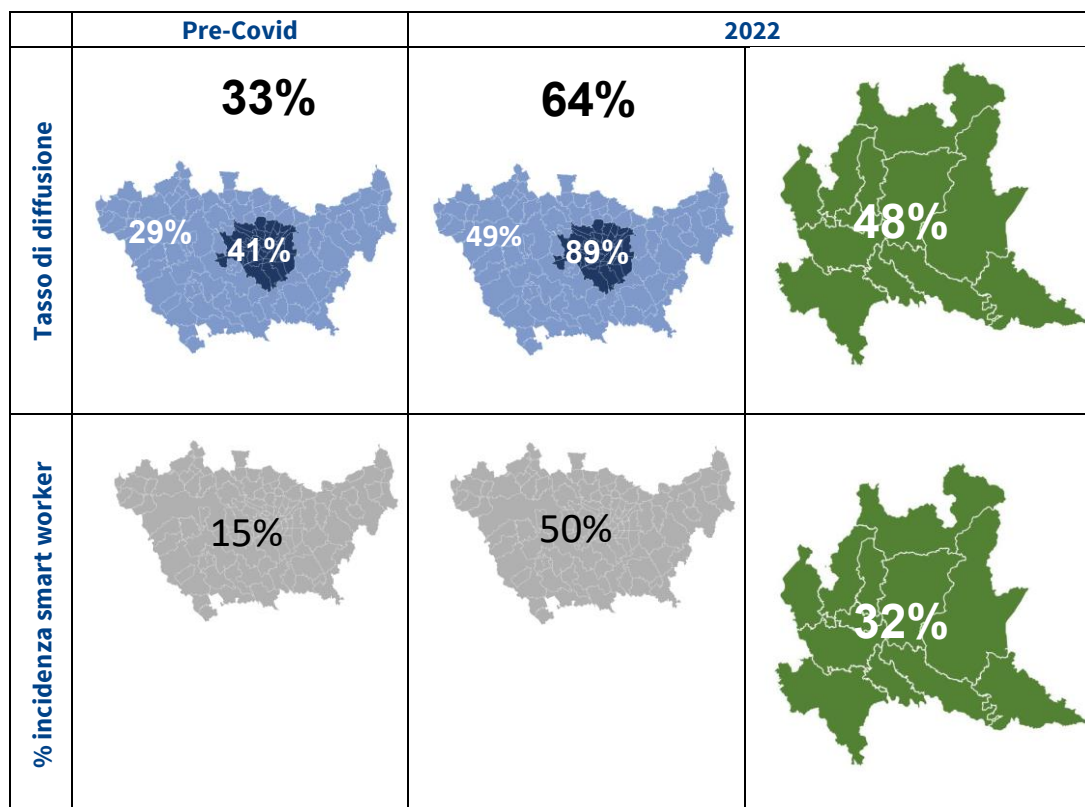
Con riferimento alla Città metropolitana di Milano, la diffusione sale al 64% delle aziende e all'89% nel solo Comune di Milano; la quota di aziende è pertanto doppia rispetto a prima della pandemia (nel 2019 era del 33%).

⁷ In assenza di informazioni sulla composizione della forza lavoro per mansioni svolte, convenzionalmente questa analisi considera tali tutti i lavoratori alle dipendenze al netto dei dirigenti.

⁸ "Smart Working, La transizione dal lavoro a distanza imposto dall'emergenza allo smart working strutturato", Your Next Milano 2022 <https://www.yournextmilano.it/article/9814/smart-working/>

⁹ Il confronto va infatti effettuato rispetto ai soli lavoratori dipendenti e, come indicato nella nota 3, al 15,3% si arriva rapportando i 2.734 mila smart worker stimati da Eurostat ai 17.849 mila dipendenti quantificati da Istat.

→ Figura 7 – Diffusione smart working tra le imprese e intensità di utilizzo tra i lavoratori



Fonte: Indagine Confindustria sul lavoro, 2023

Come riportato ne Booklet Smart City¹⁰ di Assolombarda, “una indicazione di quanto sia ancora diffuso lo smart working a Milano e nelle altre città benchmark proviene dagli spostamenti per motivi di lavoro misurati da Google. I dati, che arrivano fino a ottobre scorso, non evidenziano profonde differenze tra le città europee: a Milano il livello nel 2022 è ancora inferiore di circa un quinto (-21%) al pre Covid, una percentuale simile a Barcellona (-22%). Amsterdam e Parigi si posizionano un po’ più in basso (-25/-26%), mentre le due città tedesche si attestano intorno al -15% (-12% Monaco, -18% Berlino)”.

