



LEXJUS
SINACTA



FOCUS PMI – LS LEXJUS SINACTA

Osservatorio annuale sulle Piccole e Medie Imprese Italiane

Edizione 2021

Smart working e PMI: da soluzione d'emergenza a strategia per la sostenibilità

Riepilogo

In collaborazione con:

Istituto di Management della Scuola Superiore Sant'Anna

ISTITUTO
DI MANAGEMENT



Scuola Superiore
Sant'Anna

Focus PMI, l'osservatorio annuale sulle piccole e medie imprese Italiane promosso da LS Lexjus Sinacta, organizza il 16 giugno 2021, per la sua undicesima edizione, il convegno in diretta streaming "*Smart working* e PMI: da soluzione d'emergenza a strategia per la sostenibilità", estendendo l'indagine condotta nel 2020 insieme ad imprese partner della Fondazione *Global Compact Network* Italia alle piccole e medie imprese selezionate da LS. Lo studio, commissionato all'Istituto di Management (IDM) della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, indaga sulla possibilità dello *smart working* di rendere le città più sostenibili, efficienti e in armonia con l'ambiente, promuovere la qualità della vita, tutelare la salute e la sicurezza dei lavoratori, per sopravvivere a crisi di portata globale; riflettere sull'esperienza emergenziale può orientare le imprese verso l'adozione di pratiche più sostenibili, proponendosi come promotori della creazione di *smart cities* ed ambienti di lavoro innovativi, ma anche favorendo il lavoro svolto nei piccoli centri, rigenerando i territori.

Con il Covid-19, lo *smart working* è stato esteso, con procedure di semplificazione e sospensione degli accordi individuali, a 8 milioni di lavoratori (vs. 570.000 prima della pandemia): lo strumento, necessario per fronteggiare l'emergenza, sperimentato in massa in un periodo così anomalo, ha rivoluzionato il mondo del lavoro. Sondare punti di forza e debolezza del lavoro *smart* nelle imprese è al centro della presente indagine, che ha l'obiettivo di svolgere un'analisi dell'esperienza di *smart working*, al fine di valutare le opportunità di ottimizzazione della gestione delle risorse umane nell'era della digitalizzazione post-Covid.

A tale scopo è stato predisposto un questionario strutturato nelle seguenti sezioni: settore di appartenenza e dimensione aziendale; diffusione dello *smart working*; *driver*, barriere, flessibilità; sostenibilità economica: digitalizzazione, produttività, modularità; sostenibilità sociale: *human satisfaction*, *social welfare*, *gender equality*; sostenibilità ambientale: emissioni di gas serra, *waste*, consumo di suolo; *vision*. I dati raccolti sono stati trattati in modo aggregato fuori dalla piattaforma per l'elaborazione dei risultati; le risposte aperte sono state riportate integralmente o accorpate per macrotemi (in allegato, la sintesi dei risultati).

All'indagine hanno partecipato 50 aziende. Le imprese coinvolte costituiscono un campione rappresentativo di più del 52% dei codici ATECO; sono coinvolte

principalmente attività manifatturiere (36%), attività finanziarie e assicurative (20%), altre attività di servizi (12%), commercio all'ingrosso e al dettaglio (8%) e in misura minore (dal 2 al 6%) attività professionali, scientifiche e tecniche, sanità e assistenza locale, trasporto e magazzinaggio, costruzioni, attività immobiliari, servizi di informazione e comunicazione, attività dei servizi di alloggio e di ristorazione. Prevalgono le PMI (78%, per un totale di 3.330 dipendenti e una media di 88); pochi, invece, i casi di microimprese (6%, con 2-9 dipendenti) e grandi imprese (16%, da 400 a 19.492 dipendenti). In totale il campione rappresenta aziende per un valore complessivo di 29.186 dipendenti.

Durante il *lockdown* l'84% delle aziende ha adottato lo *smart working*, seguito dal lavoro da casa (26%) e dal telelavoro (6%); la percentuale media di dipendenti in *smart working* prima del Covid-19 era pari al 7%; per il 72% delle aziende si è trattato di una novità (0-1% degli occupati in *smart working* prima della pandemia; principalmente attività manifatturiere, ma non mancano casi di attività professionali, finanziarie e assicurative), mentre per il 4% dei casi era adottato quasi per il 90% del personale (piccole imprese di attività professionali, scientifiche e tecniche e altre attività di servizi). Con il *lockdown* il tasso di dipendenti in *smart working* è salito al 58% (dall'1% alla totalità degli occupati) rispetto alla situazione di ordinarietà. Da metà maggio in poi, terminata la fase critica della pandemia, si registra una flessione del dato medio di lavoratori *smart* (39%), correlata a un ritorno in presenza parziale o totale; in nessun caso si è verificato un potenziamento del lavoro agile, mentre per il 22% dei casi la percentuale di applicazione di tale modalità è rimasta invariata dall'inizio delle procedure semplificate anche dopo il *lockdown*, con un'elevata percentuale di applicazione ($\geq 70\%$ dei dipendenti in *smart working*) per il 30% delle imprese.

È interessante confrontare il risultato del presente studio con i dati raccolti nell'analoga indagine svolta in collaborazione con le imprese partner del *Global Compact Network Italia* (Frey e Loré, 2020); le principali differenze si identificano in questi aspetti:

- il campione della presente è composto da PMI per il 78% dei rispondenti, al contrario dell'indagine precedente con una prevalenza di grandi imprese (75%);

- prima del Covid lo *smart working* interessava mediamente il 7% del personale nelle PMI (vs. 16% del primo *cluster*), durante il *lockdown* è stato esteso al 58% (vs. 66%) e dopo è calato al 39% (vs. 53%);
- i contesti organizzativi di grandi imprese sono tendenzialmente più adatti o adattabili a soluzioni da remoto rispetto alle piccole e medie imprese, che ritengono che siano possibili per un numero poco rilevante di attività;
- la produttività dei dipendenti nell'esperienza di *smart working* d'emergenza è tendenzialmente invariata (<1%), al contrario delle grandi imprese che riescono a valorizzare il lavoro *smart* fino a un aumento delle *performance* del 25%;
- le PMI non riconoscono l'importanza dei *driver* del lavoro agile, rischiando di non valorizzarlo in termini di vantaggio competitivo, a causa della mancata individuazione delle potenzialità di soluzioni da remoto che si stanno sempre più imponendo come *new normal*;
- realtà medio-piccole hanno maggior consapevolezza degli spostamenti (60% dei casi) rispetto alle grandi imprese (40%) e distanza media casa-lavoro dimezzata (18 km al giorno vs. 36), ma la consapevolezza degli effetti dello *smart working* sulla riduzione degli spostamenti durante la pandemia è sensibilmente inferiore (non ne conosce l'impatto l'80% vs. il 57% prima indagine);
- l'uso dei mezzi privati per i dipendenti di PMI è più consistente (76% vs. 53% *cluster* grandi imprese) e risulta più marcata l'assenza di utilizzo dei mezzi pubblici (38% vs. 10%) e della modalità a piedi o in bicicletta (36% vs. 17%);
- più di un quarto delle PMI ancora non riconosce il ruolo delle imprese nella costruzione di un'economia più resiliente alle crisi del nuovo millennio e solo una minima parte delle restanti è in grado di declinarne l'importanza; le grandi imprese, invece, sono più sensibili al tema e si pongono al centro della transizione, sia nel ruolo di guida di pratiche più sostenibili, sia come promotori del cambiamento di una società che integri l'approccio *smart* in più declinazioni.

Dall'analisi dei risultati, è possibile raccogliere evidenze condivise da entrambi i *cluster*:

- Le condizioni estreme presentatesi con il *lockdown* hanno imposto un cambiamento radicale del concetto di spazio e tempo di lavoro, orientando le imprese verso strumenti di lavoro a distanza come unica possibilità di sopravvivenza (*smart working* è in entrambe le indagini la modalità d'emergenza adottata da circa l'85% delle imprese);
- L'alternanza delle attività in presenza e in *smart working* è percepita come elemento fondamentale; la soluzione di 1-2 giorni a settimana di lavoro agile (un modello bilanciato distanza-presenza) premiata come ideale rispecchia altresì l'intenzione primigenia del legislatore, che nella L.81/2017 stabilisce che la prestazione lavorativa debba essere svolta in parte all'interno e in parte all'esterno dei locali aziendali, se si vuol perseguire lo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- Risulta prioritario preservare la natura relazionale del lavoro: l'alternanza distanza presenza è fondamentale per motivare il *team*, promuovere inclusione e integrazione, creare connessioni e *brainstorming*;
- Anche in fase di pandemia si è instaurato un clima di fiducia nei dipendenti, lontano da forme coercitive di controllo e orientato a valutazione delle *performance* e dei risultati;
- L'investimento in tecnologie digitali è essenziale per stare al passo coi tempi e per le grandi imprese è anche economicamente sostenibile perché incrementa la produttività media dei dipendenti;
- Una progettazione modulare degli spazi aziendali risulta fondamentale: il Covid ha insegnato e imposto le necessità di migliorare l'igienizzazione degli ambienti e garantire un maggior distanziamento; data la maggior difficoltà di gestione dei due aspetti appena citati per *coworking* e spazi senza postazioni fisse, le soluzioni che sembravano essere la svolta della *sharing economy* stentano a proliferare nell'era Covid e post Covid;
- Lo *smart working* è la chiave per bilanciare al meglio vita lavorativa e privata dei dipendenti, che percepiscono maggior autonomia, ma anche più isolamento, una criticità tutta da arginare;

- È ancora necessario operare in direzione di una sensibilizzazione a favore di maggior consapevolezza dell'impatto dello *smart working* sulla mobilità e sulle città, soprattutto alla luce dello scarso utilizzo di mezzi pubblici o dell'impossibilità di recarsi a lavoro a piedi o in bicicletta;
- L'impatto psicologico della pandemia e la rapidità di diffusione del lavoro a distanza rendono necessarie calibrature più accurate dello strumento, che valorizzino le relazioni, ma al contempo abbraccino la possibilità di incoraggiare la riduzione di spostamenti e impatti ambientali connessi, superando la resistenza al cambiamento verso un'era sempre più *green* e digitale;
- Bilanciamento distanza-presenza, diritto alla disconnessione, formazione, digitalizzazione, supporto e ascolto possono ridurre fenomeni di tecnostress e *gender gap*;
- Pianificazione per obiettivi, fiducia, responsabilizzazione, *digital mindset* e *change management* favoriscono un *remote management* vincente.

