

# LO SMART WORKING IN ITALIA TRA GESTIONE DELL'EMERGENZA E SCENARI FUTURI



Indagine a cura di  
**ANRA** – Associazione Nazionale Risk  
Manager e Responsabili Assicurazioni  
Aziendali  
e **Aon**



---

## INDICE

• Introduzione	<i>pag. 2</i>
• Risultati Generali	<i>pag. 5</i>
• Cluster Regionali	<i>pag. 21</i>
• Cluster Genere	<i>pag. 24</i>
• Cluster Settori Aziendali	<i>pag. 31</i>
• Cluster Dimensioni aziendali	<i>pag. 35</i>
• Cluster Età dei rispondenti	<i>pag. 41</i>
• I Partner	<i>pag. 53</i>

---

## INTRODUZIONE

L'impatto della pandemia di Covid19 sulle modalità lavorative non si limiterà al breve termine ma influirà anche sul futuro, perché sta introducendo profondi cambiamenti nel contesto professionale, organizzativo e sociale. E' una prospettiva su cui ormai si riscontra un accordo quasi unanime, mentre molto meno chiara è la visione di come esattamente si concretizzeranno questi cambiamenti, una volta che il periodo più complesso sarà alle spalle e torneremo gradualmente ad una situazione più normale. Delineare chiaramente lo scenario attuale, con uno sguardo alla situazione pre - Covid19, è una premessa fondamentale per comprendere in che modo il lavoro agile rimarrà nel futuro dei professionisti italiani e in quale misura modificherà la nostra concezione di organizzazione e la quotidianità lavorativa.

**ANRA - Associazione Nazionale dei Risk Manager e Responsabili Assicurazioni Aziendali** e **Aon** hanno condotto un'indagine nel periodo compreso tra il 6 e il 16 maggio - quindi nell'ultimo periodo della Fase 1 dell'emergenza Covid19, alla vigilia della Fase 2. L'obiettivo di questa indagine era mettere in correlazione la diffusione dello smart working con variabili in primis di profilazione quali la dimensione aziendale, il settore di appartenenza, il ruolo all'interno dell'organizzazione, l'ubicazione territoriale, il sesso, l'età ma anche cercare di comprendere la percezione dei vantaggi e svantaggi dello smart working e se l'emergenza legata al Covid-19 ha modificato la sensibilità degli italiani nei confronti di questa modalità. La ricerca fornisce inoltre una panoramica delle tempistiche e delle problematiche riscontrate dalle imprese italiane nell'affrontare una tanto necessaria quanto repentina conversione allo smart working, tra fine febbraio e inizio marzo.

Il panel destinatario dell'indagine sono stati gli iscritti al portale ANRA, una mailing list con circa 12.000 nominativi del mondo del risk e insurance management, assicurativo, imprenditoriale, peritale, dei servizi professionali (consulenti, avvocati, commercialisti).

*“La crisi originata dalla pandemia di Coronavirus ha portato le organizzazioni di tutto il mondo a mettere l’uomo e il suo benessere al centro delle strategie di sviluppo volte a garantire continuità di business e spingere sulla leva dell’innovazione. I risultati della Survey condotta da ANRA e dalla nostra azienda confermano la necessità dell’orientamento sopra citato e di cui il mondo del Risk e Insurance Management, assicurativo, imprenditoriale, peritale e dei Professional Services si è fatto straordinario portavoce, convertendo la maggior parte del lavoro in Smart Working.*

*I dati parlano chiaro: non sono mancati momenti di difficoltà, a tutti i livelli aziendali, soprattutto quando gli effetti della crisi hanno cominciato a farsi vedere da un punto di vista economico. Gli svantaggi vissuti dai rispondenti li abbiamo vissuti in parte tutti, in misura più o meno ampia a seconda dello stadio in cui ci si trova nella propria carriera: l’aspettativa del risultato, il pericolo di non riuscire a gestire i rapporti con i clienti, mantenere alto l’ingaggio dei lavoratori, la mancanza di un confronto periodico con i colleghi.*

*Le tecnologie abilitanti sono venute in nostro soccorso, seppur in un momento di generale preoccupazione e difficoltà: le aziende hanno retto bene l’urto e adesso si preparano ad affrontare con maggiore consapevolezza il futuro, facendo tesoro dei vantaggi riscontrati durante il lavoro agile.*

*Aon ha reagito fin da subito al contesto di incertezza, garantendo l’operatività in smart working al 100 % e mettendo tutti i dipendenti nella condizione di lavorare in totale sicurezza. Il periodo che ci accingiamo a vivere richiede, come d’altronde c’è già stata, una ancor più intensa collaborazione tra tutti i reparti aziendali per favorire una ripresa consapevole che metta al centro le esigenze aziendali e gli specifici bisogni dei singoli: creare un ambiente di lavoro dove i dipendenti si sentano bene è fondamentale e lo sarà ancora di più in futuro. Questa crisi è una sfida, un’occasione per il cambiamento e va vissuta in quest’ottica, imparando dal presente per poter costantemente migliorare, andare incontro alle esigenze di clienti e dipendenti che mutano, ed innovare”*

**Enrico Vanin, Amministratore Delegato di Aon Hewitt Risk & Consulting**

*L'inaspettata esperienza del "lock-down" ha catapultato milioni di persone in una dimensione lavorativa, familiare e sociale del tutto nuova e mai sperimentata in così larga scala. Improvvisamente aziende, dirigenti e dipendenti si sono trovati a dover garantire in maniera sostenibile ed efficace la qualità del lavoro, la cooperazione, il coordinamento, nonché i comportamenti che si vedono abitualmente in ufficio, restando a casa. Il luogo di lavoro abituale è venuto meno, l'orario di lavoro è diventato più elastico per conciliare la vita professionale con gli impegni familiari, l'organizzazione diventata più orizzontale e fluida.*

*Quanto sono state pronte le aziende? Forzare la mano sul remote working ci fa riflettere sui suoi vantaggi ma anche sui suoi limiti.*

*Se le principali grandi realtà sul territorio si sono trovate preparate o quantomeno più capaci di reagire, su altre l'arretratezza tecnologica ha pesato notevolmente, così come il problema della connettività: 11,5 milioni di persone in Italia non hanno infatti a disposizione la banda ultralarga (fonte: Bando Infratel) e l'utilizzo in massa di internet - il digitale è oggi anche lo strumento privilegiato dalla didattica, dalla scuola primaria all'università - è stato tale da portare Thierry Breton, commissario europeo per il mercato interno, a richiedere alle piattaforme di streaming online una riduzione della qualità dei video per prevenire il sovraccarico di internet.*

*Diverse aziende hanno dovuto quindi investire in tecnologie per consentire ai dipendenti di lavorare a distanza incrementando notevolmente le criticità ed i rischi di sicurezza laddove l'infrastruttura dei sistemi non era pensata a tale scopo.*

*Per molti le giornate di lavoro si sono allungate, inframmezzate da pause necessarie per poter gestire gli impegni familiari e le incombenze domestiche. Disconnettersi diventa sempre più difficile: i lavoratori agiscono per reazione perdendo la capacità critica sulla gestione delle priorità, alcuni dipendenti si lamentano del livello di sfiducia da parte dei loro superiori che richiedono risposte tempestive a questioni di lavoro, mentre altri citano la preoccupazione di non poter incontrare i clienti.*

*Ma anche se inaspettata, questa accelerazione ad un nuovo paradigma di vita può produrre dei ritorni nel tempo nella "nuova normalità" nella quale le persone possono trovare un equilibrio tra le esigenze lavorative e quelle personali, passando da una concezione del lavoro per sistemi tradizionali al lavorare per obiettivi. L'esperimento sociale di massa può diventare un incubatore per una società più sostenibile nella quale una maggiore fluidità dei flussi di persone avrà positive ricadute sul traffico e dunque sull'inquinamento, sul consumo più responsabile delle risorse disponibili e per le aziende un passo in avanti verso la resilienza.*

**Alessandro De Felice, Presidente ANRA e Chief Risk Officer Prysmian**

# RISULTATI GENERALI

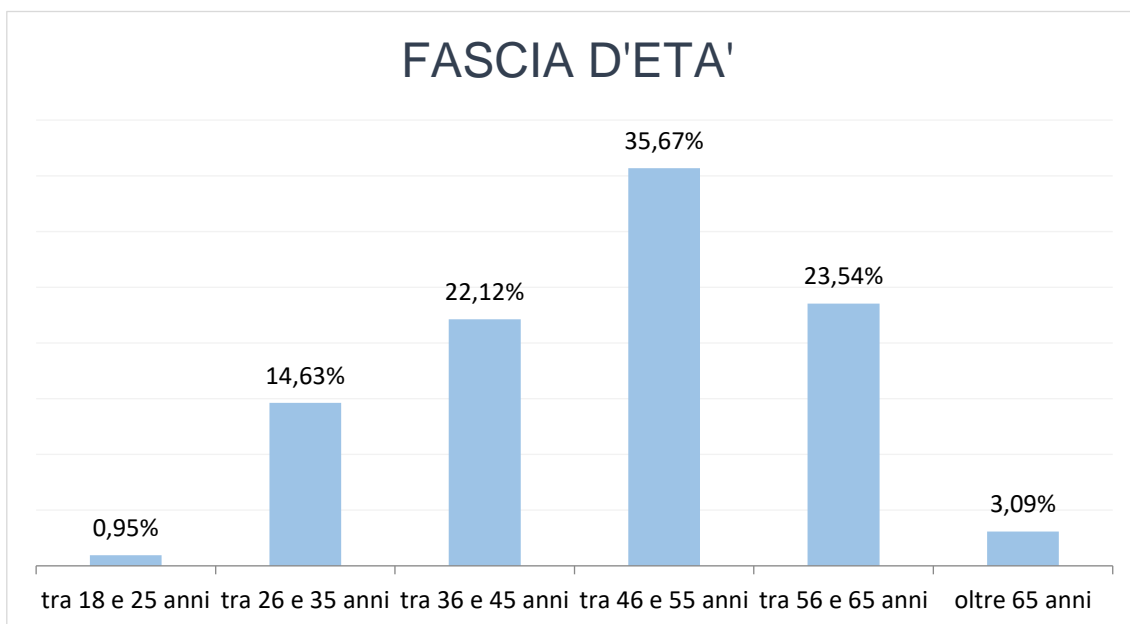




## IL CAMPIONE

All'indagine hanno risposto 841 persone, di cui il 65,3% uomini e il 33,9% donne (uno 0,8% ha preferito non esprimersi). Da rilevare che la differenza tra le percentuali di genere si assottiglia notevolmente nelle fasce più giovani, fino ad arrivare ad una sostanziale parità negli under 35.

La maggior parte dei rispondenti (35,67%) ha un'età compresa tra i 46 e i 55 anni, seguono i 56-65enni (23,54%), i 36-45enni (22,12%), i professionisti tra 26 e 35 anni (14,63%) e per ultimi gli over 65 e quelli con un'età compresa tra i 18 e i 25 anni, rispettivamente 3,09% e 0,95%.