¹⁰ Booklet Smart City - N° 06/2023, Centro Studi Assolombarda - EY.

4

La valutazione delle imprese

La diffusione dello smart working ormai elevata consente di analizzarne l'impatto su un campione sufficientemente ampio, benché non rappresentativo, e variegato (per dimensioni e settore) di aziende, disponendo di valutazioni oggettive basate sull'effettiva implementazione dello strumento.

Nella precedente edizione dell'indagine sul Lavoro di Confindustria l'approfondimento annualmente dedicato ai temi più attuali inerenti la gestione delle risorse umane era stato dedicato ai potenziali vantaggi e svantaggi previsti dalle imprese nell'ipotesi di introduzione strutturale dello smart working. Nel 2023, alla luce dell'ormai ampia diffusione raggiunta, una analoga analisi ha coinvolto le sole imprese che hanno dichiarato di averlo già introdotto, chiedendo una sorta di primo bilancio basato su concreti elementi esperienziali. L'oggetto di valutazione è inoltre stato circoscritto ai soli impatti – positivi o negativi - sull'organizzazione, escludendo le ricadute sui lavoratori (ad esempio la conciliazione dei tempi di vita e lavoro, ormai unanimemente riconosciuta come uno degli effetti più positivi della possibilità di organizzare l'attività lavorativa da remoto).

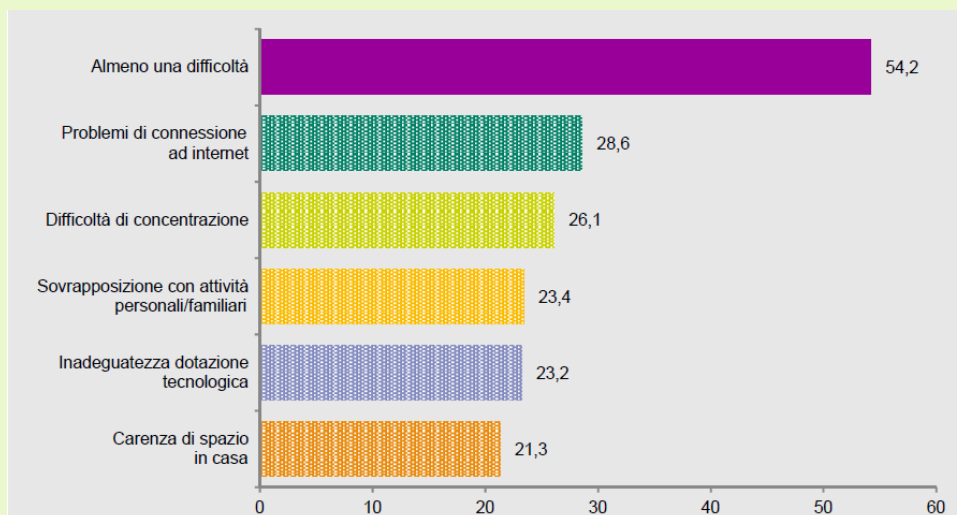
BOX - L'impatto del lavoro da remoto per i lavoratori

Le ricadute, non solo positive, per i lavoratori sono emerse da una rilevazione condotta dall'Istat¹¹ nel 2021. Secondo i dati raccolti il lavoro da casa durante la pandemia ha comportato difficoltà in particolare per problemi di connessione a Internet (segnalati da più di un lavoratore su due (54,2%) e difficoltà di concentrazione (riferiti da più di un lavoratore su quattro); una percentuale solo di poco inferiore ha lamentato carenze di dotazione

¹¹ Istat, "Indagine Diario della giornata e attività ai tempi del coronavirus"

tecnologica (23,2%), di spazi adeguati in casa (21,3%) e di sovrapposizione tra lavoro e attività personali/familiari (23,4%).