La sperimentazione pandemica della necessità di distanziamento, maggior sicurezza e igiene ha riportato in superficie il recondito e spesso dimenticato benessere dell'uomo in termini di *work-life balance* anche nella percezione aziendale: risulta essenziale un miglioramento delle attività operative in direzione della flessibilità, *alias* libertà da vincoli spazio-temporali, evitando i rischi di deriva digitale che fanno perdere la capacità di vivere in un sistema relazionale potenzialmente penalizzato dalla distanza.

Il biennio 2020-21 segna un punto di non ritorno, lo slogan "*business as usual is no longer an option*" applicato al mondo del lavoro e alla tutela dell'ambiente è urlo di battaglia urgente e veritiero in questo millennio. Un bilanciamento giusto della presenza, una corretta applicazione degli strumenti di comunicazione, una gestione delle risorse umane attenta e motivante, un *team* coeso e orientato agli obiettivi possono aiutare nel lungo periodo a sopperire alle carenze e difficoltà riscontrate in questo periodo così particolare: creatività, innovazione, razionalità debbono ispirare una programmazione rivoluzionaria di un lavoro premiante, gratificante, inclusivo, competitivo, etico ed ecologico, per costruire da un presente *VUCA* una società più equa, più resiliente, più tutelata, più felice.

Allegato – Dati di riepilogo dell'indagine

Settore di appartenenza e dimensione aziendale

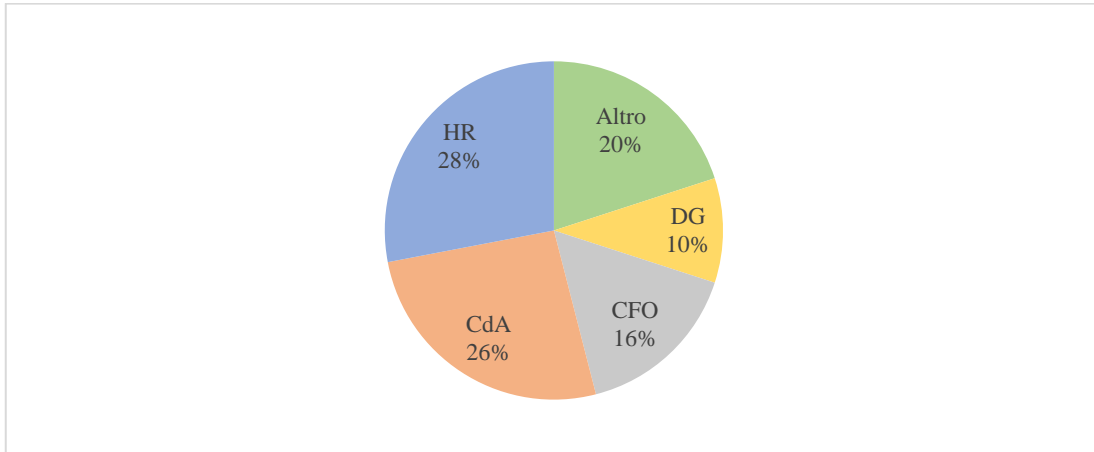


Figura 7 – Ruolo nell'azienda di chi compila il questionario.

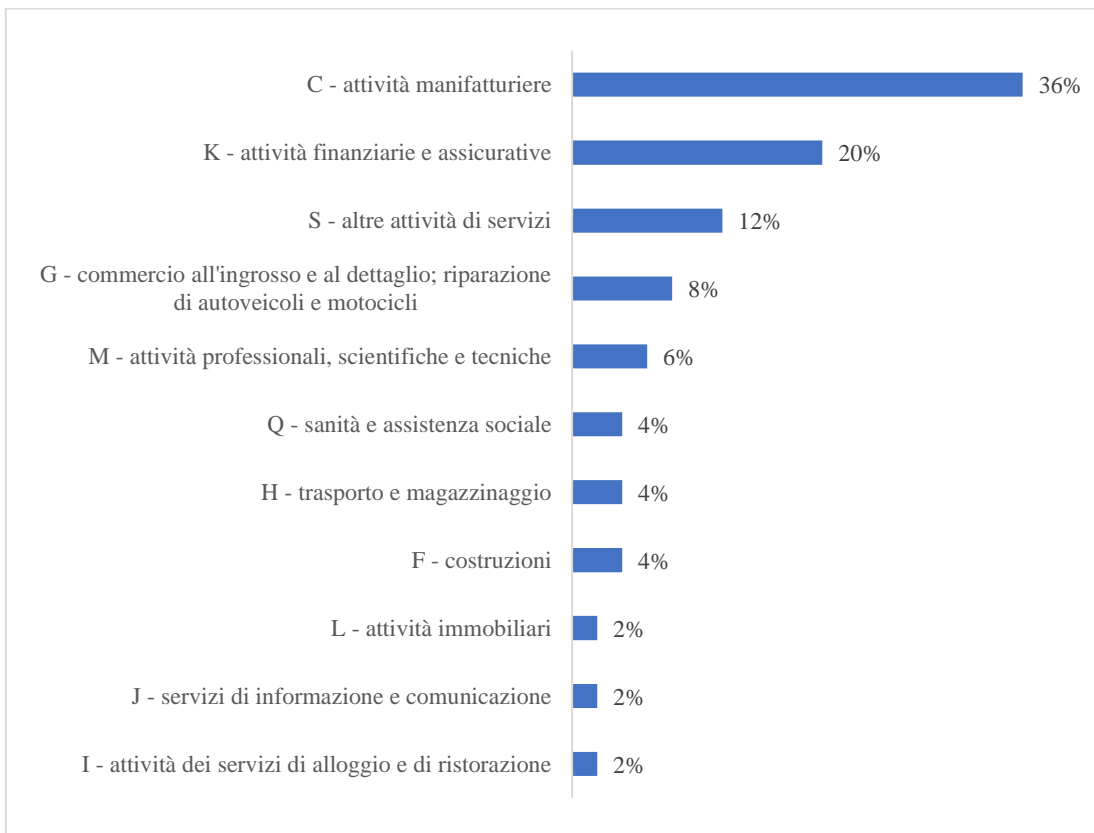


Figura 8 – Settore di appartenenza.

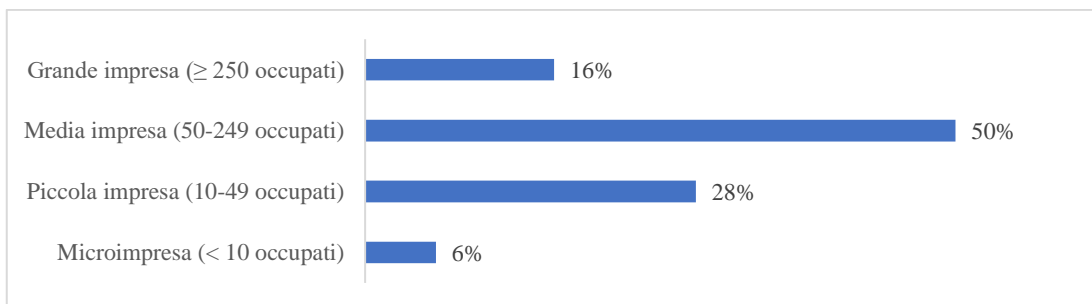


Figura 9 – Categoria dimensionale.

Tabella 2 – Numero di dipendenti per categoria dimensionale (totale = 29.186).

	Microimpresa (< 10 occupati)	Piccola impresa (10-49 occupati)	Media impresa (50-249 occupati)	Grande impresa (≥ 250 occupati)
Minimo	2	11	50	400
Massimo	9	47	233	19.492
Media	5	27	119	2.871
Totale	14	355	2.975	25.842

Diffusione dello *smart working*

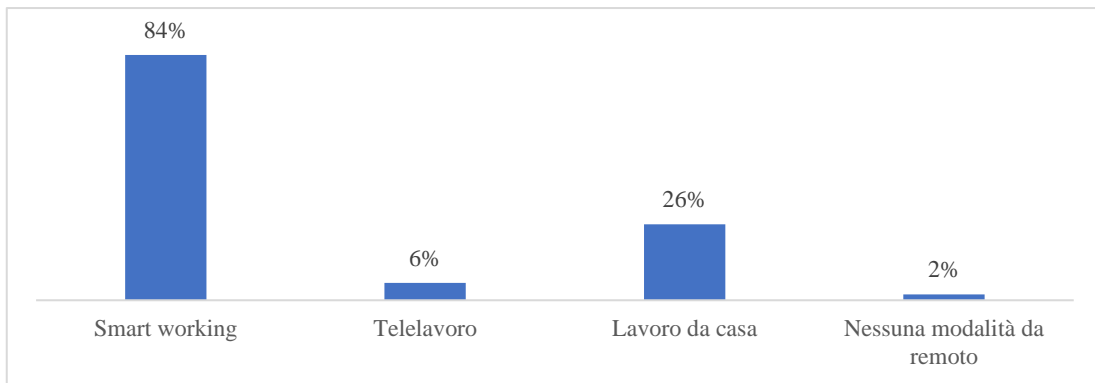


Figura 10 – Modalità di lavoro adottate in azienda durante il *lockdown*.

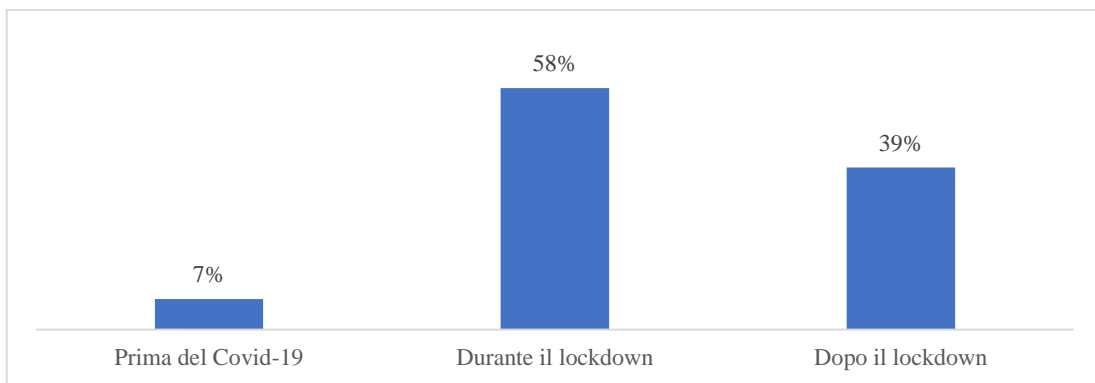


Figura 11 – Percentuale di dipendenti in *smart working* prima del Covid-19, durante il *lockdown* e dopo il *lockdown*, valori medi.