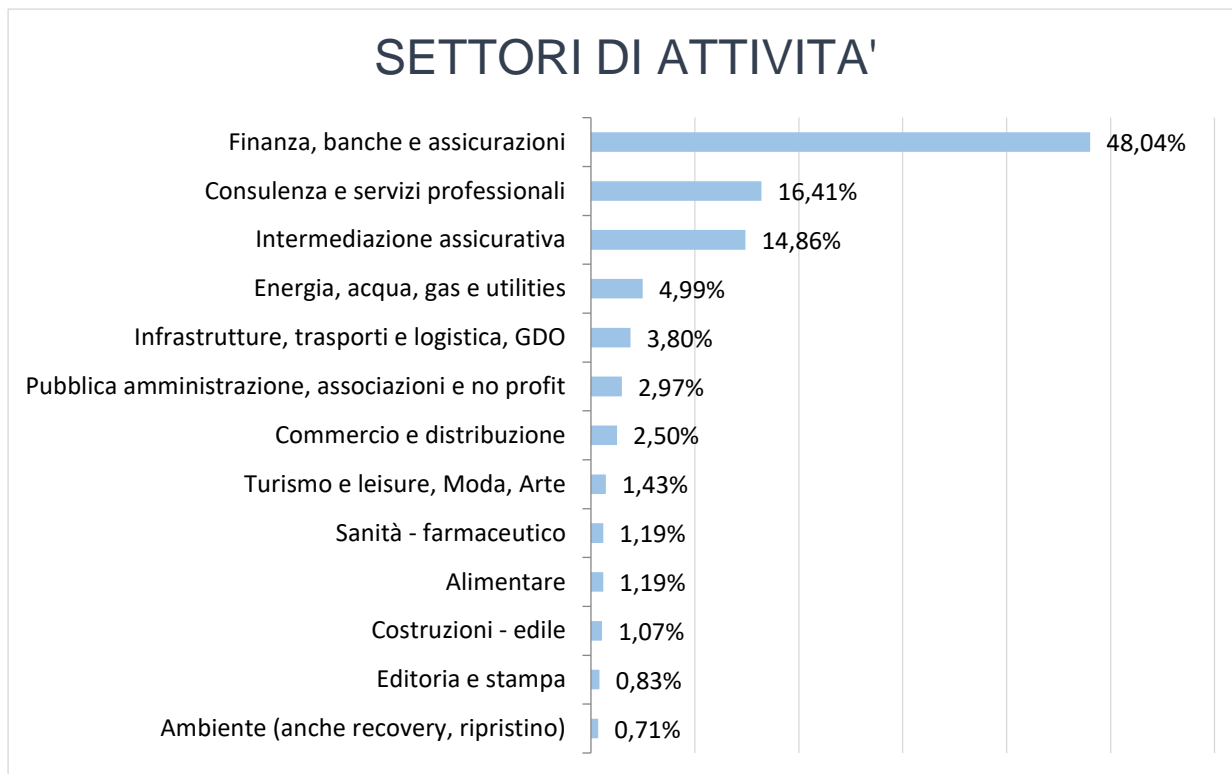


## LE AZIENDE

### SETTORE

Il settore in assoluto più rappresentato, che occupa quasi la metà dei rispondenti (48,04%) è quello della Finanza, Banche e Assicurazioni, un dato che rispecchia la profilazione del panel a cui è stato rivolto il questionario. Seguono l'area della Consulenza e servizi professionali (16,41%) e l'Intermediazione assicurativa (14,86%). Troviamo poi il settore dell'Energy &

utilities con quasi il 5% e quello delle Infrastrutture, Trasporti e Logistica con il 3,8%.



### DIMENSIONI AZIENDALI

Considerando il fatturato annuo, la sezione più rappresentata è quella delle grandi imprese (oltre 50 milioni € di fatturato) con il 45,3%, percentuale che scende in modo proporzionale al fatturato: l'11,1% è costituito dalle aziende con 10-50 milioni €, l'8,2% da quelle con fatturato tra 3 e 9,9 milioni di €. Simile la quota rappresentata dalle imprese che fatturano tra 500 mila e 999 mila € annui (9,75%). Sommando le percentuali, risulta che le grandi imprese sono il segmento più rappresentato, appena più delle piccole (sotto i 10 milioni) con il 43,6%, mentre in minoranza sono le medie (11,1%).

Prendendo in esame il numero di dipendenti, il 32,5% del campione lavora in una realtà con più di 1000 addetti. Segue un 16% di micro imprese, con meno di 10 lavoratori, un 13,8% di aziende con un numero di dipendenti compresi tra 10 e 50, e un 11,3% con 301-1000 addetti. Sommando i risultati, le micro e piccole imprese rappresentano il 38,5% del campione, le medie



un 17,2% e le grandi il 43,8%, più o meno in linea con le dimensioni aziendali secondo il fatturato.

## **AREE PROFESSIONALI**

In congruenza con il panel complessivo dei destinatari, la maggior parte dei rispondenti (34,4%) ha un ruolo di Risk - Insurance Management. Seguono i professionisti in posizioni direttive (21,8%, in cui sono compresi anche i titolari di imprese unipersonali), quelli che svolgono un ruolo commerciale (16,4%) e a scendere gli operatori di Comunicazione e Marketing (6%) e quelli con mansioni amministrative (4,3%).

## **UBICAZIONE E SPOSTAMENTI**

Oltre la metà dei rispondenti risiede in Lombardia (51,6%), la seconda regione più rappresentata con il 9,8% è il Lazio, seguono il Veneto con l'8,7% e Piemonte ed Emilia Romagna entrambi con poco più del 7%. L'87,3% del campione lavora nella stessa regione in cui risiede, una percentuale che - analizzando i dati distinguendoli per regione - è molto più alta in Lombardia rispetto agli altri territori. Analizzando la frequenza degli spostamenti per motivi professionali (ricordiamo sempre che è stato chiesto di fare riferimento al periodo pre Covid) risulta un quadro piuttosto uniformemente suddiviso, con una leggera prevalenza di chi ha detto di spostarsi dalla sede abituale solo una o due volte al mese (23,2%) su chi invece si muove due o tre volte a settimana (23,1%), seguiti da chi non si sposta quasi mai (21,9%). Seguono i professionisti che si muovono più di quattro volte a settimana (19,4%) e quelli che si muovono un giorno ogni sette (12,4%).

---

## **LO SMART WORKING**

### DIFFUSIONE

Lo smart working, considerando il campione generale, era presente e assente in un numero molto simile di organizzazioni. Quelle che già lo applicavano prima dell'emergenza Covid-19 sono il 37,5%, mentre quelle che non lo utilizzavano in nessuna modalità sono il 38,2%. Nel 24,3% delle imprese era una modalità utilizzata solo parzialmente. Queste percentuali variano sensibilmente a seconda della regione analizzata - come vedremo in seguito - con la Lombardia in testa per ampiezza della diffusione.

In ogni caso, lo Smart Working è un'introduzione recente: le aziende che l'hanno introdotto da meno di 3 anni sono il 71,9% (di cui il 35,1% da meno di un anno). Rilevante poi un 15,4% di imprese che ancora non l'ha introdotto, mentre è comunque da notare che un 7,1% lo applica da 4/6 anni, l'1,7% da 6/10 anni, e il 3,8% da oltre 10 anni. La percentuale media di chi poteva usufruire dello Smart Working in azienda è comunque piuttosto bassa, il 31,3%.

### PROBLEMATICHE AZIENDALI - LE IPOTESI

Indagando le ragioni maggiormente ostative all'introduzione o ad una maggiore diffusione dello Smart Working in azienda secondo i rispondenti, al primo posto (43,76%) vengono riportate le possibili problematiche relative a pianificazione, gestione e controllo delle attività. Al secondo posto la mancanza di strumentazione idonea (29,25,2%), un problema che le aziende hanno dovuto affrontare velocemente quando il lock down ha imposto il telelavoro. Seguono le possibili problematiche relative a cali di produttività dei dipendenti (25,92%), spesso un timore derivante da preconetti nei confronti dello smart working, da poca fiducia nel lavoratore e nel suo senso di responsabilità, oltre che da una visione manageriale ancora tradizionalista e basata sul "controllo". Proseguendo nella classifica si trovano le possibili problematiche con clienti e terze parti (24,73%): prima che l'emergenza la imponesse come unica modalità di relazione possibile, la proposta di una video conferenza al posto di un incontro di persona poteva talvolta essere percepita come sminuente della relazione stessa, quasi a

significare che non gli si voleva dedicare troppo tempo o l'impegno di uno spostamento fisico. In realtà, con una sperimentazione forzata, in molti si sono ricreduti e hanno apprezzato i vantaggi degli strumenti di video conferenza, dal risparmio di tempo, fatica e denaro, alla modalità di relazione più informale che tendono a creare, fino alla maggiore frequenza di confronto che consentono. Viene riconosciuta dalla maggior parte dei professionisti come una modalità che si è dimostrata efficace nel mantenere il contatto con persone già precedentemente conosciute, forse meno nel caso di primi incontri, in cui la presenza fisica e tutti i segnali non verbali che questa porta con sé rimangono un elemento importante.

Proseguendo con l'analisi delle risposte, troviamo un 19,38% che riporta le possibili problematiche relative allo stato d'animo, all'ingaggio dei lavoratori, al sentirsi parte di un team. E' un tema questo che - se consideriamo, come vedremo in seguito, che il senso di solitudine è emerso come uno dei maggiori svantaggi dello Smart Working - è stato probabilmente sottovalutato, a favore di considerazioni riguardanti più strettamente l'operatività e la produttività, meno il benessere dei lavoratori. Le possibili problematiche di cyber security e data protection - uno dei temi più dibattuto negli ultimi anni - sono solo al 6° posto, con il 16,53%. Riportiamo infine un 15,93% di rispondenti che riporta come una delle motivazioni l'impossibilità di svolgere le proprie mansioni - o quelle tipiche dell'azienda - da remoto.

## MOTIVI OSTATIVI ALL'INTRODUZIONE O ESTENSIONE DELLO SMART WORKING IN AZIENDA



---

## LA CONVERSIONE

Che fosse una modalità più o meno diffusa prima dell'emergenza Covid, lo SW è stato adottato come unica modalità operativa con il lock down dal 79,8% dei rispondenti. Insieme al 18,7% che ha continuato lavorando solo parzialmente da remoto, rappresentano la quasi totalità. Solo l'1,5% dei professionisti ha sospeso l'attività.

In generale, le aziende sembrano aver reagito velocemente all'emergenza. Il 52,6% si è convertita allo smart working immediatamente, il 29,4% in meno di una settimana. Le percentuali scendono in modo inversamente proporzionale al tempo impiegato per la riconversione: il 13,2% ha impiegato tra due e tre settimane per completare la transizione, il 3,2% fra due e tre settimane, lo 0,7% un mese e lo 0,9% non aveva a metà maggio ancora completato la conversione.

*“La modalità operativa dello Smart Working ha avuto un ruolo fondamentale nella limitazione dei contagi, permettendo a milioni di persone in Italia di lavorare da casa in sicurezza. È interessante notare come lo Smart Working, secondo i risultati della Survey condotta da ANRA e Aon, nonostante fosse una modalità più o meno diffusa prima dell'emergenza sanitaria, sia stato adottato come unica modalità operativa con il lock down dal 79,8 % dei rispondenti; solo il 18,7 % ha lavorato parzialmente da remoto e l'1,5 % ha sospeso l'attività.*

*Seppure soprattutto all'inizio tutti noi abbiamo pensato si trattasse di una soluzione temporanea al disagio creato dall'emergenza, molti adesso cominciano a parlare di soluzione permanente, come dimostrano i risultati della Survey: secondo i rispondenti il 70,2 % del proprio lavoro può essere svolto da remoto e il 47,7 % è convinto della permanenza dello Smart Working anche dopo l'emergenza. A prescindere dalla durata del lavoro agile anche quando l'emergenza sarà conclusa, è interessante focalizzare l'attenzione sulle difficoltà e i vantaggi originati dall'applicazione di questa modalità operativa.*

*Tra i motivi d'impedimento all'utilizzo dello Smart Working prima dell'emergenza, numerosi sono stati i riferimenti a una 'mancanza di cultura' tra i piani alti, un preconcetto legato alla mancanza di fiducia nei propri dipendenti che si trovano a fare lo stesso lavoro, ma da casa, secondo tempi e ritmi diversi. Questa visione si è 'allentata' quando lo Smart Working è entrato a far parte della nostra quotidianità, seppure, in maniera forzata: le aziende hanno performato bene, nonostante le difficoltà economiche che tutte le organizzazioni, in misura minore o maggiore, hanno riscontrato. L'auspicio è che quella dello Smart Working diventi una vera e propria filosofia manageriale fondata sulla possibilità di consentire ai lavoratori più flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati.*

*Fondamentale sarà lato HR per tutte le organizzazioni: rivedere i piani di welfare aziendale, prevedere corsi di formazione, servizi di supporto psicologico, corsi di wellbeing, mindfulness, sportivi e forme di supporto alla genitorialità e al benessere domestico, tutte attività già citate come presenti da circa la metà dei rispondenti ma che sempre più contribuiranno a fare talent attraction e retention. Lo Smart Working porterà a un nuovo 'Umanesimo' del lavoro? Noi di Aon speriamo di sì!”*

**Donato Parma, HR Director Aon Italia**

## PROBLEMATICHE AZIENDALI - LA REALTA'

Analizzando le problematiche effettivamente riscontrate con lo smart working dalle aziende secondo i rispondenti, si rilevano differenze rispetto a quanto ipotizzato come motivo ostacolante nel pre emergenza. Non al primo posto, in cui si ritrovano le problematiche relative alla pianificazione, gestione e controllo delle attività, seppur con una percentuale decisamente minore rispetto alle aspettative (32,7%).