→ Figura 8 – Persone di 18 anni e più che a seguito dell'emergenza sanitaria hanno lavorato da casa per difficoltà incontrata (valori percentuali)



fonte: Istat, Dicembre 2021-gennaio 2022

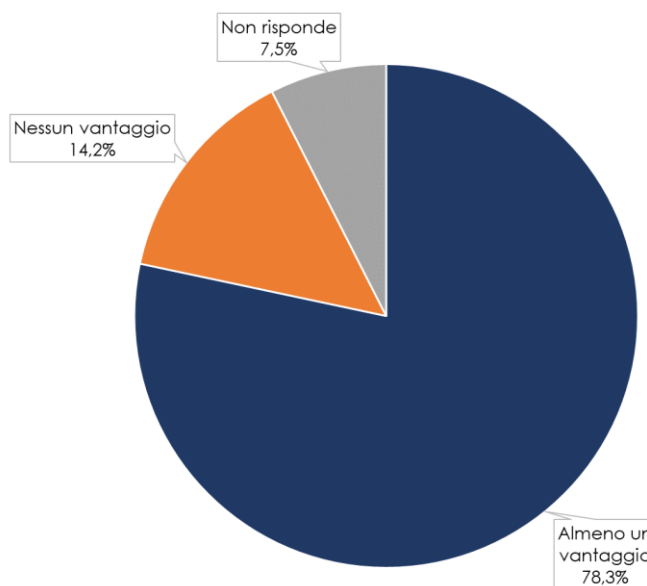
La stessa indagine ha verificato l'interesse dei lavoratori a lavorare da remoto. Al netto di quanti hanno un'occupazione non compatibile con tale modalità di erogazione della prestazione lavorativa (57%), i lavoratori si dividono quasi a metà tra quanti sono interessati a farlo (55,2%) e quanti non lo sono. Evidenti le differenze tra chi lo ha già sperimentato e chi no: tra i primi gli interessati balzano al 73,5% contro il 38,4% di chi non ne ha ancora avuto esperienza.

Lavorare due o tre giorni a settimana rappresenta quindi un modello ibrido ideale per quanti sono interessati a questa forma di essibilità lavorativa, sia per chi ne ha già avuto esperienza, sia per chi desidererebbe farlo (69,5%); il 16,6 % preferirebbe invece utilizzarlo più raramente, mentre una percentuale di poco inferiore manifesta interesse per un modello più spinto (tutti i giorni o quasi: il 13,8%).

LE RICADUTE POSITIVE ...

Innanzitutto, le realtà che hanno introdotto lo smart working hanno oggettivamente potuto rilevare impatti positivi per l'azienda? La risposta raccolta tra le associate ad Assolombarda che hanno collaborato all'indagine è decisamente positiva: al netto di un'area marginale di non risposta (meno dell'8%), sono ben 8 aziende su 10 che dichiarano di aver sperimentato vantaggi concreti (cfr. → Figura 9).

→ Figura 9 – Distrib. risposte su vantaggi smart working (% calcolata tra chi lo utilizza)

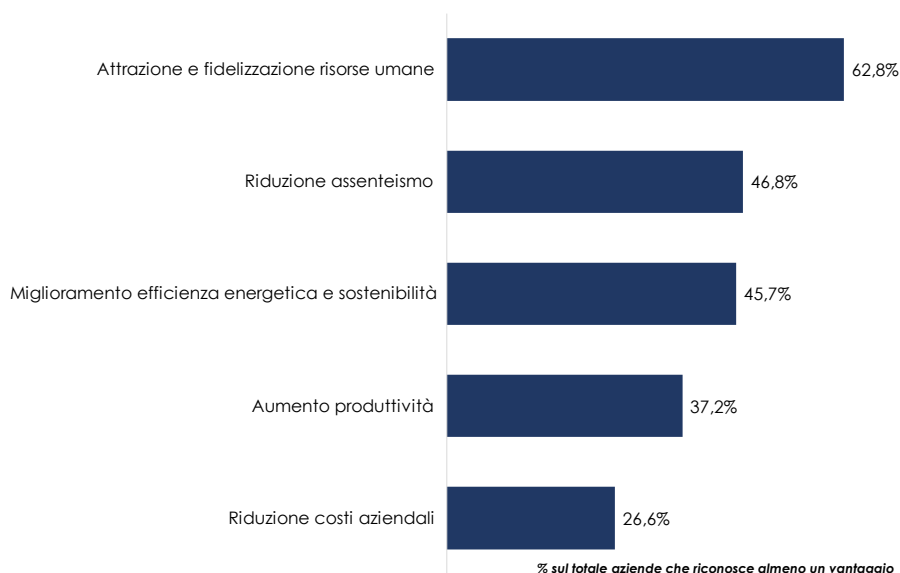


Fonte: Indagine Confindustria sul lavoro, 2023

Quali sono i vantaggi derivati dalla scelta?