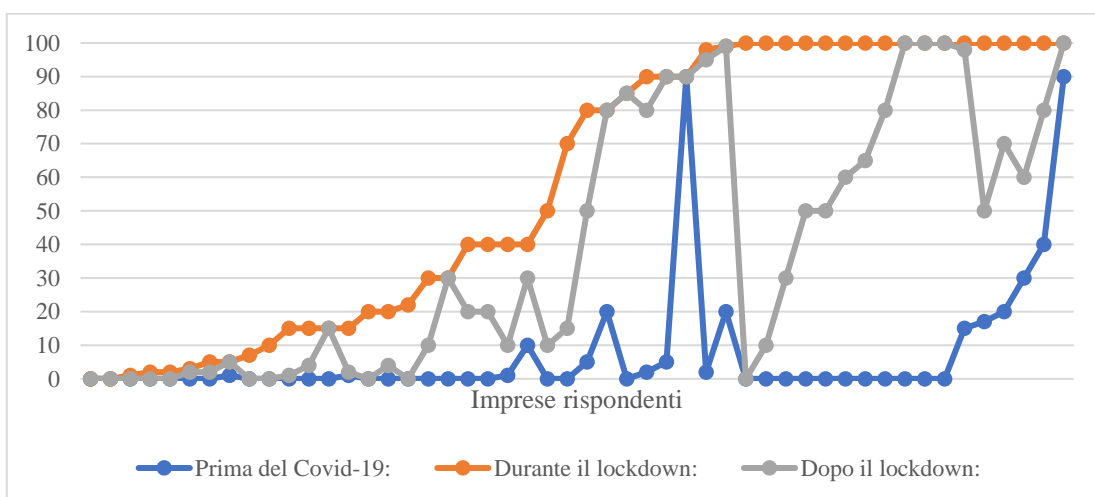


Figura 12 – Percentuale di dipendenti in *smart working* prima del Covid-19, durante il *lockdown* e dopo il *lockdown*, distribuzione delle risposte individuali.

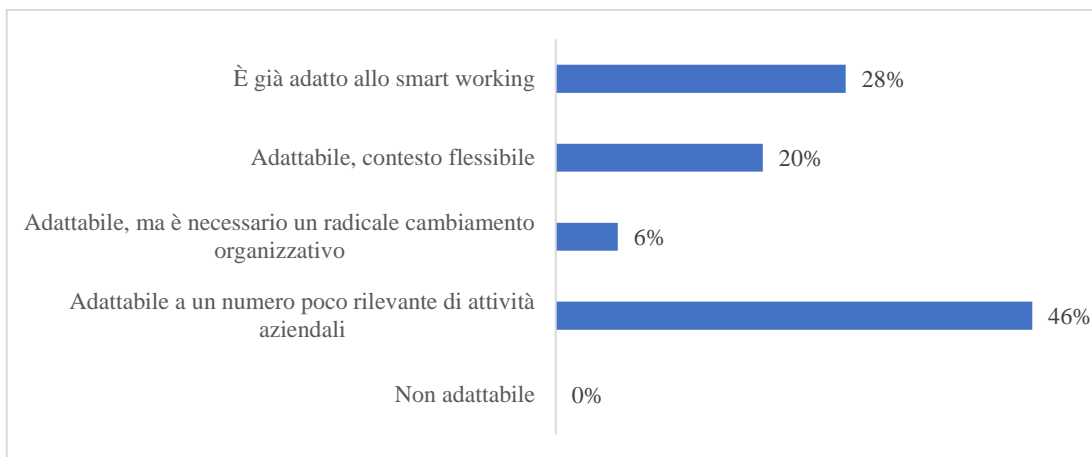


Figura 13 – Adattabilità del contesto organizzativo aziendale allo *smart working*.

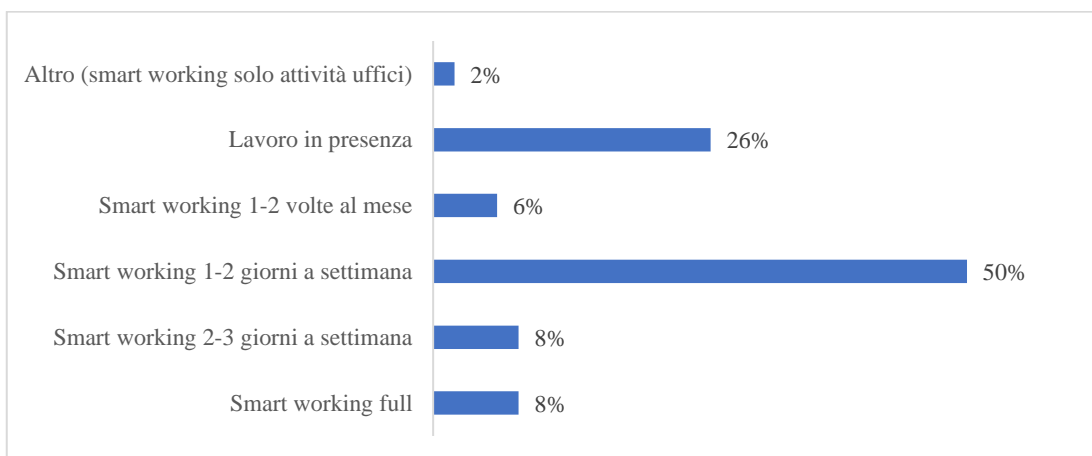


Figura 14 – Soluzione più adatta per l'azienda.

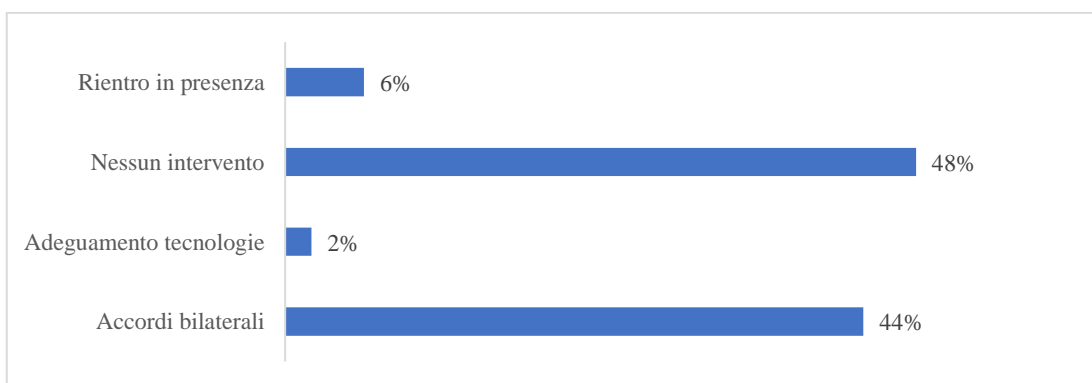


Figura 15 – Pianificazione di breve periodo al termine delle procedure semplificate.

Driver, barriere, flessibilità

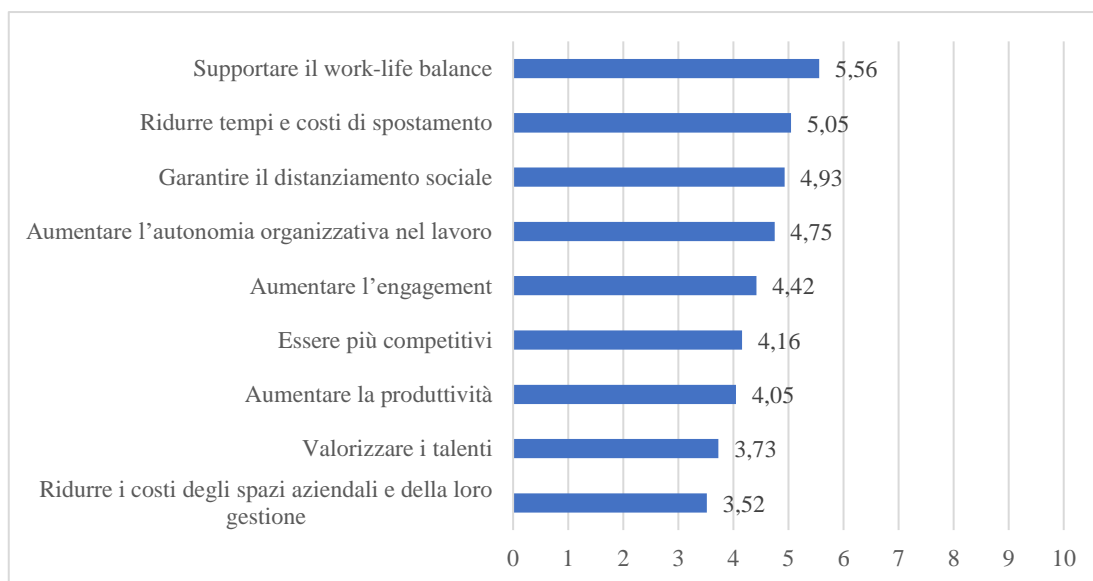


Figura 16 – Importanza (da 1 - poco importante - a 10 – molto importante) degli aspetti riportati sulla scelta di adottare lo *smart working* prima del *lockdown*, media dei punteggi.