Al secondo troviamo invece una risposta che era citata solo come quarta nel pre emergenza, cioè le problematiche nei rapporti con clienti e terze parti (31,1%). E' una problematica che dipende in larga parte dal fatto che qualsiasi cambiamento richiede un tempo di adattamento prima di entrare nella consuetudine, e ciò non è stato possibile. In Italia la quasi totalità delle interazioni con clienti e terze parti prima del Covid-19 era ancora gestita tramite incontri in presenza, e passare repentinamente alle video conferenze ha creato difficoltà nelle relazioni, non solo perché inevitabilmente cambia il modo di rapportarsi (come detto sopra, vengono a mancare dei canali comunicativi) ma anche perché molti si sono trovati in difficoltà nell'utilizzare le tecnologie e i programmi necessari.

Altra problematica che alla resa dei conti si è rivelata più impattante del previsto è quella dello stato d'animo, dell'ingaggio dei lavoratori e del senso di appartenenza al team, citata dal 29,36% dei rispondenti e al terzo posto (nello scenario dell'ipotesi era al quinto). Una possibile spiegazione è che la casistica di coloro che lavoravano completamente in smart working prima dell'emergenza - e quindi erano abituati a questa condizione - era davvero bassa, e per tutti gli altri trovarsi ad operare fisicamente isolati sempre, e nella maggior parte delle volte senza prima aver mai sperimentato lo smart working se non sporadicamente, ha rappresentato una rilevante difficoltà emotiva. Ha sicuramente influito poi ad aggravare la situazione il fatto che ciò sia accaduto in un periodo in cui siamo stati costretti all'isolamento fisico in tutti i contesti, compreso quello sociale e talvolta familiare.

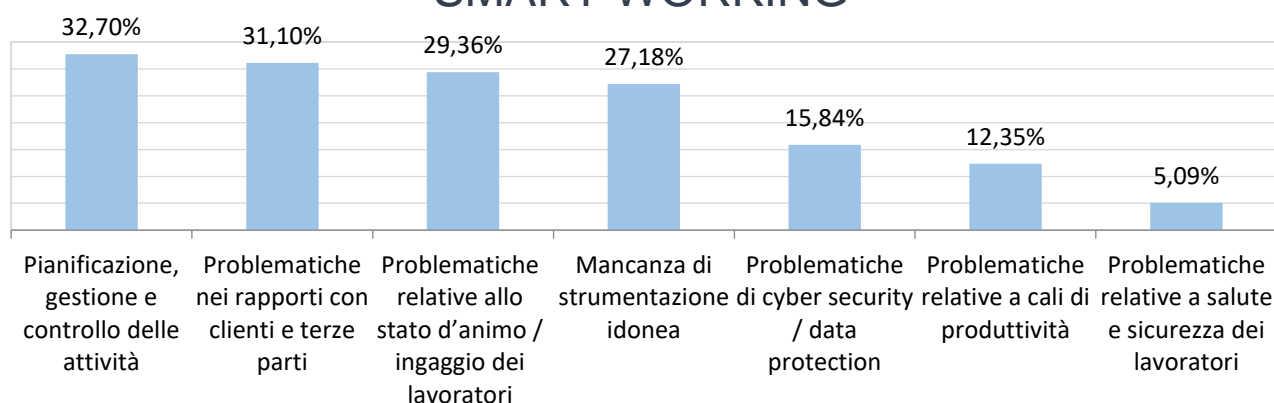
Una percentuale solo leggermente inferiore di rispondenti (27,18%) ha indicato come uno dei maggiori problemi la mancanza di strumentazione idonea. Rientrano in quest'ambito le carenze non solo in termini di device tecnologici, ma anche di una connessione web efficiente, di server aziendali



con possibilità di accesso da remoto, fino a elementi solo in apparenza meno rilevanti come la disponibilità di una postazione di lavoro adeguata e di uno spazio isolato acusticamente.

La differenza più rilevante si riscontra nel considerare le problematiche relative a cali di produttività: erano il terzo motivo ostacolante all'introduzione dello smart working in azienda secondo il 25,92% degli intervistati, e invece all'atto dell'applicazione sono risultate realmente rilevanti solo per il 12,35%, meno della metà. L'effettiva applicazione ha evidentemente fatto emergere l'infondatezza di molti dei preconcetti legati al lavoro agile che erano alla base di questa risposta.

## PROBLEMATICHE AZIENDALI NELL'APPLICAZIONE MASSIVA DELLO SMART WORKING



*“La ricerca evidenzia che le aziende hanno fatto ricorso allo Smart Working prevalentemente come soluzione di emergenza per garantire una qualche continuità operativa, senza aver adeguato preventivamente i propri processi ad una forma di lavoro a distanza. Lo si comprende analizzando sia i motivi ostativi all’introduzione dello Smart Working in azienda sia le problematiche effettivamente riscontrate durante la sua adozione: in entrambi i casi al primo posto sta la carenza di pianificazione, gestione e controllo delle attività. Tuttavia il lavoro agile ha anche rivelato di avere in sé un potenziale di automatica generazione di change management, poiché l’impatto negativo sulla produttività temuto ex ante (e considerato elemento ostativo all’introduzione dello Smart Working), si è rivelato ex post molto meno grave”.*

**Paolo Rubini, Presidente Onorario ANRA**

#### SUPPORTO AI DIPENDENTI

La maggior parte delle aziende sembra essere riuscita a rispondere rapidamente in termini di acquisto e distribuzione della strumentazione necessaria per le attività da remoto (device, connessione, collegamenti ai server, etc), di cui è stato dotato il 79,4% dei rispondenti. L’8,1% ha risposto di non aver ricevuto supporto in questo senso, mentre il restante 12,5% l’ha ricevuto parzialmente. In questa casistica, la carenza riscontrata più frequentemente è in termini di connessione web, in pochissimi casi invece si tratta di dispositivi come pc, smartphone e cuffie oppure della possibilità di usufruire di tutti i software aziendali prima a disposizione.

Le aziende sembrano aver performato bene, soprattutto considerando la repentinità della transizione, anche in termini di formazione dei dipendenti su atteggiamenti e accortezze da adottare durante lo smart working: il 64,5% ha effettuato una - anche breve - formazione dei dipendenti su temi come la sicurezza IT, l’utilizzo dei programmi aziendali, le modalità di interfacciamento tra colleghi, con clienti e terze parti. Il 72,4% del campione riporta che la propria azienda ha adottato una vera e propria policy per lo smart working e ne ha messo a conoscenza i dipendenti. Altro dato che emerge dalla survey è che il 67,9% delle organizzazioni ha previsto durante il lockdown periodici confronti tra i team e/o con i dipendenti, quali ad esempio conference call o coffee break digitali.

*“I dati del sondaggio hanno fatto luce sulla repentina reattività delle aziende all'utilizzo di questa modalità lavorativa fin dall'inizio dell'emergenza sanitaria Covid-9, ma anche sui miglioramenti che, dal punto di vista delle infrastrutture tecnologiche, sono da implementare per agevolare al meglio il lavoro dei dipendenti, soprattutto per quanto riguarda le medie imprese che rappresentano la maggior parte nel contesto nazionale e dove si rilevano maggiori criticità.*

*Le risposte mostrano, infatti, come lo Smart Working sia stato introdotto abbastanza di recente - negli ultimi tre anni - dal 72% delle organizzazioni intervistate ma anche che solamente il 37,5%, prima del Coronavirus, lo aveva adottato (in percentuale leggermente maggiore chi non lo aveva adottato e un restante 24,3% solo parzialmente). È interessante constatare al contempo che la maggior parte delle imprese nel panel di riferimento sono di grandi dimensioni (oltre 1000 dipendenti con oltre 50€ milioni di fatturato), seguite dalle micro e piccole imprese, e al terzo posto dalle medie.*

*Prima del lock down, tra i motivi ostativi all'utilizzo o all'estensione dello Smart Working nelle aziende, rientravano le 'possibile problematiche collegate alla mancanza di una strumentazione idonea'; dopo il lock down, tale difficoltà, seppur in minor parte, continua ad esserci.*

*È stato fatto riferimento, in particolare, alle carenze in termini di una connessione web efficiente (spesso i rispondenti hanno lamentato l'utilizzo di una connessione internet domestica e device tecnologici privati), server aziendali con possibilità di accesso da remoto, la disponibilità di una postazione di lavoro adeguata e uno spazio isolato acusticamente. Questo è tanto più vero dal momento che il lock down ha spinto ad uno smart working forzato e improvviso, e se da un lato questo ha favorito un'accelerazione del fenomeno, dall'altro non c'è stato per molti il tempo sufficiente per attrezzarsi in maniera appropriata.*

*Le tecnologie digitali hanno la funzione di ampliare e rendere virtuale lo spazio di lavoro, abilitando e supportando così nuove metodologie di approccio a situazioni aziendali diversificate. L'auspicio di questo processo è stimolare nuove idee e quindi nuovo business.*

*Credo fortemente che lo smart working sia la modalità di lavoro del futuro. Nell'epoca di Digital Transformation in cui viviamo è necessario che le aziende si preparino al meglio per evitare quei gap digitali che proprio non si confanno ad una società 4.0.”*

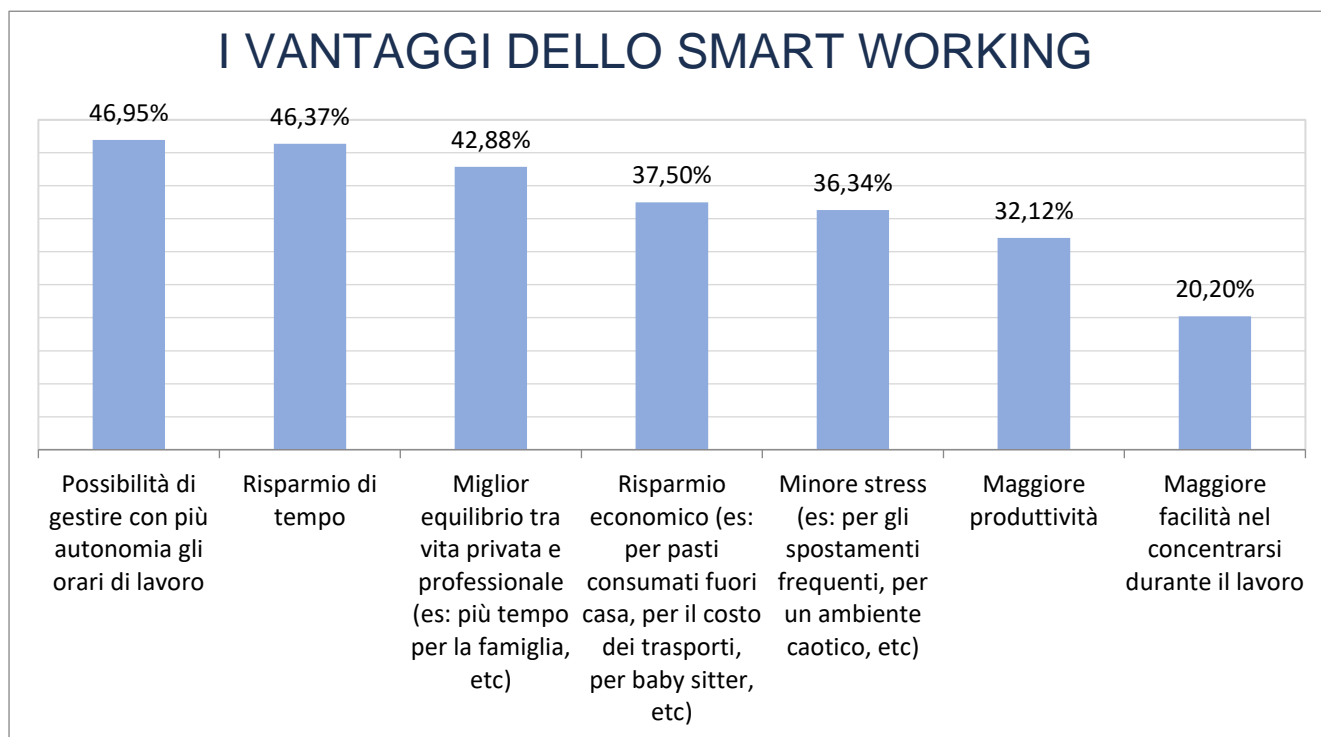
**Giancarlo Baglioni, Chief Operating Officer Aon Italia**