Guardando alla graduatoria delle specifiche risposte, offrire ai dipendenti la possibilità di lavorare da remoto si conferma un potentissimo strumento di attraction e engagement: quasi i due terzi delle aziende che hanno segnalato almeno un vantaggio hanno indicato proprio l'attrazione e fidelizzazione delle risorse umane.

→ Figura 10 – Graduatoria dei vantaggi (possibili più risposte)



Fonte: Indagine Confindustria sul lavoro, 2023

Segue a distanza (46,8% di chi ha segnalato almeno un vantaggio), la riduzione dell'assenteismo: un aspetto che, si può ipotizzare, rifletta indirettamente le opportunità di conciliazione vita-lavoro offerte ai lavoratori.

Una analoga quota di aziende (45,7%) valuta di aver ottenuto, grazie al ricorso a questa forma di organizzazione del lavoro, un miglioramento dell'efficienza energetica e della sostenibilità.

Più di un terzo delle aziende (37,2%), inoltre, indica aumenti della produttività dei dipendenti attraverso maggiore responsabilizzazione e orientamento al risultato.

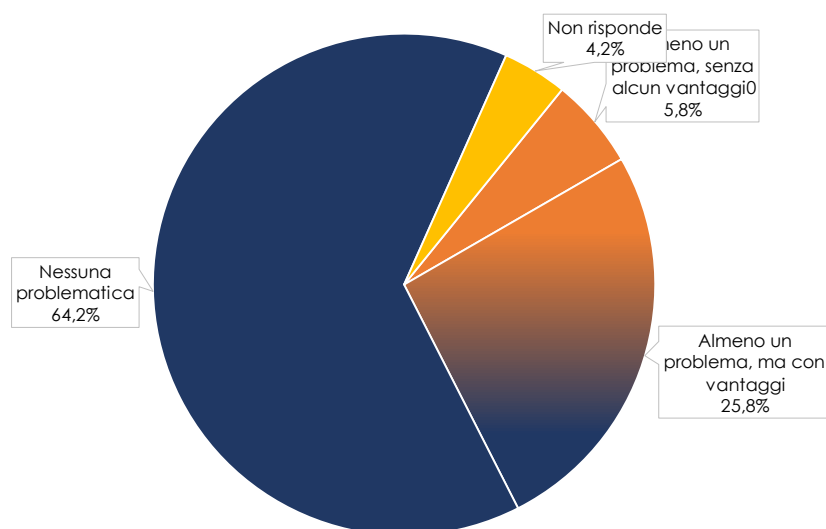
Meno diffusa risulta invece la riduzione dei costi aziendali conseguente alla migliore gestione degli spazi: è citata dal 26,6% di chi ha individuato almeno un vantaggio.

... E QUELLE NEGATIVE

La rilevazione ha specularmente verificato le problematiche emerse nell'esperienza di chi ha concessione ai lavoratori della possibilità di svolgere la loro attività da remoto.

Innanzitutto è interessante notare che, tra chi ha implementato lo strumento, la quota di chi ha sperimentato svantaggi è ben più ridotta di chi ha riscontrato effetti positivi (31,6%, contro 78,3%) e che solo per una esigua minoranza (5,8%) gli impatti negativi non sono stati almeno in parte controbilanciati da ricadute di segno opposto.