Tabella 3 – Importanza (da 1 - poco importante a 10 – molto importante) degli aspetti riportati sulla scelta di adottare lo *smart working* prima del *lockdown*, valori percentuali.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Supportare il <i>work-life balance</i>	32,56	0,00	2,33	2,33	2,33	4,65	9,30	25,58	11,63	9,30
Valorizzare i talenti	38,64	4,55	9,09	2,27	20,45	9,09	0,00	13,64	0,00	2,27
Aumentare la produttività	39,53	2,33	4,65	2,33	11,63	18,60	4,65	11,63	4,65	0,00
Essere più competitivi	39,53	6,98	2,33	0,00	11,63	4,65	16,28	13,95	2,33	2,33
Ridurre i costi degli spazi aziendali e della loro gestione	47,73	4,55	6,82	0,00	9,09	6,82	15,91	6,82	0,00	2,27
Garantire il distanziamento sociale	39,53	6,98	0,00	0,00	6,98	2,33	4,65	13,95	9,30	16,28
Aumentare l' <i>engagement</i>	37,21	2,33	4,65	2,33	11,63	2,33	23,26	9,30	2,33	4,65
Aumentare l'autonomia organizzativa nel lavoro	27,27	4,55	2,27	6,82	15,91	4,55	18,18	15,91	2,27	2,27
Ridurre tempi e costi di spostamento	31,82	0,00	4,55	4,55	6,82	6,82	11,36	25,00	4,55	4,55

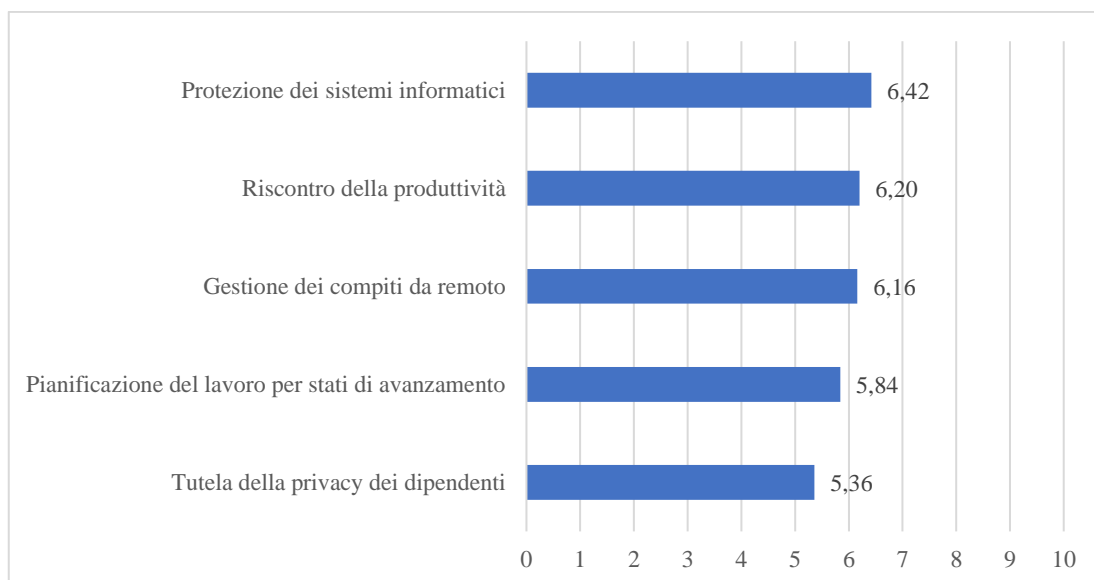


Figura 17 – Importanza (da 1 - poco importante a 10 – molto importante) delle difficoltà riportate associate allo *smart working*, media dei punteggi.

Tabella 4 – Importanza (da 1 - poco importante a 10 – molto importante) delle difficoltà riportate associate allo *smart working*, valori percentuali.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Protezione dei sistemi informatici	0	10	12	8	4	8	20	12	10	16
Tutela della <i>privacy</i> dei dipendenti	4	10	16	18	10	10	2	12	8	10
Riscontro della produttività	6	4	10	8	10	8	8	28	14	4
Gestione dei compiti da remoto	0	6	10	4	20	8	22	18	8	4
Pianificazione del lavoro per stati di avanzamento	2	10	10	4	20	4	20	22	4	4

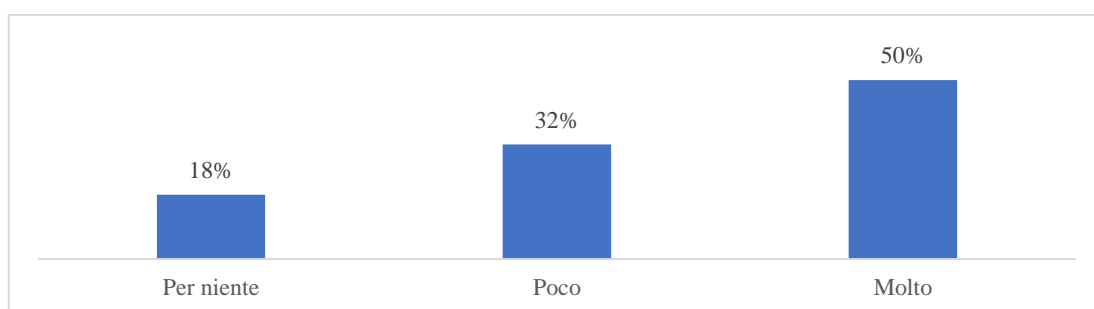


Figura 18 – Importanza in azienda dell’alternanza del lavoro in presenza e da remoto nelle soluzioni di lavoro a distanza.

Tabella 5 – Motivazioni dell'importanza in azienda dell'alternanza del lavoro in presenza e da remoto nelle soluzioni di lavoro a distanza, risposte individuali.

Importante	Quotation
Molto	“Lo <i>smart working</i> dà più autonomia e responsabilità alle persone e allo stesso tempo la presenza alternata in ufficio è importante per non perdere contatti con il <i>team</i> e per il senso di appartenenza alla azienda.”
	“Non far perdere il senso di appartenenza in azienda.”
	“Fa parte della <i>people strategy</i> e delle <i>policy</i> di gruppo - è assolutamente realizzabile per la quasi totalità delle mansioni e in tutte le aree aziendali - è un tema importante di <i>engagement</i> e <i>talent attraction</i> .”
	“È opportuno bilanciare correttamente la presenza in ufficio e quella da remoto per non perdere lo spirito di appartenenza, il senso di condivisione, la capacità di vedere l'insieme aziendale e l'opportunità di condividere le esperienze e renderle valore aggiunto per tutti. Se non si instaura un corretto equilibrio, il rischio è di creare troppi individualismi che portano a perdere di vista gli obiettivi comuni.”
	“Per garantire un adeguato livello di scambio di informazioni, <i>cross fertilization</i> e socialità.”
	“Di base lavoriamo in <i>team</i> e il lavoro in sede è necessario alle persone più <i>junior</i> per imparare e crescere.”
	“Crediamo che il mix di lavoro in presenza e lavoro da remoto sia la chiave giusta per assicurare da un lato autonomia organizzativa e dall'altra il mantenimento di buone relazioni sociali tra colleghi.”
	“È importante un incontro settimanale per verificare lo stato di avanzamento del lavoro.”
	“È necessaria la presenza anche se discontinua delle funzioni in <i>smart working</i> .”
	“Essendo indispensabili le interazioni tra vari enti e all'interno dei diversi uffici, non è possibile pianificare lo <i>smart working</i> , se non alternandolo alla presenza.”
	“Occorrono necessariamente dei momenti di concertazione degli obiettivi, controllo sui lavori svolti da colleghi che seguono stesse tematiche sotto diversi punti di vista, affiancamento agli apprendisti e scambio documentazione cartacea.”
	“La presenza in azienda diventa fondamentale nell'assicurare l'integrazione delle funzioni e l'organizzazione delle attività aziendali.”
	“Per non perdere le relazioni sociali.”
	“Riteniamo che il valore nel potersi confrontare di persone e vivere l'esperienza dell'attività lavorativa insieme in presenza sia fondamentale per generare cultura aziendale e formare i più giovani.”
	“Serve un raccordo settimanale fra il singolo e la squadra che permetta al lavoro di allinearsi alla realtà.”
	“Necessità di contatti tra i vari reparti/uffici, magazzini, commerciali, acquisti, amministrazione.”
“Essendo anche una realtà produttiva, per noi è fondamentale la presenza sul campo e il confronto diretto in certe situazioni.”	
“ <i>Challenge</i> nell'organizzare le attività interne dei singoli e coordinare arrivi e spedizioni di materiali, di cui si necessita un controllo fisico.”	

	<p>“Seppur il nostro accordo preveda una scelta autonoma dello <i>smart worker</i> di programmare da 2 a 4 giorni di <i>smart working</i> a settimana, riteniamo molto importante l'alternanza con il lavoro in presenza.”</p> <p>“La tipologia delle attività svolte dalla maggior parte dei dipendenti è tale da rendere compatibile la prestazione in presenza con quella da remoto in una logica di alternanza.”</p>
Poco	<p>“Essendo adottata solo per funzioni commerciali, bastano pochi giorni in presenza per allineare i progetti.”</p> <p>“Azienda di produzione dove solo le attività di ufficio possono essere svolte in <i>smart working</i>.”</p> <p>“L'attività di logistica si svolge prevalentemente presso le sedi dei clienti e richiede un costante presidio per l'analisi delle <i>performance</i>. L'attività di trasporto, per sua natura, richiede il presidio <i>on site</i> per gestire le problematiche legate alle manutenzioni dei mezzi e alla pianificazione del traffico.”</p>



Figura 19 – Aumento della reperibilità dei dipendenti con il lavoro agile durante il *lockdown*.

Tabella 6 – Motivazioni dell’aumento della reperibilità dei dipendenti con il lavoro agile durante il *lockdown*, risposte individuali.

Risposta	Quotation
Sì	“È cresciuto il senso di responsabilità e, probabilmente, in parallelo anche la consapevolezza di godere di benefici che andavano ristorati all'azienda con una più ampia disponibilità oraria. Inoltre, durante il <i>lockdown</i> credo che il lavoro abbia giocato un ruolo importante per impegnare coloro costretti a casa, per questo l'esperimento sulla tenuta del modello andrebbe provato senza la costrizione delle restrizioni.”
	“La fruibilità delle tecnologie utilizzate da remoto e la sostanziale equiparazione delle <i>performances</i> hanno determinato un quasi automatico incremento della reperibilità intesa sia come facilità di contatto, sia come maggior disponibilità (e flessibilità) di tempo, tenuto conto dell'azzeramento di tempi e disagio degli spostamenti.”
	“Maggiore disponibilità.”
	“Essendo a casa, la reperibilità di chi faceva lo <i>smart working</i> era anche al di fuori dell'orario di lavoro.”
	“È facile poter risolvere da remoto una problematica anche fuori dall'orario lavorativo.”
	“Le comunicazioni sono diventate più fluide e su più canali, anche informali, ad esempio <i>WhatsApp</i> .”
	“Accessibilità nel contattare molto frequentemente i colleghi.”
	“Condizione essenziale del lavoro agile è la possibilità di essere rintracciabili con continuità per gestire le situazioni complesse non risolvibili da remoto.”

	“Soprattutto nelle fasce orarie prima utilizzate per gli spostamenti.”
	“Necessità continua di sentirsi per concordare le attività.”
	“Sono aumentate le occasioni di allineamento fra responsabili e collaboratori. L’utilizzo degli strumenti di <i>social collaboration</i> ha migliorato la pianificazione e la gestione delle attività.”
	“Necessità di flessibilità oraria.”
No	“Nessun cambiamento.”
	“L’orario in <i>remote working</i> è speculare a quello in presenza, con la tendenza, forse non generalizzata, ad andare oltre il proprio normale orario di lavoro.”
	“Durante il <i>lockdown</i> non c’è stata la possibilità di implementare il lavoro agile.”
	“La problematica non è stata affrontata in modo sistematico, in quanto solo una minima percentuale del personale ha lavorato a distanza.”
	“È sempre complicato mettere in atto gli strumenti di controllo, seppur presenti. Il rischio è di creare fratture e coltivare un clima che non giova al lavoro e alla serenità dei dipendenti.”
	“Garantita la reperibilità telefonica o tramite mezzi informatici come in ufficio.”
	“I dipendenti hanno sempre assicurato ampia flessibilità.”
	“Sono sempre stati reperibili, anche prima.”