L'indagine ha voluto poi approfondire le ulteriori modalità di coinvolgimento delle aziende nei confronti della propria forza lavoro, chiedendo se erano state previste altre attività per supportare i dipendenti e aumentare l'engagement nel periodo considerato, e se sì quali. Nel 44,62% dei casi il professionista ha potuto usufruire di servizi aggiuntivi proposti dalla propria azienda quali corsi di formazione (obbligatori e non) nella quasi totalità del campione, seguono servizi di supporto psicologico, corsi di well being (su postura, alimentazione, gestione dello stress) e corsi sportivi, di yoga o mindfulness, fino a forme di supporto alla genitorialità e al benessere nel contesto domestico - che ha coinciso in questo periodo con quello professionale.

## VANTAGGI E SVANTAGGI DELLO SMART WORKING

### IL PUNTO DI VISTA DEI LAVORATORI

I due maggiori vantaggi guadagnati con lo smart working dai rispondenti sono relativi alla gestione del tempo: al primo posto (46,95%) viene citata la possibilità di gestire con più autonomia gli orari di lavoro e al secondo (46,37%) l'ottimizzazione - risparmio di tempo.

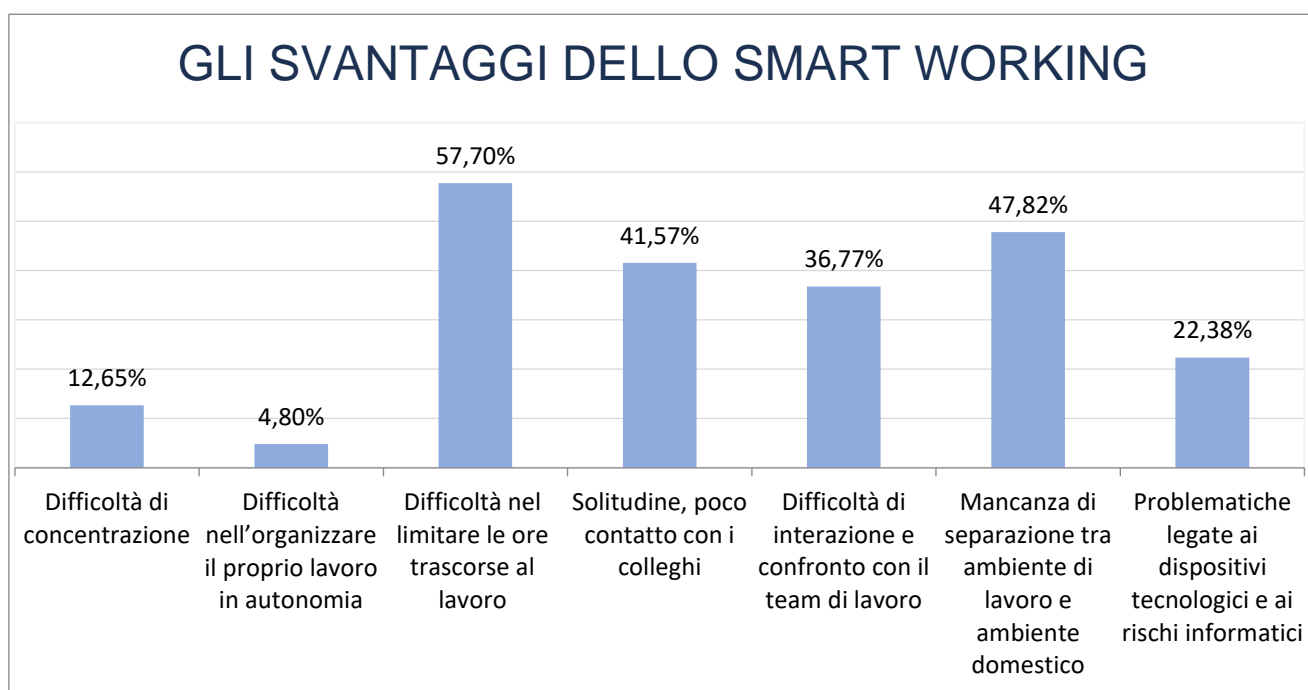


Seguono con il 42,88% la possibilità di un miglior equilibrio tra vita privata e professionale e con il 37,5% il risparmio economico su diversi aspetti, dai pasti ai trasporti.

Anche i due vantaggi citati subito dopo, il minore stress e la maggiore produttività, hanno percentuali non troppo distanti dai valori sopra riportati, rispettivamente il 36,34% e il 32,12%. Si rileva cioè in generale una distribuzione piuttosto uniforme delle percezioni dei vantaggi dello smart working tra quelli proposti dall'indagine.

Passando ad analizzare gli svantaggi riscontrati, quello che ha pesato di più (citato dal 57,7% del campione) è la difficoltà nel limitare le ore trascorse al lavoro. Considerando che il secondo è la mancanza di separazione tra ambiente di lavoro e ambiente domestico (47,82%) si può affermare che durante il lockdown il disagio maggiore nella gestione dello smart working da parte dei professionisti italiani è stata la difficoltà nel mantenere la separazione temporale tra i momenti della propria giornata, dal momento che la separazione spaziale era già stata eliminata.

Al terzo posto compare la solitudine derivante dal poco contatto con i colleghi (41,57%) e al quarto la difficoltà di interazione e confronto con il team di lavoro e/o con clienti e terze parti (36,77%). Minore il peso delle problematiche legate ai dispositivi tecnologici e ai rischi informatici (22,38%) e alle difficoltà di concentrazione, che non sembra aver rappresentato un problema ed emerge solo nel 12,65% dei casi.



---

## PROSPETTIVE FUTURE

L'indagine ha infine chiesto ai rispondenti di indicare quanta parte del proprio lavoro, anche alla luce di questa diffusa sperimentazione forzata di forme di smart working, potrebbe essere svolta da remoto anche in condizioni diverse. La media tra le risposte indica un 70,2%: sicuramente una percentuale molto più alta di quanto effettivamente si riscontrava nel pre emergenza.

Tuttavia, nonostante la percezione che buona parte delle proprie attività potrebbe essere portata avanti esclusivamente da remoto, i professionisti sono sembrati meno sicuri quando gli è stato chiesto se, secondo loro, lo smart working rimarrà come modalità di lavoro principale anche nel futuro, quando avremo instaurato una nuova normalità. Ne è convinto il 47,7%, mentre un 30,5% ha risposto no e un 21,8% non so. E' da rilevare qui una differenza sostanziale rispetto alle risposte date dalla parte del campione che in questo periodo non ha potuto sperimentare lo smart working, che ha sostenuto nel 63,65% dei casi che questa sarà la modalità di lavoro principale del futuro e solo nel 9% ha risposto seccamente no. Chi ha effettivamente operato da remoto durante il lockdown ha forse una visione più disincantata dello smart working, talvolta idealizzato da chi - non avendolo potuto applicare - non ha potuto sperimentarne effettivi vantaggi e svantaggi.



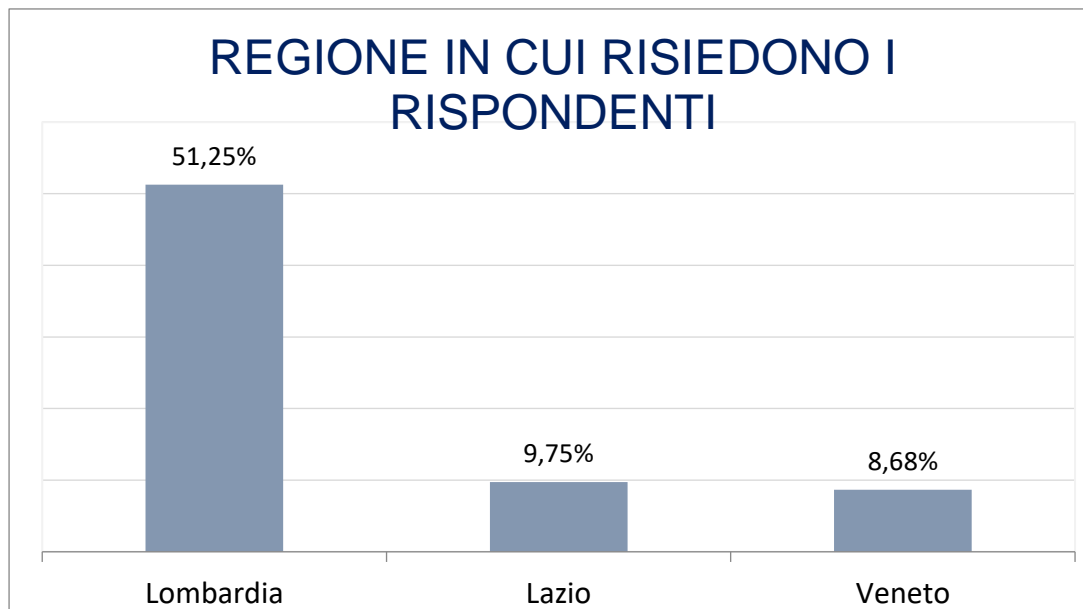
*La ricerca si è rivolta ai lavoratori più che alle aziende: solo per le micro imprese le risposte possono anche identificare il punto di vista dell'imprenditore. Appare evidente che le persone che hanno risposto (peraltro da casa in Smart Working, nella maggioranza dei casi), sono state condizionate dalla data della ricerca, avvenuta in pieno lock down. Ad esempio, la convinzione che lo Smart Working possa divenire la principale forma di lavoro anche in futuro (sostenuta dalla maggioranza degli intervistati) è probabilmente frutto di una distorsione percettiva; come lo è il peso non rilevante che viene dato all'aumento del rischio Cyber per il diffondersi dello Smart Working. Le risposte a tali domande probabilmente sarebbero diverse se venissero rivolte alle aziende anziché alle persone, oppure venissero poste fra qualche mese, dopo la fine del lock down. La ricerca evidenzia comunque un cambio epocale nelle relazioni fra azienda e lavoratore: lo Smart Working implica nuovi sistemi di controllo e di delega, e un'accresciuta responsabilizzazione del lavoratore circa l'organizzazione del suo lavoro, che comunque sarà svolto a distanza in misura crescente; la pandemia ha accelerato notevolmente un processo già in atto, coinvolgendo nello Smart Working le aziende medio-piccole, le persone meno giovani, le regioni e i settori più arretrati tecnologicamente. Sarà interessante ripetere la ricerca fra qualche mese, per avere conferma di tali trend, magari coinvolgendo anche le aziende.*

**Paolo Rubini, Presidente Onorario ANRA**

# CLUSTER REGIONALI



L'indagine ha messo a confronto i dati delle tre regioni con più rispondenti, cioè **Lombardia, Lazio e Veneto**.



