



**Smart Working e digitale:  
ripensare l'organizzazione del lavoro tra sfide e opportunità**  
Giovanna Labartino (Centro Studi Confindustria)

Webinar, 28 ottobre 2021 ore 10:00



Anitec-Assinform

# Una domanda per iniziare

*Lo smart working è stato promosso dalle imprese (di Confindustria)?*

# Outline della presentazione

- Cosa intendiamo per *smart working*
- Com'era la situazione in Italia prima dell'emergenza sanitaria?
- Lo *smart working* nelle imprese associate a Confindustria
- Cosa succederà in futuro?
- Quali cambiamenti sono necessari per rendere lo *smart working* strutturale?
- Lavoratori in *smart working*: sono più produttivi? Qualche evidenza
- Qualche riflessione

## Cosa intendiamo per *smart working*

- Lo *smart working* o lavoro agile è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato **senza precisi vincoli di orario o di luogo**. L'attività lavorativa si può svolgere in tutto o in parte all'esterno dei locali aziendali, spesso con **ausilio di strumenti telematici**.
- Il lavoro agile è stato introdotto nella legislazione italiana nel 2017 e **il Governo**, proprio a causa dell'emergenza da Covid-19, ne ha dovuto modificare la disciplina **sospendendo temporaneamente alcuni adempimenti formali**, con l'obiettivo di renderne più agevole e celere l'adozione da parte delle imprese.
- Questo stato di cose permarrà **fino alla fine dell'emergenza sanitaria** – oggi fissata al 31 dicembre 2021 – ma ancora non sappiamo se, **per il futuro**, assisteremo al ritorno alla mera disciplina del 2017 o avremo **una nuova e diversa regolazione di questa modalità di lavoro** che tutti ormai chiamiamo genericamente *smart working*.

## Com'era la situazione in Italia prima dell'emergenza?

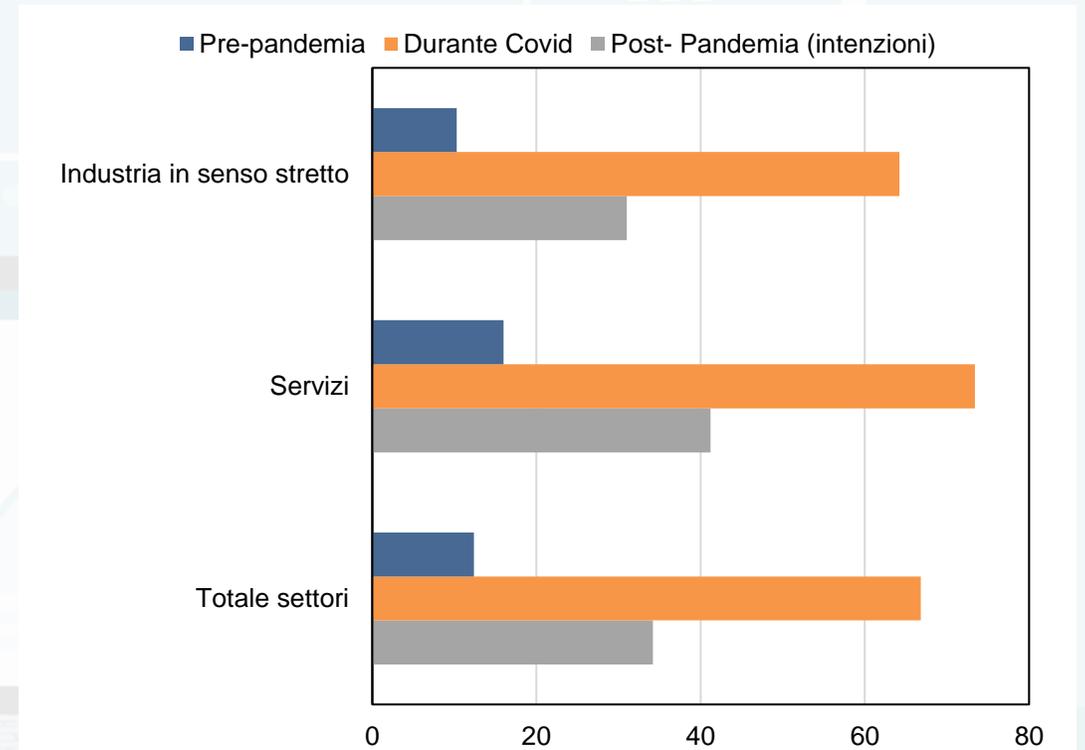
- Secondo dati Eurostat, nel 2019 **in Italia il 95,4% dei lavoratori non aveva mai lavorato da casa** – a fronte dell'87,4% in Germania, del 77,2% in Francia e **dell'85,0% nella media dell'Eurozona**.