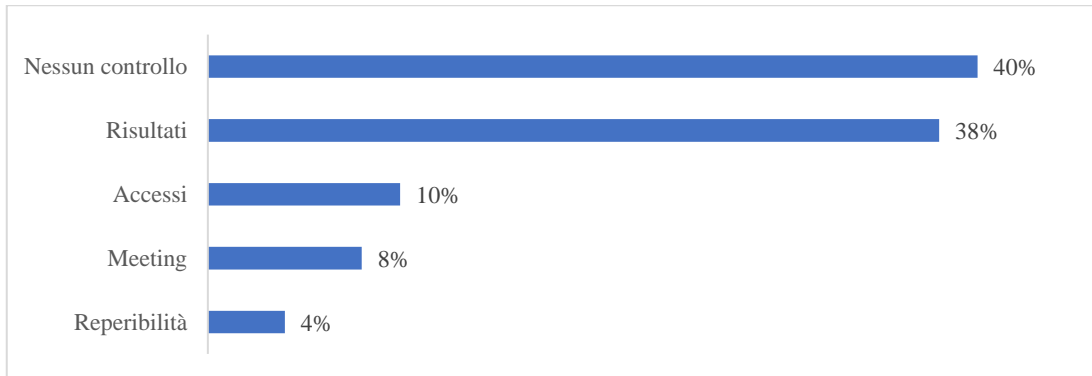


Figura 20 – Modalità di controllo dei dipendenti da remoto.

Sostenibilità economica: digitalizzazione, produttività, modularità

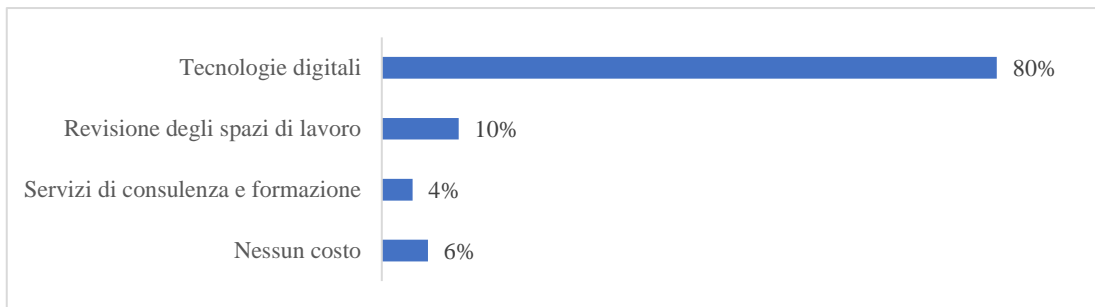


Figura 21 – Costi di investimento più significativi per l'implementazione dello *smart working*.

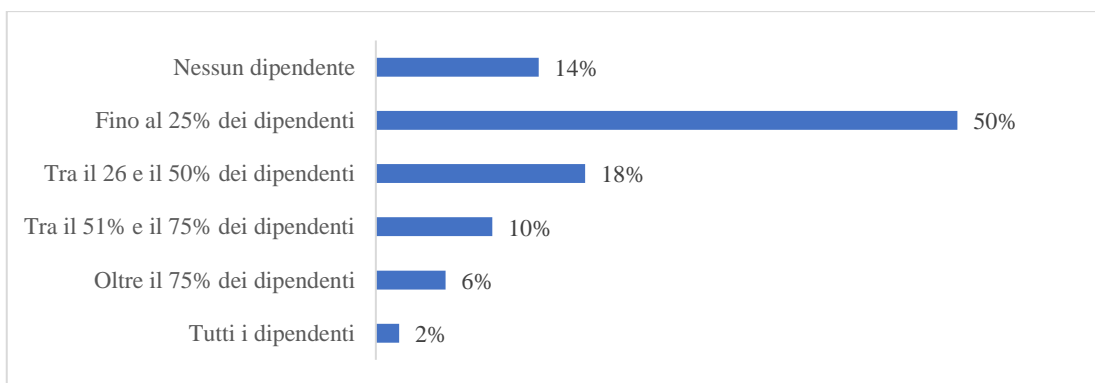


Figura 22 – Necessità di *upgrade* delle competenze informatiche a seguito dell'introduzione dello *smart working* (in media 25,78% dei dipendenti).

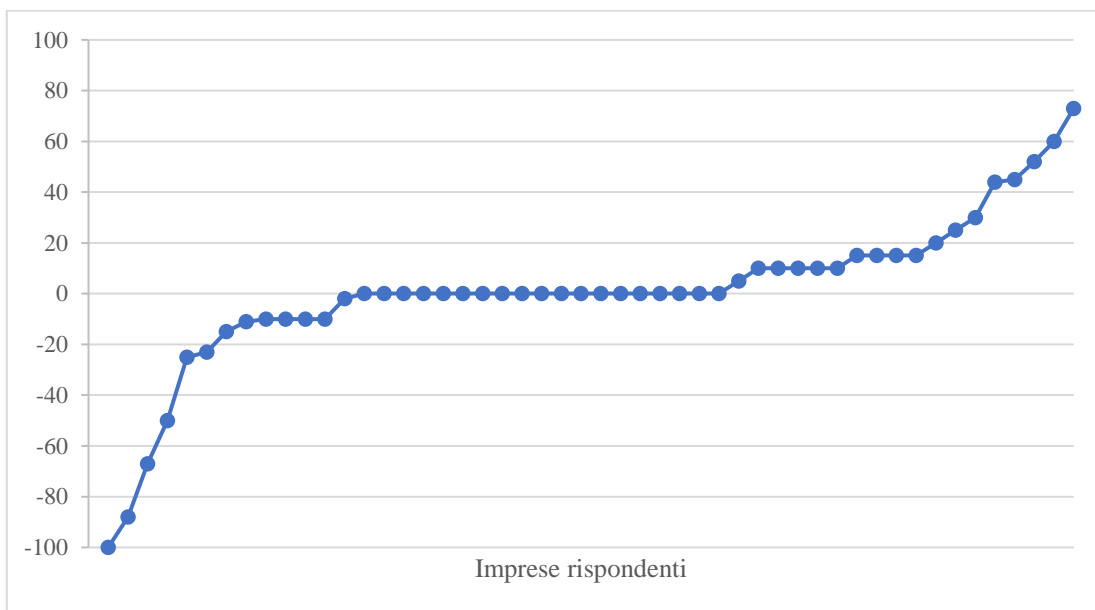


Figura 23 – Variazione della produttività dei dipendenti associata all'introduzione dello *smart working*, distribuzione delle risposte individuali (in media +0,86%).

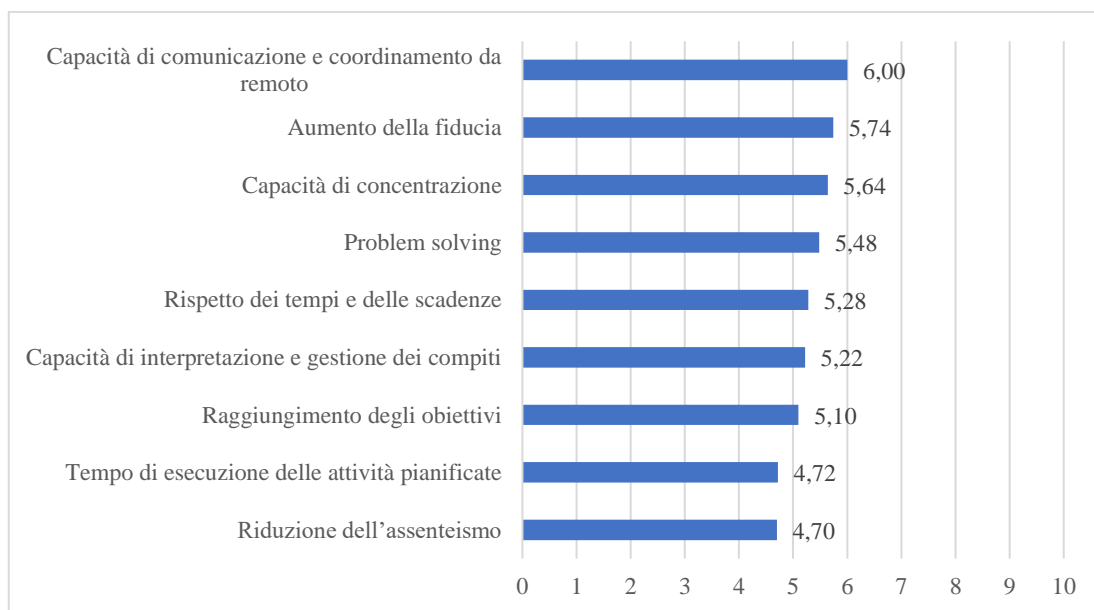


Figura 24 – Importanza (da 1 – poco importante a 10 – molto importante) degli aspetti riportati ai fini della variazione della produttività, media dei punteggi.