C'è una differenza nell'età media, che in Lombardia è più bassa rispetto agli altri territori (44 anni, a fronte dei 49 del Lazio e 48 del Veneto). Non si rilevano invece differenze sensibili in merito alle dimensioni delle aziende in cui operano i rispondenti, nella maggioranza dei casi si tratta di grandi imprese in tutte le regioni, anche se va riportato che nel campione del nord est le piccole incidono maggiormente che negli altri territori.

In Lombardia è più alta la percentuale di coloro che risiedono e lavorano all'interno dei confini regionali (96%) rispetto a quanto rilevato in Lazio (87,8%) e ancora di più in Veneto (75,3%). I laziali e, in misura ancora maggiore, i lombardi, si muovono molto meno dalla sede abituale di lavoro (il 51,2% non si sposta quasi mai, al massimo 1 o 2 volte al mese) rispetto ai veneti, che invece nel 64,4% dei casi si spostano 3 o più volte a settimana. Parte di questi spostamenti sembrerebbero correlati ad effettive necessità - e non tanto, o non solo, ad una poca abitudine a confronti da remoto - visto che anche durante il lock down solo il 65,7% dei veneti ha potuto lavorare completamente da remoto, a differenza dell'80,5% dei romani e all'88,2% dei lombardi.

Passando alla sezione riguardante lo smart working, la **Lombardia** emerge con risultati migliori rispetto agli altri territori considerati: il 65,8% delle aziende (di cui un 25,7% parzialmente) utilizzava già questa modalità nel pre emergenza. In Lazio questa percentuale è del 62,3% (con più imprese però che lo applicavano solo parzialmente, 30,5%), e scende ulteriormente in Veneto dove non raggiunge nemmeno la metà del campione, essendo utilizzata nel 49,3% dei casi (di cui il 17,8% parzialmente). Tra le aziende lombarde prevale il numero di quelle che hanno adottato lo smart working da un periodo compreso tra 1 e 3 anni (39,7%) rispetto a chi l'ha introdotto da meno di un anno (34,3%) e la percentuale di chi ancora non l'aveva mai utilizzato nel pre emergenza (13,7%) è sensibilmente più bassa rispetto al 23,3% del Veneto (la regione che performa peggio tra le tre considerate) ma non raggiunge l'ancora minore rilevazione del Lazio (8,5%). In quest'ultima regione in particolare emerge una minore storicità del lavoro agile - il 41,7% delle organizzazioni lo utilizza da meno di un anno - ma una sua maggiore diffusione a livello complessivo.

Dove invece performa peggio il Lazio è nella percentuale di chi all'interno della forza lavoro poteva usufruire dello smart working già prima dell'emergenza: solo il 22,8%, contro il 29% del Veneto e il 35,5% della Lombardia, che performa meglio anche del campione generale (in cui ricordiamo questa percentuale era del 31,3%).

La diversa maturità in tema di lavoro agile emerge anche dalla domanda sulle attività di supporto ai dipendenti aggiuntive a quelle con finalità strettamente operative offerte dalle aziende ai dipendenti: servizi come corsi di formazione, supporto psicologico, lezioni di sport a distanza, sono stati proposti al 53% dei lombardi e addirittura al 74,3% dei laziali, ma solo al 36,4% dei veneti.

Nell'individuare i maggiori vantaggi dati dal lavoro agile il campione delle due regioni del nord è in linea con quello generale (quindi cita soprattutto le due risposte relative ad una maggiore autonomia nella gestione del tempo e ad una sua ottimizzazione rispetto a prima), mentre quello del Lazio riporta primariamente il vantaggio relativo al risparmio economico (47,1%, quasi 10 punti percentuali più della media nazionale).

# CLUSTER GENERE



*“Una nuova sfida, senza precedenti! Tutti noi ci siamo adattati ad un nuovo modo di lavorare, cercando ogni giorno di conciliare questa nuova condizione alle esigenze della vita familiare. I sentimenti personali e le emozioni si sono mescolati con il lato professionale della nostra esistenza. In tale contesto, anche la diversità e l'inclusione sono diventati strategicamente importanti. La diversità richiede resilienza. Se l'impegno e la perseveranza hanno sempre contato, oggi più che mai sono diventati i punti cardine del nuovo contesto in cui ci siamo trovati a dover fronteggiare la nostra quotidianità.*

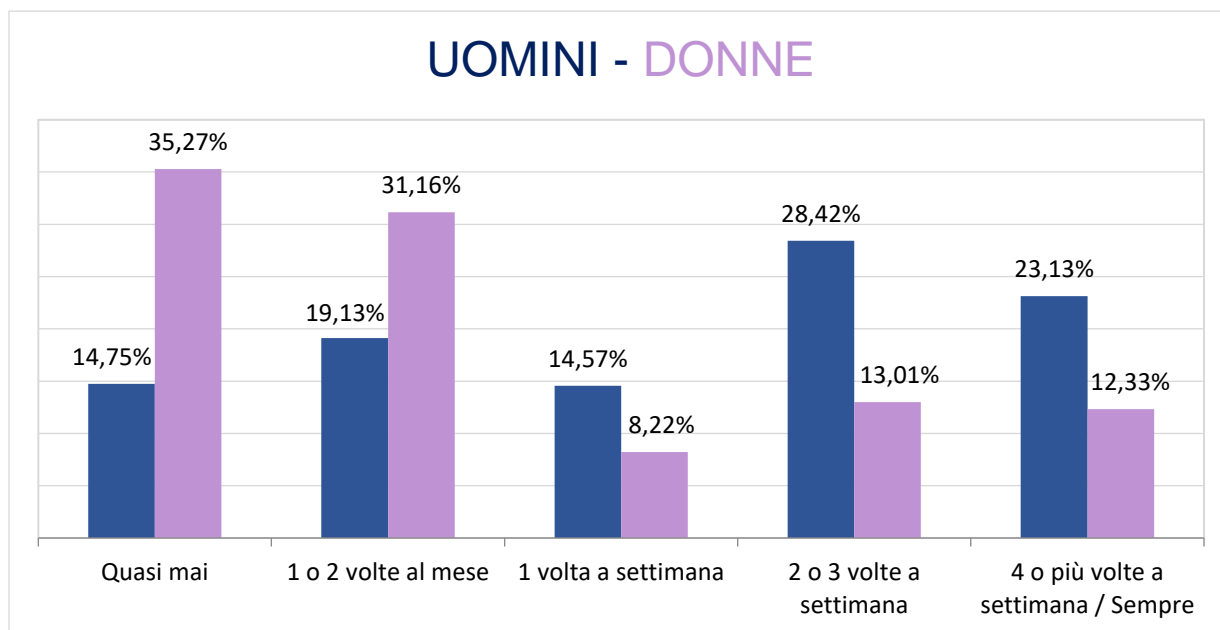
*La cura della diversità e dell'inclusione fa sì che le organizzazioni, mediante i loro leader, si preoccupino delle persone. La cura è una parola chiave quando si tratta di salute e sicurezza. Inclusione significa anche empatia, collaborazione e sostegno; tutti possono svolgere un ruolo cruciale in questo nuovo scenario. L'inclusività, la flessibilità e l'autenticità ci rendono più adattabili ai cambiamenti. Saremo in grado di mantenere ciò che abbiamo appreso dando valore a questo mix anche per il futuro?”*

**Gabriella Fraire, Consigliera ANRA e Insurance Manager Prysmian Group.**

Obiettivo dell'indagine era anche interpretare le risposte ricevute in base al genere dei rispondenti, cercare di comprendere come uomini e donne abbiano reagito alla nuova situazione, individuare similitudini e divergenze. Premettendo la rilevazione di molte similitudini nelle risposte, è interessante notare alcune differenze e osservare come le attitudini personali di ciascun genere abbiano inciso sulle risposte. Nella letteratura scientifica - come era emerso anche da una precedente Survey ANRA del 2015 sulla Gender Diversity - è stato rilevato che le attitudini attinenti (prevalentemente) al genere femminile rientrano in quella che è stata definita una "sfera emotivo-cognitiva e organizzativa", orientata alla gestione dell'attività lavorativa, mentre quelle riconosciute (con prevalenza) al genere maschile evidenziano un approccio più istintivo e pragmatico, più diretto al processo decisionale.



FREQUENZA NEGLI SPOSTAMENTI  
DALLA SEDE PRINCIPALE DI LAVORO  
 (SITUAZIONE PRE COVID)

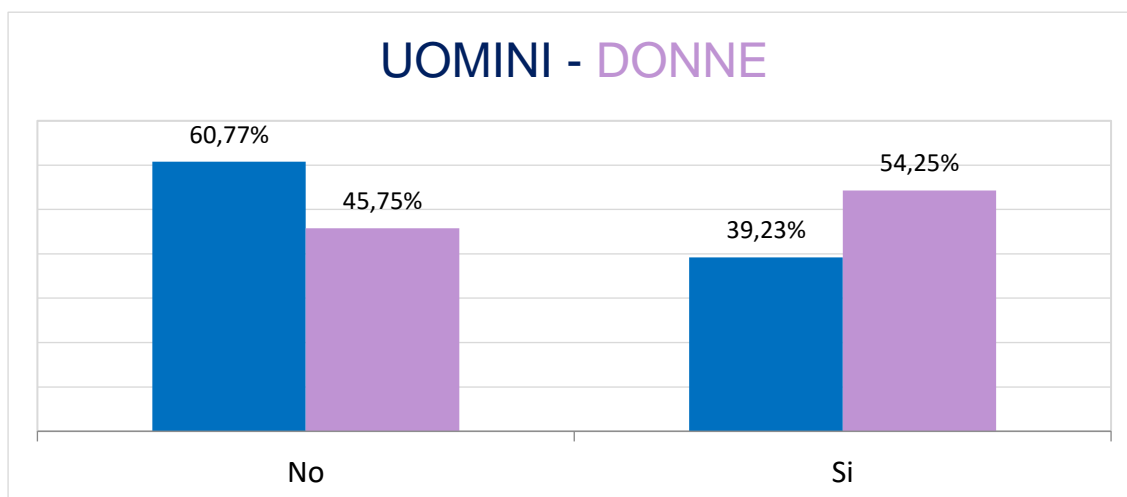


E' evidente che le donne si muovono meno dalla sede principale di lavoro: raggiungono il 66,43%, contro il 33,88% degli uomini, sulle casistiche di spostamento che vanno dal "quasi mai" al "1/2 volte al mese".

Viceversa, la situazione si ribalta nella frequenza alta degli spostamenti. Sono diverse le possibili spiegazioni, motivazioni che trovano concreto riscontro in molte indagini sul ruolo delle donne nel contesto professionale, familiare e sociale. E' verosimile pensare che i risultati dell'indagine siano in parte dovuti al fatto che le posizioni apicali in azienda - quelle che più spesso portano a spostamenti e viaggi di lavoro - sono ancora in gran parte appannaggio degli uomini. Va poi constatato che le responsabilità familiari continuano a ricadere principalmente sulle donne, che hanno più difficoltà quindi ad allontanarsi da casa e famiglia.

Altro dato in linea con quanto appena scritto emerge indagando la percentuale di quanti, dopo lo scoppio dell'emergenza, hanno convertito la propria operatività interamente alle modalità in remoto: il 76% degli uomini a fronte dell'87% delle donne.