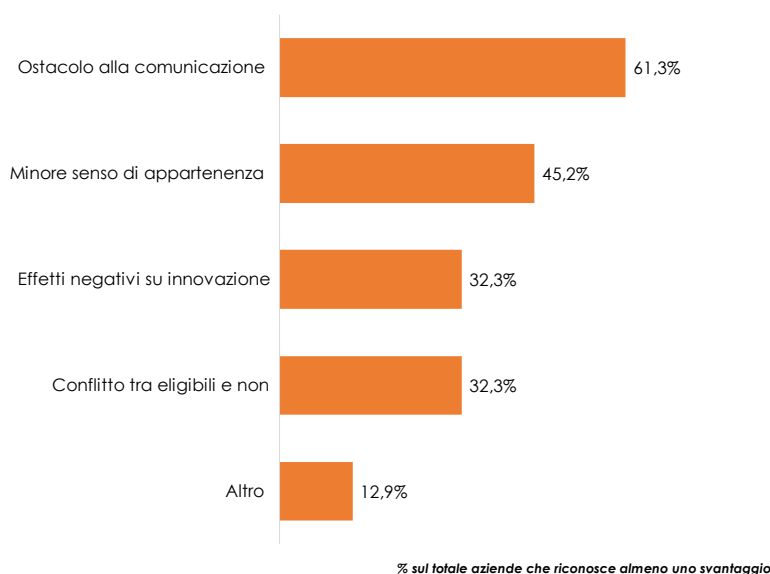
→ Figura 11 – Distrib. risposte su svantaggi smart working (% calcolata tra chi lo utilizza)



Fonte: *Indagine Confindustria sul lavoro, 2023*

Stando alle indicazioni delle aziende che hanno introdotto lo smart working, l'impatto negativo di gran lunga più diffuso risulta essere l'ostacolo alla comunicazione tra i dipendenti, segnalato in 6 casi su 10 (cfr. → Figura 12).

→ Figura 12 – Graduatoria degli svantaggi (possibili più risposte)



Fonte: *Indagine Confindustria sul lavoro, 2023*

Segue per importanza (45,2%) la percezione di un minore senso di appartenenza in chi lavora da remoto, mentre in un caso su 3 (32,3%) vengono segnalati sia effetti negativi sull'innovazione derivante dalla ridotta interazione del personale, sia criticità legate al conflitto tra lavoratori eligibili e non.

Interessante osservare come, nella rilevazione del 2022 sui potenziali pro e contro dello strumento, la creazione di possibili aree di conflitto tra dipendenti in generale fosse valutato un rischio poco probabile: solo il 2,2% delle aziende partecipanti all'indagine e meno del 5% dei rispondenti alla domanda. Evidentemente tale problema gestionale è stato parzialmente sottovalutato in fase di progettazione, mentre all'atto pratico dell'introduzione si è dimostrato di una certa rilevanza.

IN SINTESI

L'edizione 2023 dell'Indagine Confindustria sul Lavoro ha verificato, tra le aziende che hanno già introdotto lo smart working, vantaggi e svantaggi per l'organizzazione aziendale concretamente sperimentati.

Le valutazioni dello strumento tra chi l'ha già implementato sono ampiamente positive: l'80% ha concretamente sperimentato effetti positivi, contro un 30% che segnala svantaggi (e, tra questi, solo in una minoranza esigua di casi l'aspetto negativo non è controbilanciato da uno di segno opposto).

Tra le ricadute positive del lavoro da remoto il potentissimo ruolo che svolge per attrarre e fidelizzare risorse strategiche, tra quelle negative va considerata con più attenzione la creazione di aree di conflitto tra eligibili e non, rischio forse eccessivamente sottovalutato in fase di progettazione, che dopo l'introduzione acquista una certa rilevanza.

Elenco Rapporti pubblicati

- "Osservatorio Assolombarda - Agenzie per il lavoro - IV Trimestre 2021" N° 01/2022
- "La cosmetica in Lombardia" N° 02/2022
- "Osservatorio Assolombarda - Agenzie per il lavoro" N° 03/2022
- "10° Rapporto sulla fiscalità locale nei territori di Milano, Lodi, Monza e Brianza e Pavia" N° 04/2022
- "Osservatorio Welfare Assolombarda" N° 05/2022
- "Osservatorio Assolombarda - Agenzie Per il Lavoro - II Trimestre 2022" N° 06/2022
- "La rilevanza della filiera Life Science in Lombardia: benchmarking tra regioni italiane ed europee" N° 07/2022
- "Osservatorio Assolombarda - Agenzie Per il Lavoro - III Trimestre 2022" N° 08/2022
- "Osservatorio Assolombarda - Agenzie Per il Lavoro - IV Trimestre 2022" N° 01/2023
- "11° Rapporto sulla fiscalità locale nei territori di Milano, Lodi, Monza e Brianza e Pavia" N° 02/2023
- "Osservatorio Assolombarda - Agenzie Per il Lavoro - I Trimestre 2023" N° 03/2023
- "Osservatorio Welfare Assolombarda - Anno 2022" N° 04/2023