Tabella 7 – Importanza (da 1 – poco importante a 10 – molto importante) degli aspetti riportati ai fini della variazione della produttività, valori percentuali.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tempo di esecuzione delle attività pianificate	20	8	6	8	14	16	14	8	2	4
Riduzione dell'assenteismo	26	12	2	6	14	2	14	12	6	6
Raggiungimento degli obiettivi	18	8	2	2	20	14	20	10	2	4
Rispetto dei tempi e delle scadenze	16	8	2	4	12	24	16	10	2	6
Capacità di interpretazione e gestione dei compiti	18	4	4	2	20	16	22	6	2	6
Capacità di concentrazione	18	2	4	0	22	10	18	12	2	12
Aumento della fiducia	16	6	2	0	22	4	14	24	4	8
Capacità di comunicazione e coordinamento da remoto	18	2	0	4	10	10	20	18	12	6
<i>Problem solving</i>	16	4	2	0	18	24	16	12	4	4

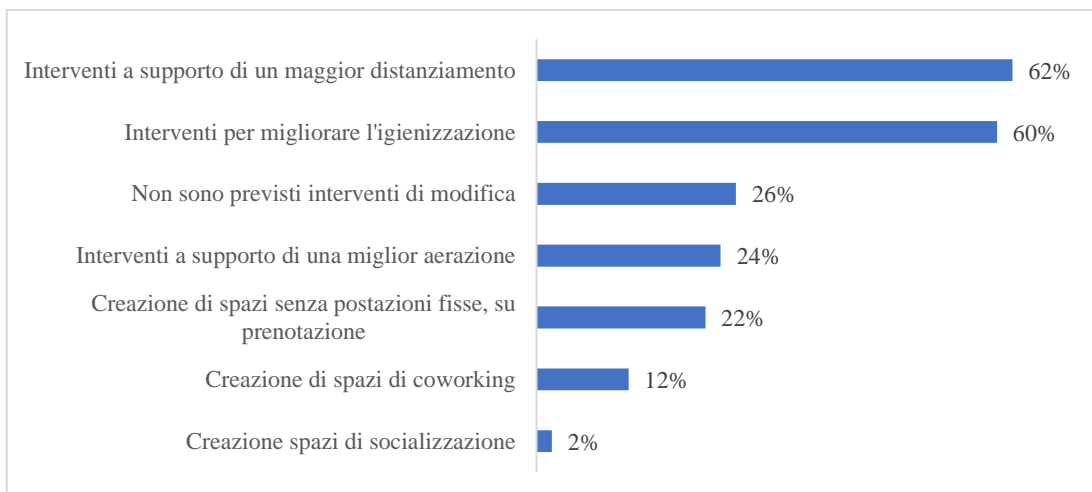


Figura 25 – Interventi che hanno inciso maggiormente sui costi di modifica degli spazi aziendali in caso di un eventuale rientro dei lavoratori in presenza.

Sostenibilità sociale: *human satisfaction, social welfare, gender equality*

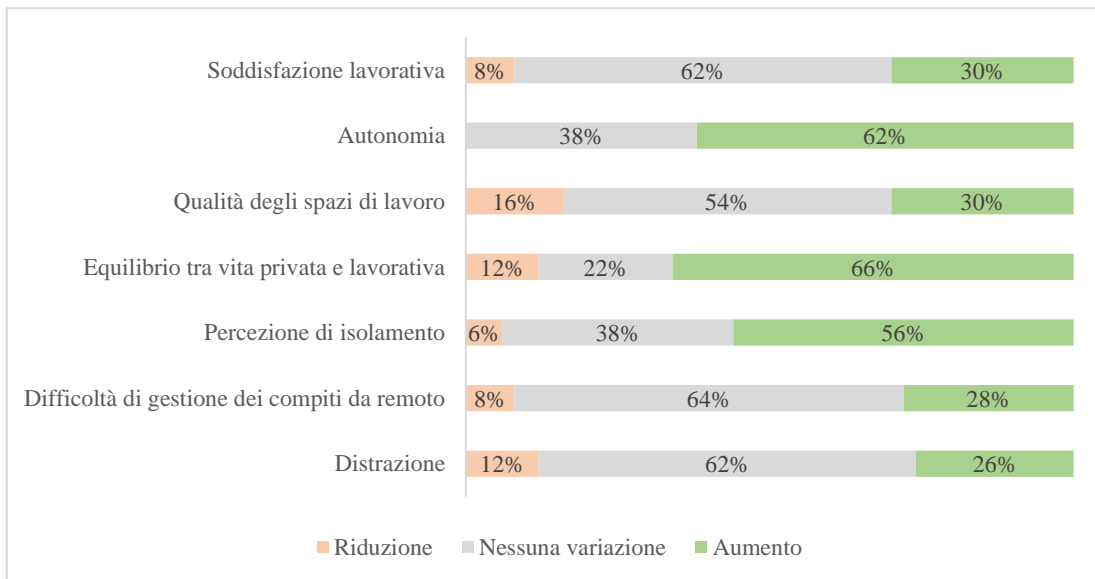


Figura 26 – Effetti sulla *human satisfaction* generati dall'introduzione dello *smart working*.

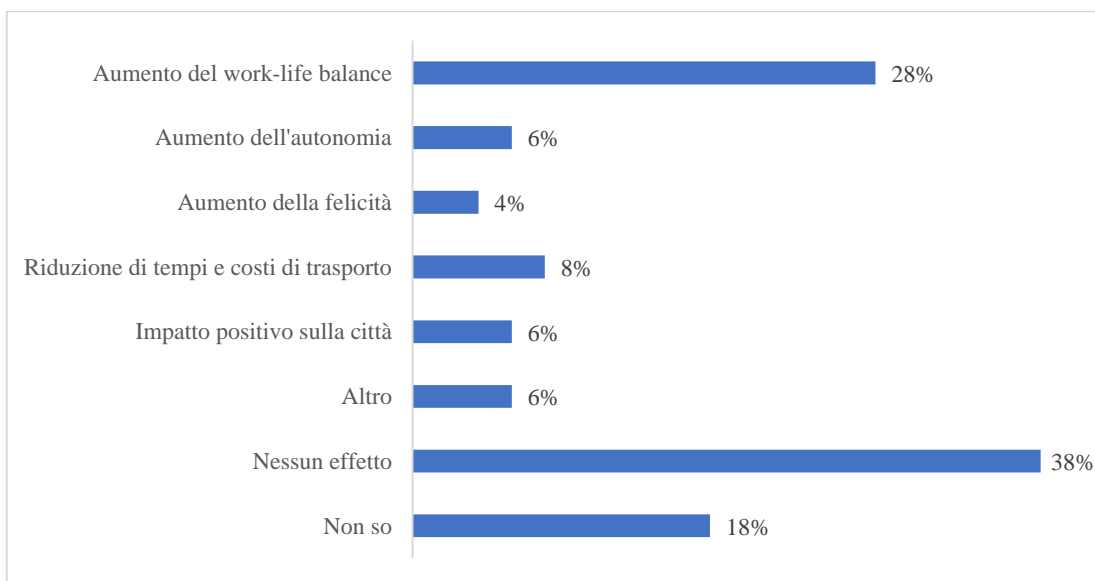


Figura 27 – Modalità con cui lo *smart working* ha inciso sul *social welfare*.



Figura 28 – Supporto dello *smart working* alla *gender equality*.

Tabella 8 – Motivazioni del supporto dello *smart working* alla *gender equality*, risposte individuali.

Risposta	Quotation
Sì	“Abbiamo creato un programma che tenesse conto delle attività lavorative e non delle persone che interpretano quel ruolo.”
	“Non sono state fatte distinzioni di alcun genere nell'autorizzare lo <i>smart working</i> , sono semplicemente state valutate le istanze presentate da ciascun lavoratore. Ad oggi è stato accordato a tutti coloro ne hanno fatto richiesta.”
	“Non abbiamo mai avuto difficoltà legate a discriminazioni, quindi nulla è cambiato in tal senso.”
	“Certo, tutti ne hanno usufruito.”
	“Stesse opportunità di lavorare da remoto.”
	“La possibilità per tutti di lavorare da remoto ha aumentato il coinvolgimento degli uomini nella gestione familiare.”
	“Supporto per le mamme e papà con figli piccoli.”
	“Alcune dipendenti neo-mamme hanno potuto organizzare in maniera più favorevole il <i>work-life balance</i> .”
	“Per effetto della cura della famiglia.”
	“Pre-Covid, vi è stata molta adesione anche di lavoratori uomini, scardinando così il pensiero che fosse solo una necessità di donne madri.”
	“Molti si sono trovati a supportare faccende che prima non competevano o seguire una <i>daily routine</i> di gestione domestica.”
	“Finalmente anche gli uomini sono rimasti a casa a lavorare.”
“È presto per avere elementi oggettivi per giustificare il miglioramento.”	
No	“Non riscontriamo problematiche di <i>gender equality</i> significative. Resta inteso che il ruolo femminile sul quale normalmente ricade la gestione familiare di figli e anziani viene comunque agevolato in caso di <i>smart working</i> . Vero è che, come rovescio della medaglia, essere sempre a casa potrebbe avere un effetto negativo sulla percezione del peso dei compiti proprio per le donne. Ad ogni modo, non abbiamo avuto riscontri in tal senso dai dipendenti.”
	“Possiamo dire che lo <i>smart working</i> abbia dato un'occasione per la equa suddivisione delle funzioni di cura all'interno delle mura domestiche, ma non ha propriamente supportato la <i>gender equality</i> che è comunque legata al <i>mindset</i> delle persone e di come queste di approcciano alla vita familiare.”
	“La <i>gender equality</i> è garantita ed avulsa dallo <i>smart working</i> .”
	“Non vi sono state differenze tra i generi.”
	“Politiche già presenti in azienda.”
	“I dipendenti sono tutti uomini.”
“Le mansioni idonee sono svolte solo da donne nell'azienda.”	

Sostenibilità ambientale: emissioni di gas serra, waste, consumo di suolo



Figura 29 – Consapevolezza della distanza media percorsa dai dipendenti per raggiungere il luogo di lavoro.

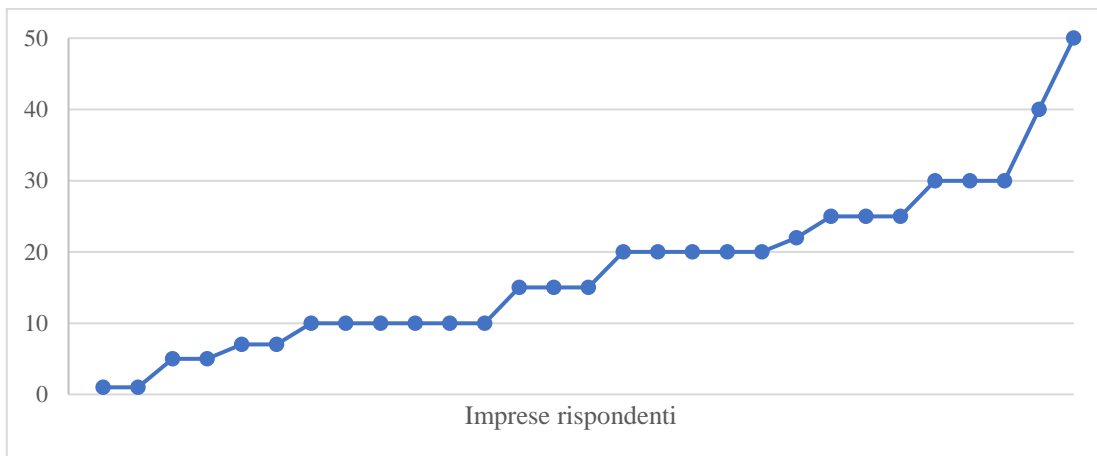


Figura 30 – Distanza media espressa in km percorsa dai dipendenti per raggiungere il luogo di lavoro, distribuzione delle risposte individuali (in media 18).