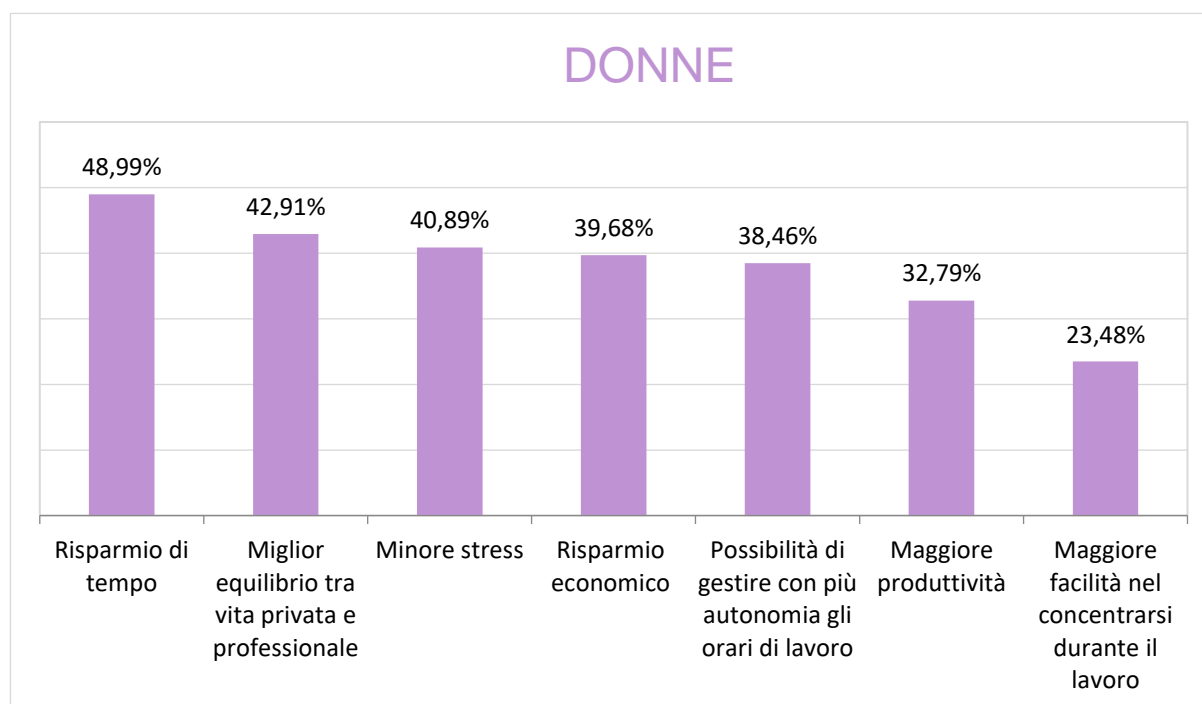
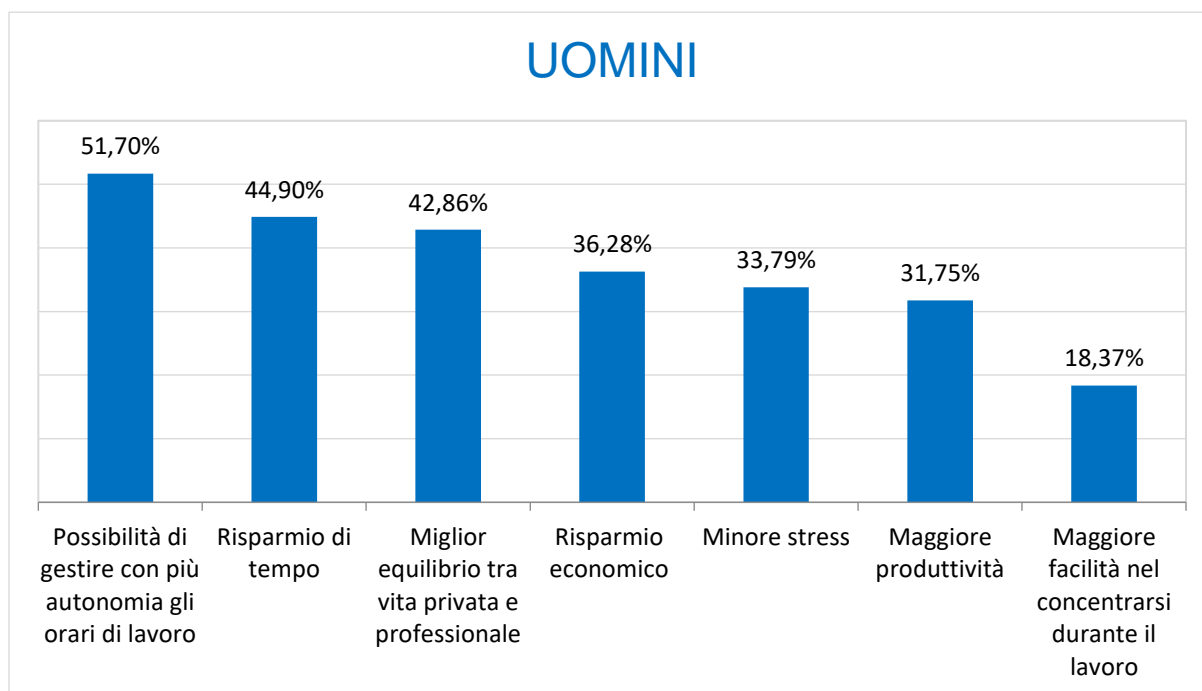
LA TUA AZIENDA HA PREVISTO ALTRE ATTIVITÀ PER  
 SUPPORTARE I DIPENDENTI E AUMENTARE L'ENGAGEMENT IN  
 QUESTO PERIODO?



Non c'è congruenza tra le percentuali nella risposta alle attività di supporto ai dipendenti (attivate secondo il 54% delle donne e solo il 39% degli uomini).

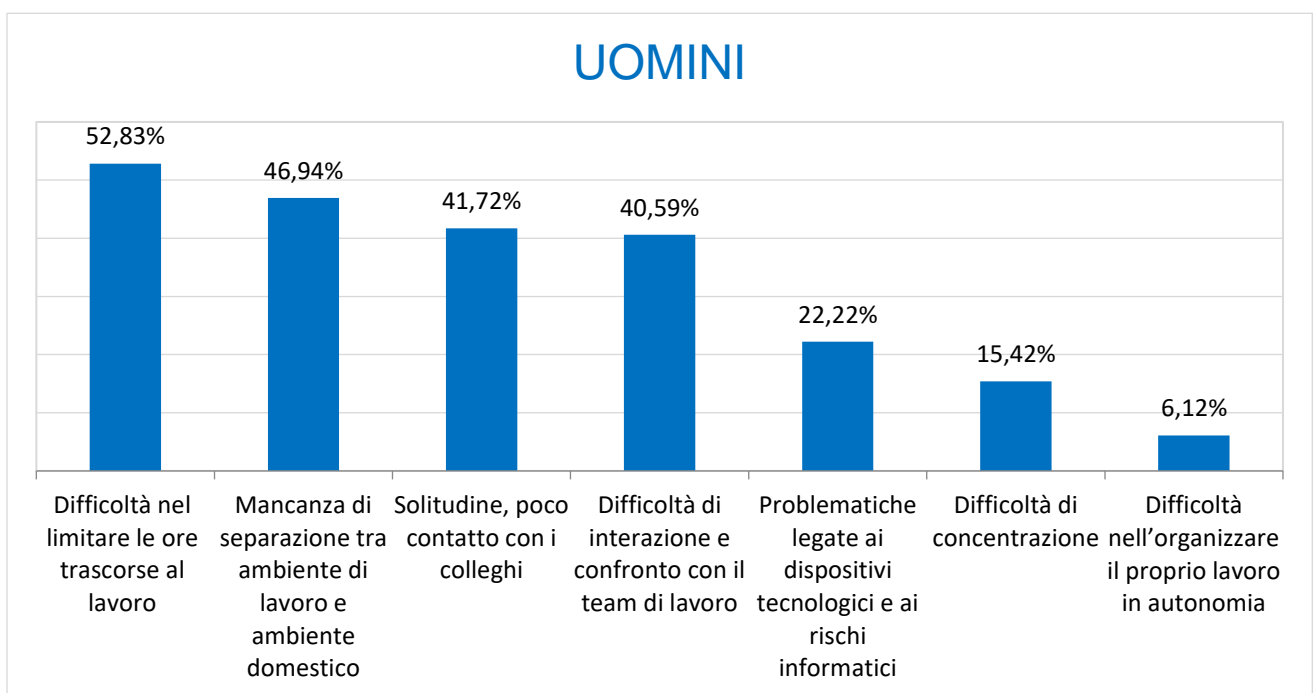
Considerando il campione di riferimento non è verosimile pensare che tutte le aziende che si sono attivate in tal senso siano quelle in cui lavorano le donne. E' invece più ragionevole pensare - e le risposte alla richiesta di specificare le attività proposte lo confermano - che ci sia una diversa sensibilità, per cui le donne cercano e apprezzano più degli uomini questo tipo di benefit, sono più informate e vi dedicano più tempo e attenzione. La rosa di attività citate nelle risposte del campione femminile è tra l'altro decisamente più ampia: corsi di formazione e aggiornamento, corsi di lingue, sportelli psicologici e sanitari, attività sportive, corsi di yoga e meditazione, team games, supporto alla genitorialità e al benessere familiare. La maggior parte delle risposte maschili riporta invece corsi di formazione, corsi sportivi e talvolta servizi di supporto psicologico.

## I VANTAGGI DELLO SMART WORKING



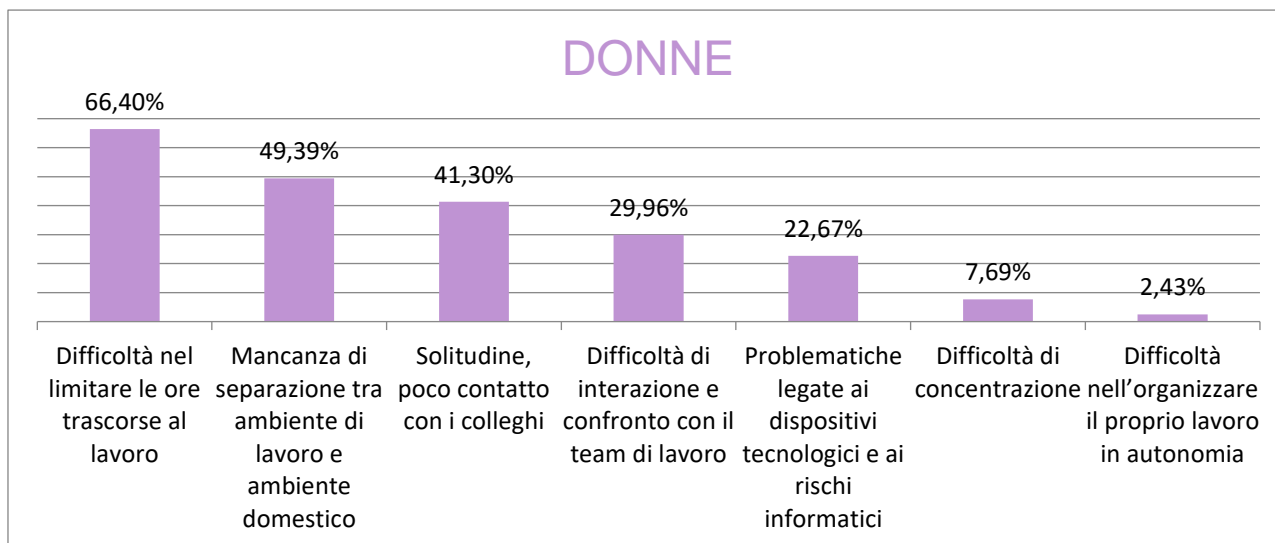
Leggermente diversa è la percezione nei due generi dei vantaggi dello smart working. Per gli uomini conta di più la possibilità di gestire con maggiore autonomia gli orari di lavoro e il risparmio di tempo, due risposte orientate primariamente agli aspetti professionali e pratici, pragmatici, della quotidianità. Le donne indicano soprattutto il risparmio di tempo, la possibilità di costruire un migliore equilibrio tra vita privata e professionale e il minore stress legato alla quotidianità. Tre elementi che appaiono correlabili tra loro, se consideriamo che - come scritto precedentemente - le donne si fanno solitamente carico di un numero maggiore di responsabilità familiari, spesso difficilmente conciliabili con quelle personali e lavorative, e la minore frequenza degli spostamenti imposta dall'emergenza potrebbe aver reso più semplice (o almeno, meno onerosa in termini di tempo) la gestione di tutto ciò.