- Nel 2020 queste percentuali cambiano notevolmente, ma l'**Italia** resta comunque uno dei paesi con il più basso utilizzo di *smart working*: **il 13,6% aveva lavorato almeno una volta da casa** rispetto a **un lavoratore su cinque in Germania** e a quasi uno su tre in Francia.

## Lo *smart working* nelle imprese associate a Confindustria (1)

- **Prima della pandemia** lo *smart working* era già presente nel **12,4% delle imprese** che hanno risposto e coinvolgeva il **14,1% dei lavoratori**.
- **Nei servizi**, il **16,0%** delle imprese utilizzava questa forma di lavoro; il **10,3% nell'industria in senso stretto**, coinvolgendo rispettivamente il 16,2% e il 12,8% dei lavoratori.
- Nelle imprese con **oltre 100 addetti** la quota sale di molto: **un'impresa su cinque** utilizzava lo *smart working* vs il **13,3% delle medie imprese** e il **9,5% delle piccole** (sotto ai 10 addetti).
- **Per il 75% delle imprese associate** lo *smart working* era regolato solo da **contratti individuali**; per un altro 20% a questi si accompagnava anche un regolamento aziendale, mentre solo per il 4,6% delle imprese il lavoro agile era regolato anche con la contrattazione aziendale.

### Tanto *smart working* anche dopo la pandemia (% di imprese con lavoratori in *smart working*)



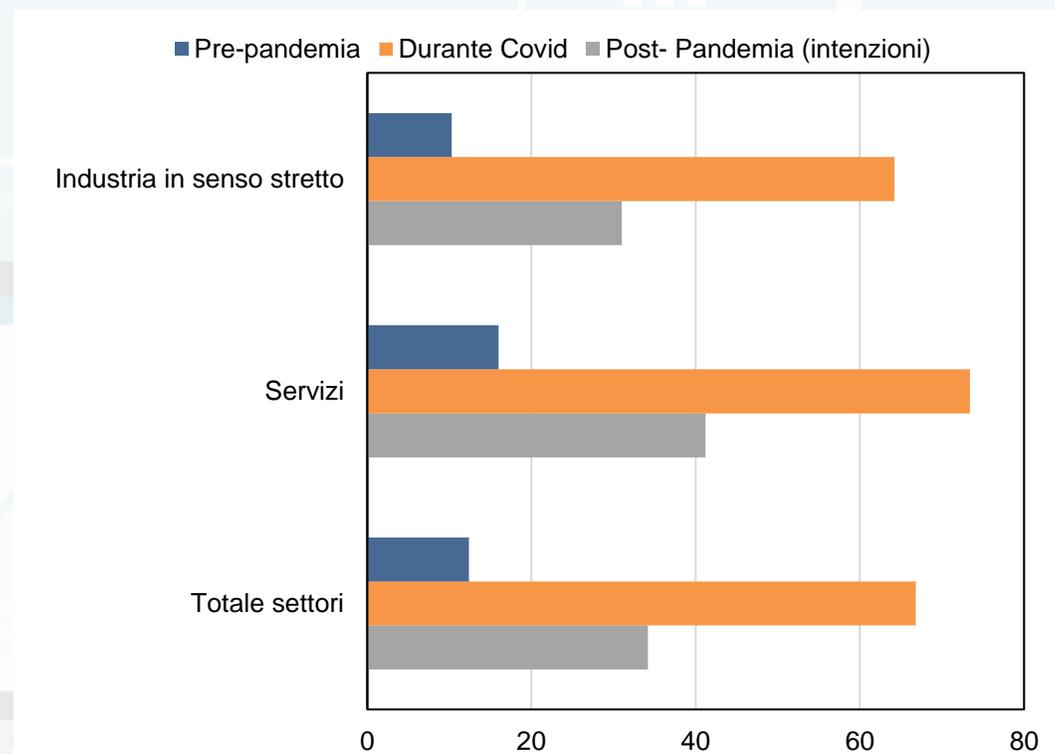
Percentuali calcolate come medie ponderate sulla distribuzione delle aziende associate per comparto e dimensione aziendale.

Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati Indagine Confindustria sul lavoro del 2021.

## Lo *smart working* nelle imprese associate a Confindustria (2)

- Durante le fasi acute della crisi sanitaria il lavoro agile è stato elemento fondamentale per continuare l'attività.
- Nel 2020 due imprese associate su tre hanno fatto ricorso allo *smart working*, che ha coinvolto quasi il 40% dei dipendenti. Nei **servizi** lo hanno utilizzato il **73,4%** delle imprese, **nell'industria al netto costruzioni il 64,2%**.

Tanto *smart working* anche dopo la pandemia  
(% di imprese con lavoratori in *smart working*)



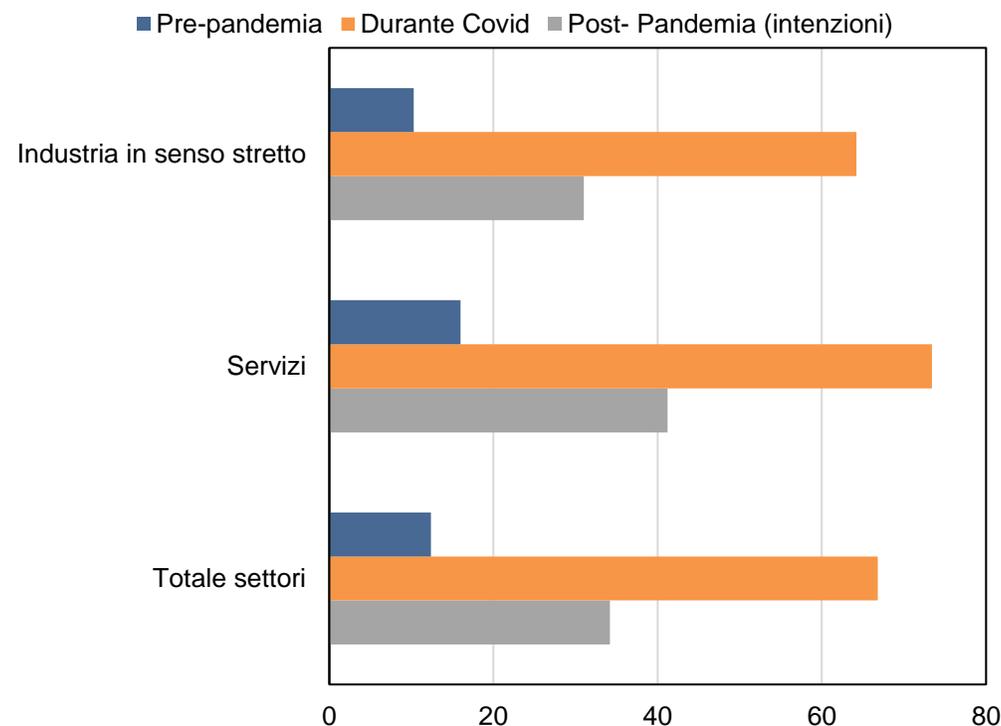
Percentuali calcolate come medie ponderate sulla distribuzione delle aziende associate per comparto e dimensione aziendale.

Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati Indagine Confindustria sul lavoro del 2021.

## Cosa succederà in futuro?

- Quando l'emergenza sanitaria sarà superata, i lavoratori e le **imprese** molto probabilmente **non torneranno indietro**. Anche in Italia ci sarà un incremento delle possibilità di svolgere il lavoro in remoto rispetto al pre-crisi.
- Lo *smart working* "d'emergenza" ha fatto superare molti pregiudizi, ed è stata **l'occasione per migliorare le competenze digitali e ripensare molti processi aziendali**. Le intenzioni delle imprese di Confindustria: **più di un terzo** dei rispondenti hanno dichiarato che manterranno lo *smart working*. **Il 41,2% nei servizi; il 31,0% nell'industria in senso stretto.**

### Tanto *smart working* anche dopo la pandemia (% di imprese con lavoratori in *smart working*)



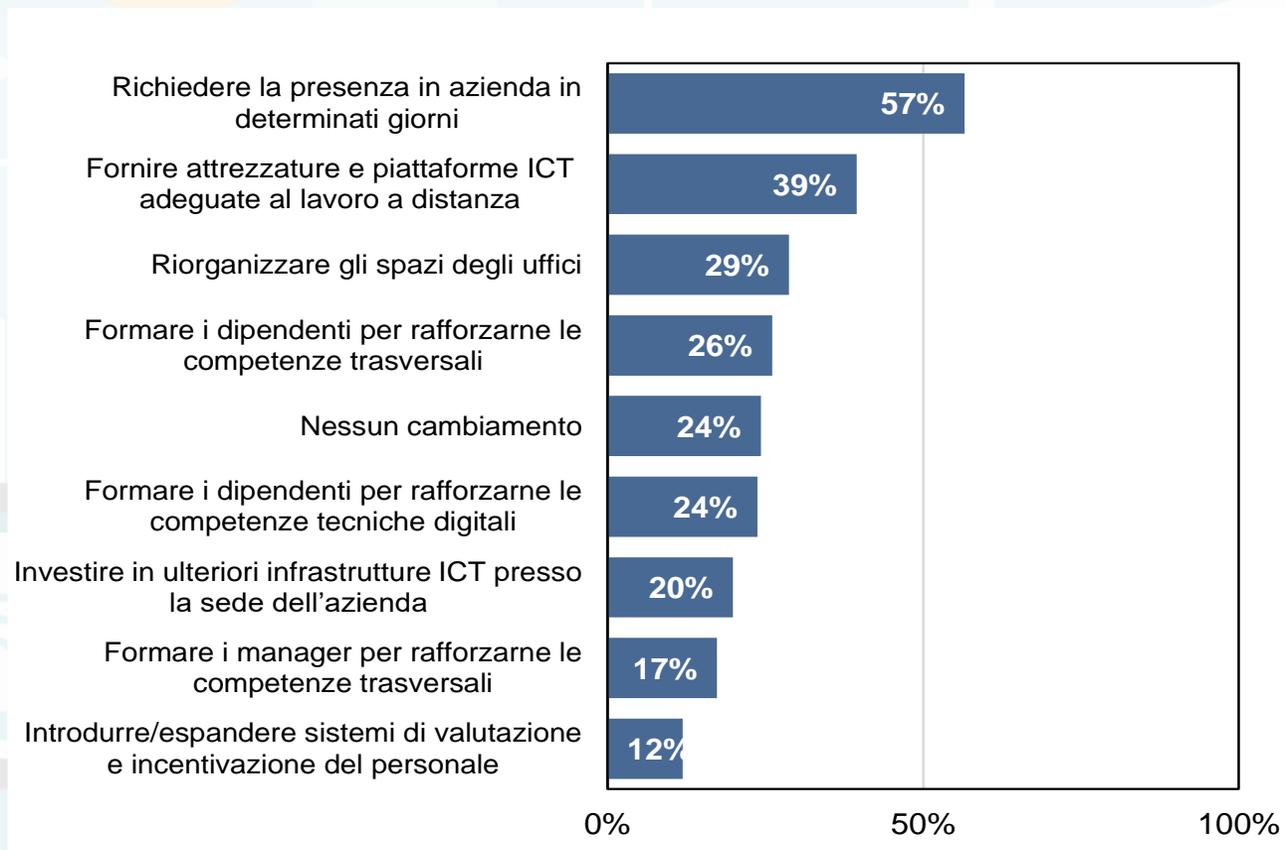
Percentuali calcolate come medie ponderate sulla distribuzione delle aziende associate per comparto e dimensione aziendale.

Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati Indagine Confindustria sul lavoro del 2021.

# Quali cambiamenti da adottare

## Quali sono cambiamenti da adottare per utilizzare più *smart working*?

(Le intenzioni delle imprese che, finita la pandemia, adotteranno più *smart working* rispetto a prima con riguardo ai cambiamenti da adottare; in % del totale)



Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati Indagine Confindustria sul lavoro del 2021.

## Lavoratori in *smart working*: sono più produttivi? Qualche evidenza (1)

I risultati di un'indagine condotta da OCSE, in collaborazione con il BIAC (Business at OECD) e il TUAC (Trade Union Advisory Committee), rivolta a manager e lavoratori di 23 paesi membri, sulla loro esperienza di lavoro da remoto, sulle aspettative circa la diffusione di questo tipo di organizzazione del lavoro e sul suo impatto su produttività e benessere:

- il 63% dei manager e il 74% dei lavoratori ha considerato la propria **esperienza** con il lavoro a distanza durante la pandemia **positiva o molto positiva** (rispettivamente in termini di performance e benessere).
- Il 60% dei manager ha dichiarato che i **lavoratori in *smart working*** sono **più produttivi perché più concentrati**.

## Lavoratori in *smart working*: sono più produttivi? Qualche evidenza (2)

Una più alta produttività dei lavoratori è un risultato confermato anche da uno studio molto interessante di Profeta P. e Angelici M. (“Smart-Working: Work Flexibility without Constraints”, *CESifo Working Paper n. 8165*, 2020).

- Lo studio misura gli effetti dello *smart working* usando un esperimento in cui **un gruppo di lavoratori di una grande azienda è stato selezionato in modo casuale per lavorare da remoto per nove mesi** mentre un altro ha continuato a lavorare in modo tradizionale.
- **Confrontando i risultati dei due gruppi si ha una stima degli effetti causali dello *smart working*.** I risultati mostrano che **lo *smart working* ha aumentato la produttività dei lavoratori**, migliorato il loro benessere individuale e il bilanciamento tra lavoro e famiglia.

## Qualche riflessione

- I risultati dell'Indagine Confindustria mostrano come **cambiamenti organizzativi** potrebbero essere alla base del successo dello *smart working* in termini di produttività.
- In questi cambiamenti, **il sistema produttivo va sostenuto, anche oltre l'attuale emergenza**, perché sfruttare al meglio il potenziale di nuove modalità di esecuzione del lavoro, incluso quello “a distanza”, è una delle partite da vincere per modernizzare il Paese.
- Lo *smart working* è solo un **tassello della più complessiva trasformazione del mercato del lavoro in corso**, sulla spinta del progresso tecnologico, che va guidata, incentivata e assolutamente non ostacolata con inutili fardelli burocratici.
- Questa pandemia ci ha mostrato che **lo *smart working* si può fare e che può portare importanti benefici** perché, avvicinando sempre più la subordinazione al lavoro autonomo, mette il risultato al centro dell'attività lavorativa.



GRAZIE!!!