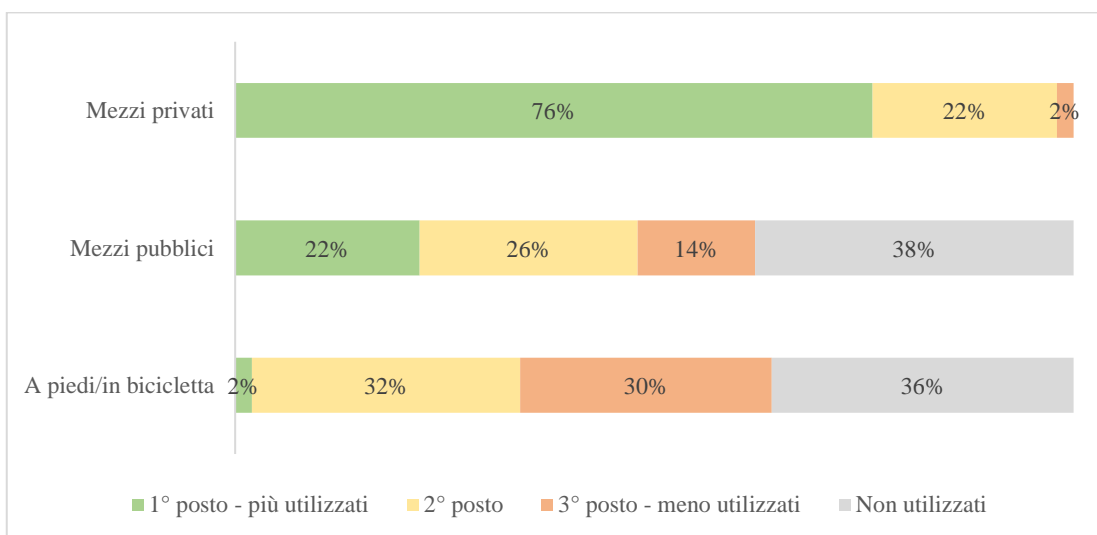


Figura 31 – Mezzi prevalentemente usati dai dipendenti per raggiungere il luogo di lavoro.



Figura 32 – Disponibilità a modificare la situazione attuale supportando i dipendenti con servizi di *sharing mobility*.

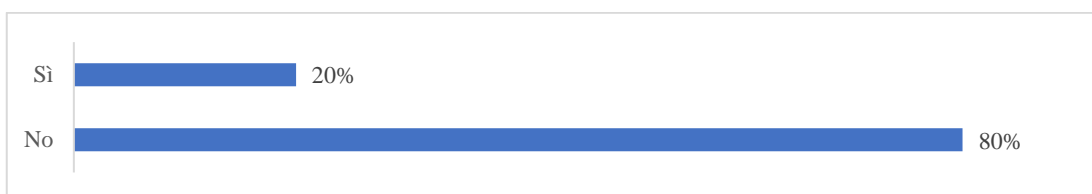


Figura 33 – Consapevolezza della riduzione degli spostamenti dovuta all'introduzione dello *smart working*.

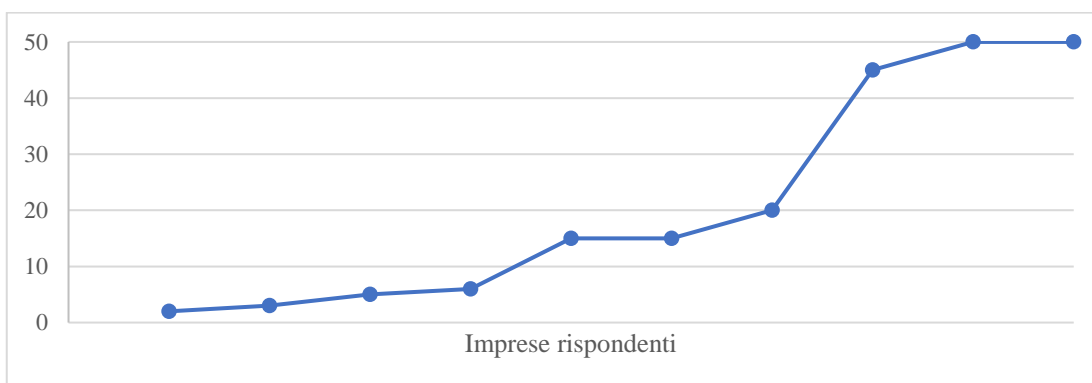


Figura 34 – Chilometri al giorno evitati grazie all'introduzione dello *smart working*, distribuzione delle risposte individuali (in media 21).

Tabella 9 – Stima delle percorrenze, delle emissioni di gas climalteranti e del particolato fine complessivamente evitati durante il *lockdown* dall'intero campione di dipendenti in *smart working*.

Parametri	Valore	Unità di misura
Numerosità del campione	29.186	[n° dipendenti]
Dipendenti in <i>smart working</i> durante il <i>lockdown</i>	84%	[%]
Percorrenza media evitata da ciascun dipendente durante il <i>lockdown</i>	21	[km/giorno]
Periodo di <i>lockdown</i> ¹	70	[giorni]

¹ Dal 10 marzo 2020 al 18 maggio 2020, per un totale di 10 settimane.

Tempo di lavoro durante il <i>lockdown</i> ²	50	[giorni]
Campione in <i>smart working</i> durante il <i>lockdown</i>	24.516	[n° dipendenti]
Percorrenze totali evitate durante il <i>lockdown</i>	25.742.052	[km]
Risparmio per mancato consumo di carburante ³	2.552.086	[€]
Emissioni di CO ₂ evitate ⁴	4.187	[ton]
Potenziale di sequestro ⁵	8.051	[ha bosco]
Polveri sottili (PM _{2,5}) ⁶	348	[kg]

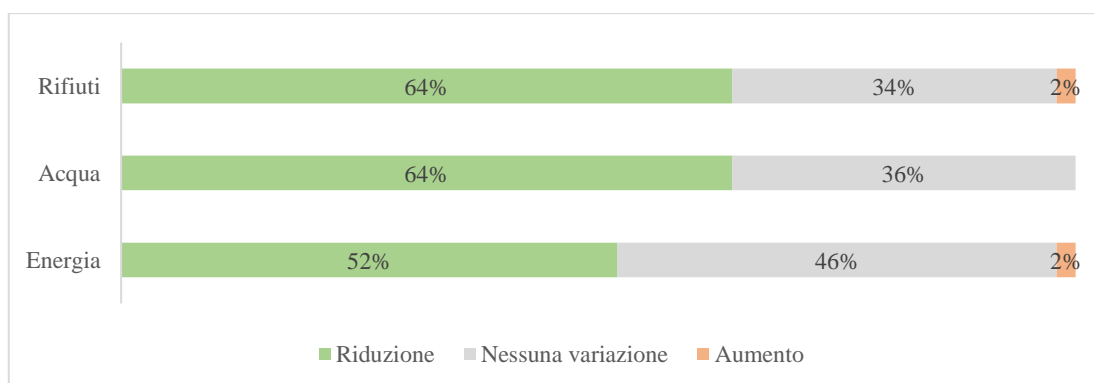


Figura 35 – Variazione del *waste* associata all'introduzione dello *smart working* in termini di energia, acqua, rifiuti.

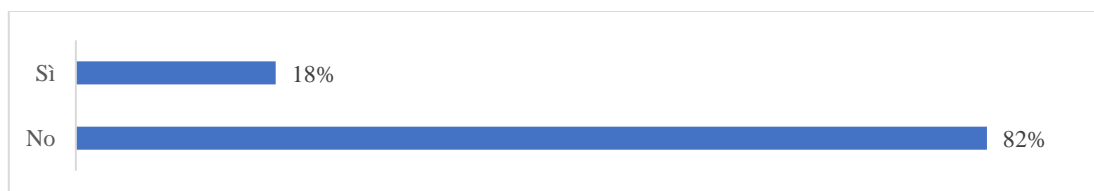


Figura 36 – Presenza di una variazione degli spazi aziendali associata al potenziamento dello *smart working* prevista per i prossimi mesi; risposte affermative con indicazione di un ampliamento dal 25 al 50%.

² Si assumono una media di 5 giorni di lavoro a settimana e condizioni di *smart working full* imputate alla drastica riduzione della mobilità imposta da decreto a garanzia del distanziamento sociale.

³ Con $8,887 \times 10^{-3}$ tonnellate di CO₂ per gallone di benzina (EPA *Greenhouse Gases Equivalencies Calculator* <https://www.epa.gov/energy/greenhouse-gases-equivalencies-calculator-calculations-and-references>), con conversione galloni:litri = 1:3,78541 e prezzo della benzina per l'anno 2020 pari a 1.431,09 €/1.000 litri (Ministero dello Sviluppo Economico - Prezzi medi annuali dei carburanti e combustibili https://dgsaie.mise.gov.it/prezzi_carburanti_annuali.php).

⁴ ISPRA - Rete del Sistema Informativo Nazionale Ambientale (2020) La banca dati dei fattori di emissione medi del trasporto stradale in Italia <http://www.sinanet.isprambiente.it/it/sia-ispra/fetransp>, ultimo dato disponibile (2018) per i fattori di emissione medi per il parco circolante in Italia in termini (categoria: autovetture; combustibile: benzina) pari a 162,64 g di CO₂/km, 0,0135 g di PM_{2,5}/km.

⁵ 0,52 tonnellate di CO₂ sequestrate per ettaro di bosco in un anno (EPA *Greenhouse Gases Equivalencies Calculator*).

⁶ Vedi nota 4.