## GLI SVANTAGGI DELLO SMART WORKING

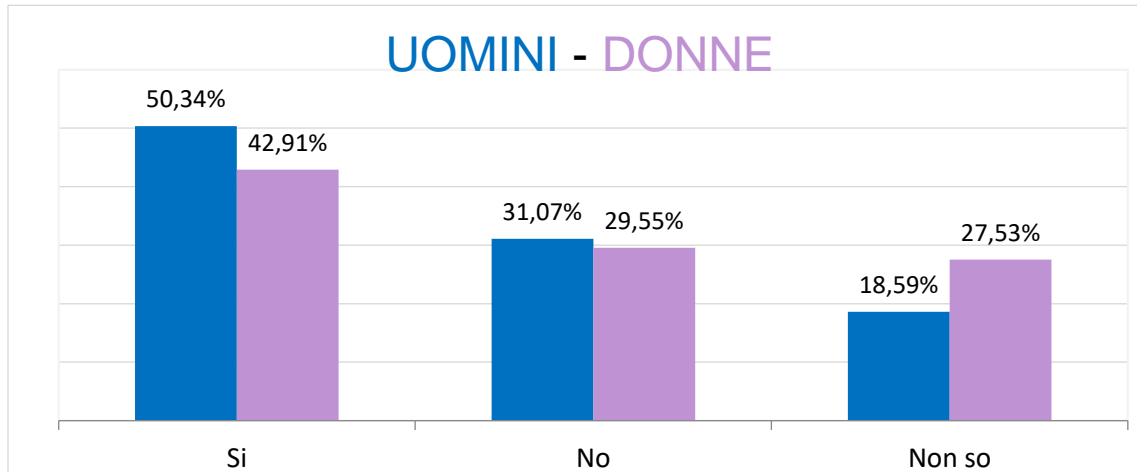


Più concordi appaiono invece i due generi quando si tratta di individuare i principali svantaggi correlati al lavoro da remoto. Per entrambi il principale è la difficoltà nel limitare le ore trascorse al lavoro, anche se sembra un problema molto più sentito dalle donne (che lo citano nel 66,4% dei casi) che dagli uomini (52,8%). Seguono poi la mancanza di separazione tra ambiente di lavoro e

ambiente domestico, e il senso di solitudine conseguente alle poche possibilità di contatto con i colleghi.



## LO SMART WORKING RIMARRÀ LA MODALITÀ DI LAVORO PRINCIPALE ANCHE DOPO L'EMERGENZA COVID-19?



Sembra esserci più convinzione tra i rispondenti del genere maschile sul fatto che lo smart working rimarrà come modalità principale anche dopo l'emergenza. Ne è convinto il 50,34% degli uomini, mentre le donne sembrano essere più prudenti e/o indecise con un 29,55% di risposte negative e un 27,53% che preferisce non prendere una posizione. Un risultato che fa probabilmente emergere l'approccio più istintivo e pragmatico nel processo decisionale tipico del genere maschile.

# CLUSTER SETTORI AZIENDALI

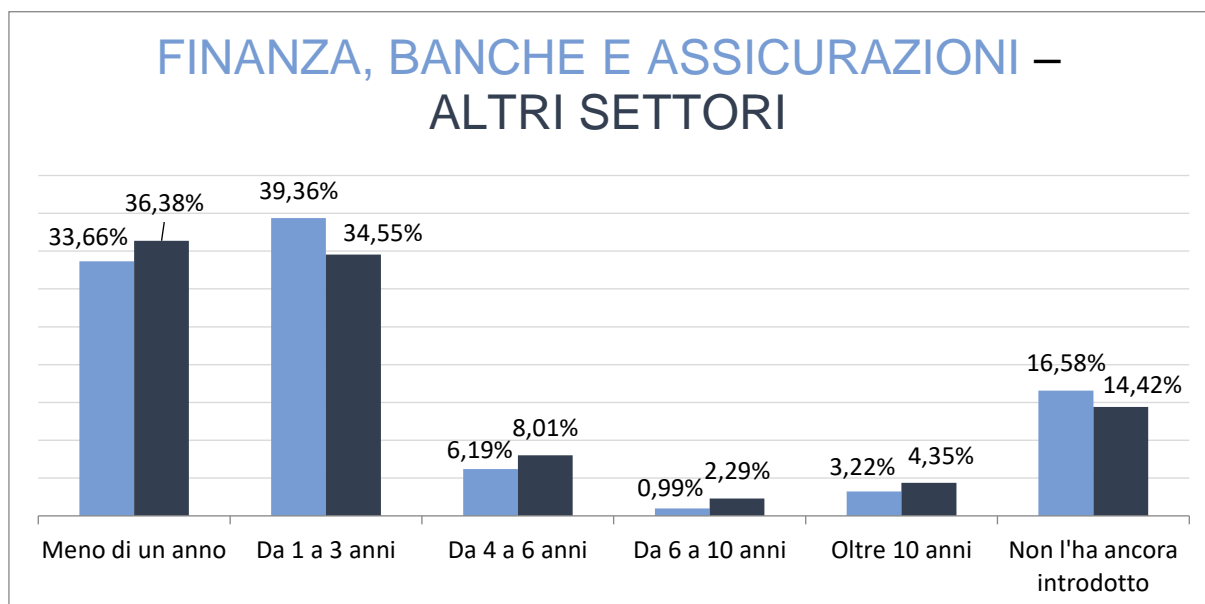


Considerando che il comparto in assoluto più rappresentato - quello della Finanza, Banche e Assicurazioni - occupa quasi la metà dei rispondenti (48%), è stata condotta un'analisi comparativa tra questo e gli altri settori, raggruppati in un unico cluster.

I rispondenti che appartengono al settore bancario-finanziario-assicurativo operano nella maggior parte dei casi in grandi imprese (53,71%), a differenza dei rispondenti degli altri settori che provengono più spesso da piccole e medie imprese (62,46%). In entrambi i casi i campioni operano primariamente nelle aree del Risk - Insurance Management (32,25%), hanno ruoli direttivi (19,83%) o afferenti all'area commerciale (15,57%).

Qualsiasi sia il settore considerato, lo smart working sembra essere un'introduzione piuttosto recente, presente in larga parte da meno di tre anni in entrambi i cluster, anche se con un'anzianità leggermente maggiore nel settore Finanza, Banche e Assicurazioni, dove le aziende che lo adottano da 1-3 anni (39,4%) prevalgono su quelle che l'hanno introdotto da meno di un anno (33,66%). Viceversa negli altri settori, dove queste percentuali sono rispettivamente 34,55% e 36,4%.

### DA QUANTO TEMPO L'AZIENDA HA INTRODOTTO LO SMART WORKING?

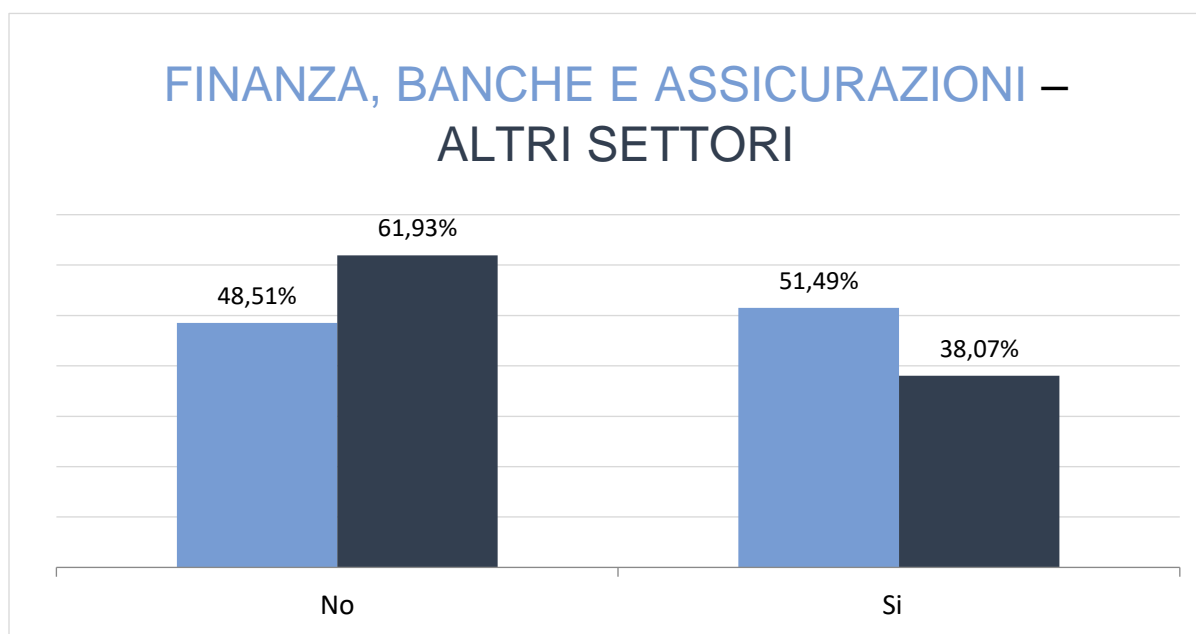




Si tratta di differenze minime, che però se combinate con altri due risultati - che la quota di chi poteva usufruire dello smart working già nel pre emergenza è del 32,5% nel settore FBA e del 30,2% negli altri, e che sta lavorando completamente da remoto l'81,7% degli addetti del settore FBA e il 78% dei lavoratori di altri comparti - può forse significare una leggermente **maggiore maturità del settore Finanziario, Bancario e Assicurativo in tema di Smart Working.**

In linea con quanto appena scritto si rileva una maggiore attenzione nel comparto FBA all'adozione e alla diffusione di una specifica policy per lo smart working, che è stata adottata nel 75% delle organizzazioni di questo settore, percentuale che arriva al 69,89% nel cluster di confronto. Un range di variazione che si ritrova anche nel rilevare la proposta di periodici confronti tra i team e/o con i dipendenti in remoto (previsti dal 70,54% delle aziende FBA e dal 65,34% delle altre), mentre aumenta in modo sensibile quando si considerano eventuali attività organizzate per supportare i dipendenti e aumentare il loro engagement: sono state proposte nel 51,5% dei casi nel settore FBA, solo nel 38% se si considerano invece gli altri comparti.

L'AZIENDA OFFRE ATTIVITA' DI SUPPORTO PER AUMENTARE L'ENGAGEMENT E IL BENESSERE DEI DIPENDENTI?



La percezione dei principali vantaggi dello smart working è condivisa dai due gruppi, che fanno riferimento soprattutto ad una maggiore autonomia nella gestione degli orari lavorativi, al risparmio di tempo e ad un miglior equilibrio tra vita privata e professionale. Anche gli svantaggi sono in gran parte condivisi, con in testa la difficoltà nel limitare le ore trascorse al lavoro e la mancanza di separazione tra ambiente professionale e domestico, al primo e secondo posto in entrambi i cluster con percentuali sostanzialmente identiche. Una differenza si rileva invece al terzo posto, dove i rispondenti del settore FBA posizionano la difficoltà di interazione e confronto con il team di lavoro (41,07%, negli altri comparti 32,67%), mentre il secondo gruppo indica il senso di solitudine, che raggiunge una percentuale del 43,2% a fronte di un 39,9% registrato nel primo cluster.

Alla domanda su quanta parte del proprio lavoro potrebbe essere svolta da remoto anche in condizioni non di emergenza, gli addetti del settore FBA indicano il 73%, gli altri si fermano al 67,5%. E' verosimile pensare che questa differenza possa dipendere in parte dalla maggiore maturità nella sperimentazione dello smart working registrata nel primo cluster.