Vision

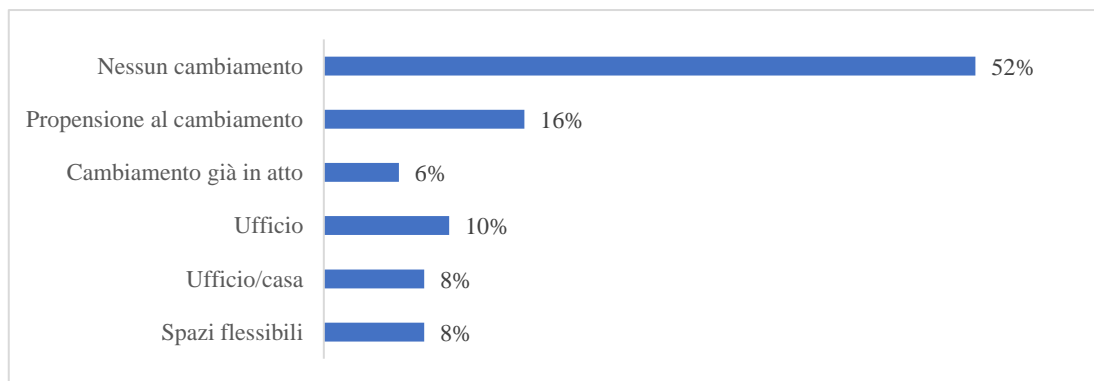


Figura 37 – Spazio ideale di lavoro e disponibilità a cambiare lo *status quo* in misura più o meno radicale.



Figura 38 – Iniziative intraprese per supportare il dipendente attrezzando la sua casa per lo *smart working*.

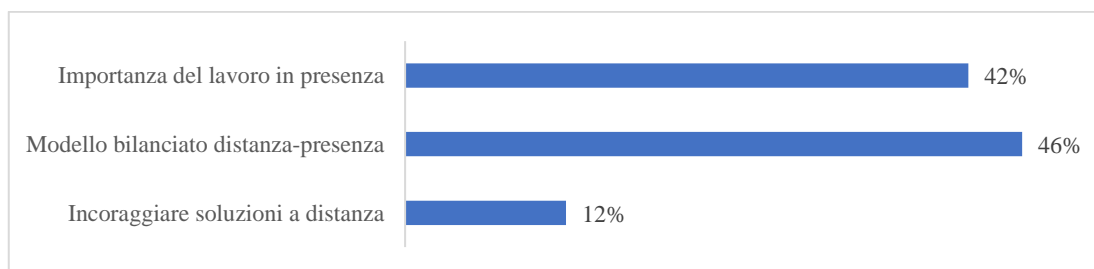


Figura 39 – Orientamento degli intervistati a favore di soluzioni di lavoro a distanza o in presenza come strategia di riduzione dell'impatto ambientale da spostamenti.

Tabella 10 – Orientamento degli intervistati a favore di soluzioni di lavoro a distanza o in presenza come strategia di riduzione dell’impatto ambientale da spostamenti, principali risposte individuali.

Soluzioni	Quotation
“Importanza del lavoro in presenza	“Non riteniamo che i benefici in termini di <i>carbon footprint</i> bilancino le perdite dovute alla mancata interazione tra persone, allo scambio di idee, alla crescita interattiva.”
	“Per il nostro lavoro è molto importante la riunione in presenza, anche se riteniamo una soluzione valida il lavoro a distanza ai fini della riduzione della <i>carbon footprint</i> .”
	“Riteniamo fondamentale una continuità di presenza anche nei locali aziendali.”
	“Per alcune fattispecie, come per riunioni di strategia, è importante la presenza.”
	“È importante l’incontro di persona nelle demo e nella finalizzazione delle trattative.”
	“Per la nostra azienda (<i>vision</i> della direzione) rimane fondamentale la presenza fisica in azienda.”
	“Gli incontri faccia a faccia nella maggior parte dei casi sono i più produttivi.”
	“Ritengo che questi tipi di contatti non possano sostituire le relazioni personali, pertanto non le trovo soluzioni da adottare per sempre.”
	“La presenza fisica in azienda è fondamentale per assicurare l’integrazione delle funzioni e l’organizzazione delle attività aziendali.”
	“Il contatto sociale è ancora considerato fondamentale.”
Modello bilanciato distanza-presenza	“Secondo noi <i>smart working</i> è soprattutto un cambio di mentalità, di organizzazione del lavoro, di metodologia, di strumentazione, ovvero la possibilità di vivere nuovi spazi sul territorio e conciliare situazioni prima impensabili. Lo <i>smart working</i> non è lavorare da casa, ma è un modo diverso di lavorare che parte dall’ufficio: meno carta, maggiore pianificazione delle attività, spostamenti ragionati e utili, utilizzo degli strumenti di <i>social collaboration</i> , migliore efficacia e organizzazione delle riunioni, riduzione delle e-mail e più occasioni di allineamento e confronto fra responsabili e collaboratori. Prima è necessario cambiare il modo di lavorare e poi, di conseguenza, diventa facile lavorare in qualsiasi luogo.”
	“Siamo dell’avviso che per il 60% si possa gestire la conduzione di riunioni da remoto, ma è fondamentale per il restante 40% continuare a favorire gli incontri fisici tra le persone per non perdere stimoli fondamentali utili a lavoro, produttività ed equilibrio psicofisico dei dipendenti.”
	“Trattandosi per entrambi di un aspetto importante, la cosa migliore sarebbe trovare il giusto bilanciamento tra le cose, prevedendo lo <i>smart working</i> , ma a rotazione e solo per un numero determinato di giorni alla settimana/mese.”
	“Le riunioni fisiche rimangono importanti, ma non più esclusive; anzi le riunioni virtuali hanno incrementato la possibilità di vedersi rispetto al mero parlarsi al telefono.”
	“Serve un giusto mix, definito sulla base delle diverse tipologie di attività.”
	“Abbiamo adottato una soluzione ibrida prediligendo riunioni in presenza solo se strettamente necessarie.”

	“Una soluzione intermedia in base alle situazioni contingenti e alla tipologia di riunioni.”
	“Gli estremi sono sempre eccessi, l’ideale è una soluzione 50:50.”
	“Metà delle riunioni potranno essere svolte da remoto anche in futuro.”
	“Di persona per il 30% del tempo.”
	“60% da remoto e 40% in presenza.”
	“Una percentuale significativa delle riunioni potrebbe essere mantenuta a distanza riducendo gli incontri fisici, che dovranno comunque mantenersi.”
Incoraggiare soluzioni a distanza	“Le modalità <i>online</i> possono sostituire egregiamente la relazione in presenza.”
	“Crediamo nello <i>smart working</i> e supportiamo il dipendente per il lavoro da remoto pagando ADSL di casa e fornendo schermo, laptop, tastiera e mouse.”
	“È possibile mantenere e incoraggiare soluzioni di lavoro a distanza.”
	“Le soluzioni a distanza si possono ancora aumentare.”
	“Dall’esperienza abbiamo imparato che è possibile una drastica riduzione degli spostamenti.”

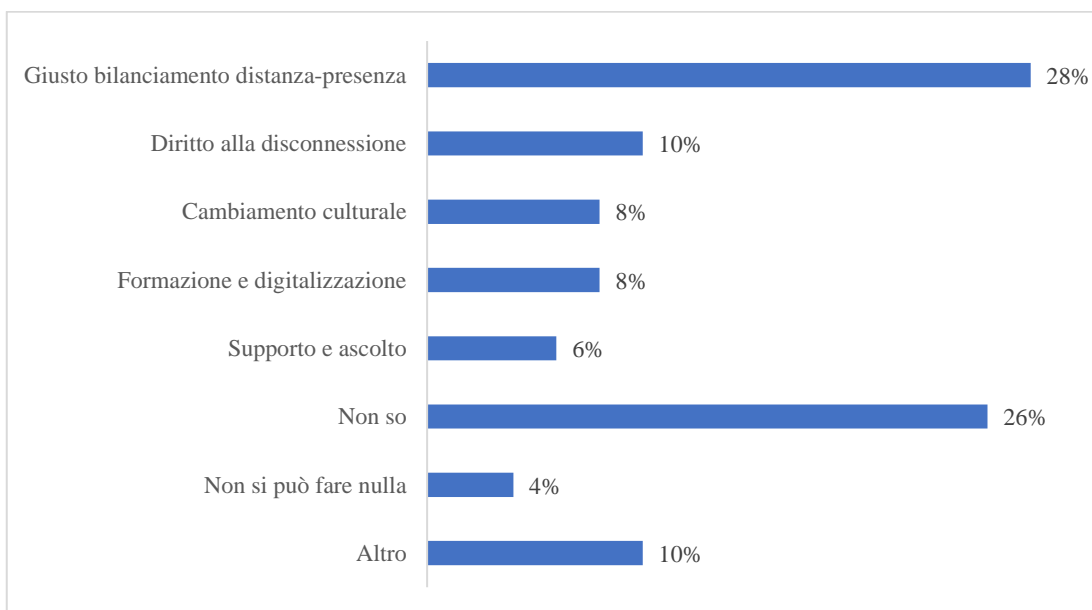


Figura 40 – Strategie di contenimento di fenomeni di tecnostress e divario di genere e azioni per fare del lavoro *smart* uno strumento di sostenibilità sociale.

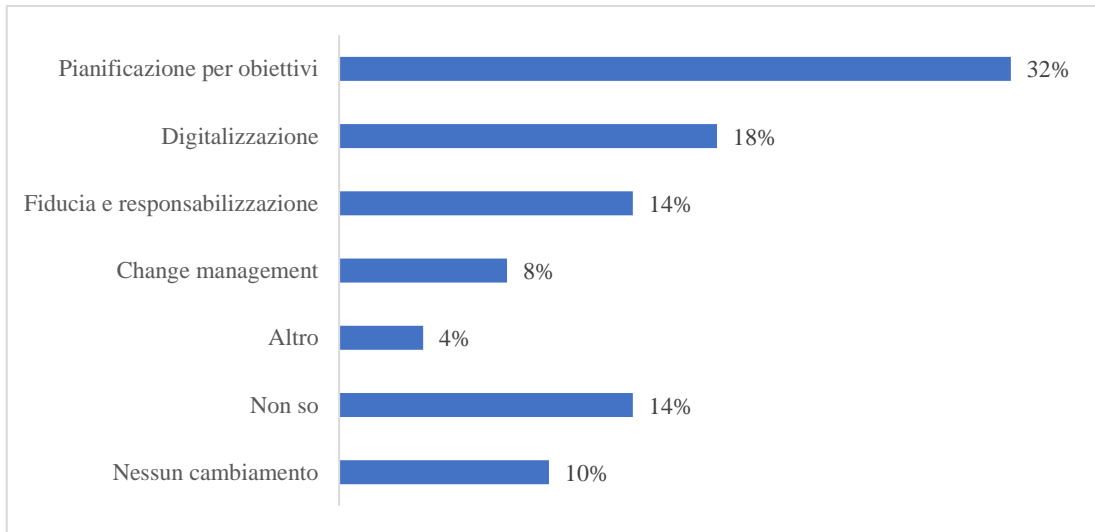


Figura 41 – Cambiamenti nella cultura aziendale necessari per un *remote management* di successo.