# CLUSTER DIMENSIONI AZIENDALI



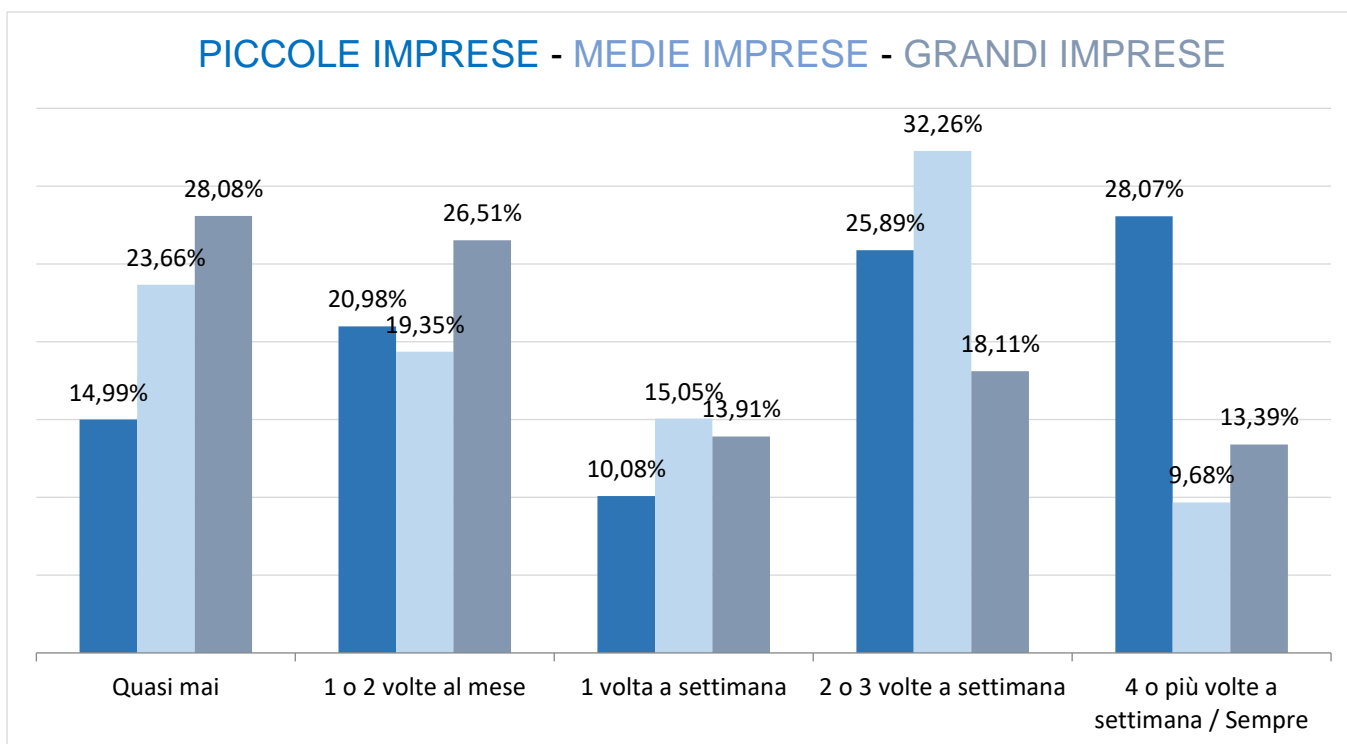
I risultati sono stati suddivisi anche per dimensioni aziendali, per verificare eventuali differenze nell'approccio allo smart working correlabili con questo dato. Ricordiamo che la sezione più rappresentata è quella delle grandi imprese (oltre 50 milioni € di fatturato) con il 45,3%, percentuale appena superiore a quella delle piccole e micro (sotto i 10 milioni € di fatturato) che raggiunge il 43,6%, mentre decisamente in minoranza sono le medie imprese con l'11,1%.

Incrociando la dimensione aziendale con il settore di appartenenza, emerge che tra le grandi imprese prevalgono quelle del comparto finanziario, bancario e assicurativo (56,96%). La percentuale di questo comparto scende in modo direttamente proporzionale alla grandezza dell'organizzazione: è del 44% tra le medie imprese e del 39,78% tra le piccole. Viceversa, minore è la dimensione aziendale e maggiore è la rappresentanza del settore della consulenza e servizi professionali, che varia dal 4,72% delle grandi imprese al 18,28% delle medie fino al 28,07% delle piccole.

Nelle piccole imprese si registra un tasso più alto di seniority degli operatori, la cui età media supera di poco i 50 anni, a fronte dei 43,7 delle medie e 45,7 delle grandi. Considerando che la maggior parte dei rispondenti opera in posizioni apicali, è verosimile ricondurre questa differenza al fatto che l'attività imprenditoriale richiede più esperienza professionale, ed è solitamente uno step a cui nel nostro Paese si arriva dopo aver maturato diversi anni in altre realtà.

Passando alla frequenza degli spostamenti, non stupisce nemmeno che i dipendenti delle grandi imprese siano decisamente più sedentari (rispettivamente il 54,6% non si sposta mai o al massimo 1 o 2 volte al mese) rispetto a chi lavora nelle medie (dove questa percentuale è del 43%) o piccole realtà (35,9%), ubicate più spesso lontano dai centri degli affari e con una struttura che prevede meno risorse puramente operative, che non hanno bisogno di relazionarsi con clienti e shareholder.

## FREQUENZA DEGLI SPOSTAMENTI DALLA SEDE PRINCIPALE DI LAVORO



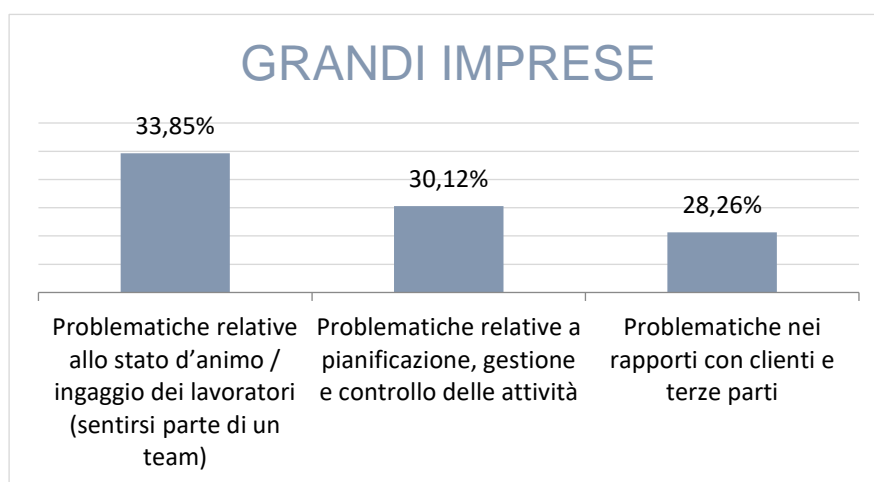
Le differenze diventano ancora più rilevanti nell'indagare la maturità in ambito Smart Working. Prima dell'emergenza legata al Covid-19 era una modalità già a pieno regime nel 49,87% delle grandi imprese (il 20,73% lo applicava parzialmente) ma solo nel 30,11% delle medie e nel 26,43% delle piccole. Una proporzione simile si riscontra considerando l'anzianità nell'introduzione dello smart working: tra le grandi imprese prevalgono quelle che l'hanno adottato da 1 a 3 anni fa (47,77%) e non l'ha introdotto solo il 13,12%. Se consideriamo le realtà di medie e piccole dimensioni invece prevalgono quelle che lo utilizzano da meno di un anno (rispettivamente 45,16% e 40,05) e ancora non lo applicano nel 18,28% e 17,17% del campione. Le aziende di dimensione intermedia sembrano dunque performare - anche se di pochissimo - peggio delle piccole, un dato che ritorna anche nella percentuale dei dipendenti che poteva usufruire dello smart working già prima dell'emergenza, che è del 24,5% nelle medie, 26,3% nelle piccole, mentre arriva al 37,7% nelle grandi.

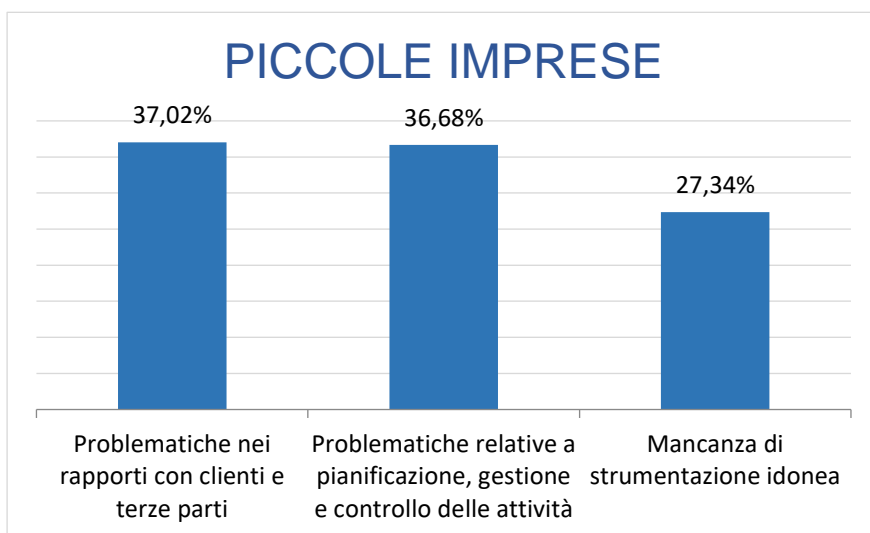
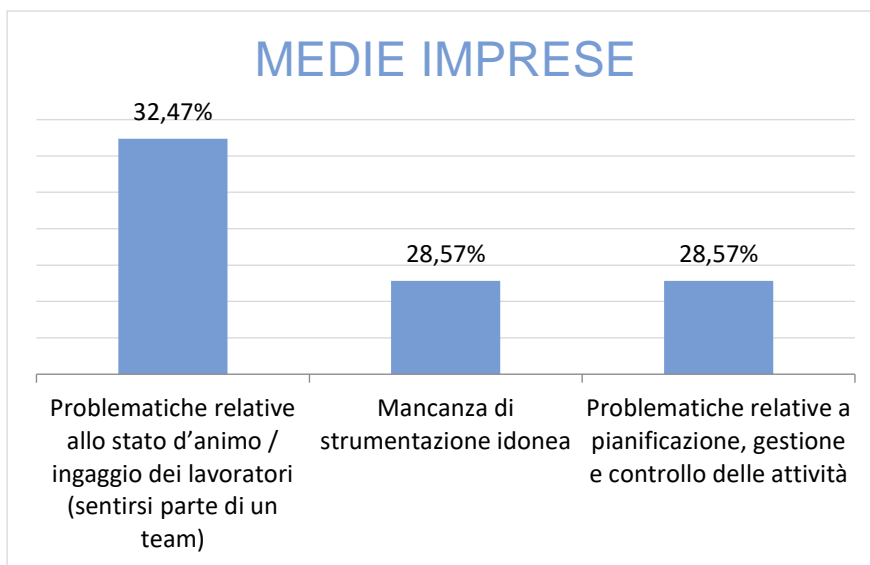
Dopo lo scoppio dell'emergenza Covid-19 e l'imposizione delle misure di lock down, la quasi totalità dei professionisti delle grandi realtà (94,23%) ha

continuato ad operare esclusivamente da remoto. E' interessante rilevare anche che solo lo 0,26% (praticamente nessuno) ha sospeso le attività. La situazione cambia, di nuovo, in modo proporzionale al diminuire delle dimensioni aziendali: se nelle medie imprese lavora completamente a distanza l'83,87% dei dipendenti e solo l'1,08% è inattivo, nelle piccole queste percentuali sono rispettivamente del 63,76% e 3%. Lo smart working, per essere attivato in maniera efficace, richiede effettivamente un sistema di organizzazione ben strutturato sotto molti aspetti (reti informatiche, sistemi di comunicazione, software per i collegamenti remoti, etc) che le realtà più piccole non possono avere, e pertanto sono state più frequentemente costrette a fermarsi oppure a continuare con le modalità pre-Covid. La stessa motivazione potrebbe essere alla base della più rapida conversione allo smart working che si riscontra nelle grandi aziende, le quali si sono immediatamente adattate alle direttive nel 56,52% dei casi (nel giro di una settimana nel 21,12%, mentre nessuna non l'ha ancora attivato). La prima percentuale scende al 50,65% se si considerano le medie imprese, 48,79% tra le piccole.

Si riscontrano differenze interessanti fra i tre gruppi anche nell'individuare le principali problematiche riscontrate in questo periodo, che per grandi e medie imprese sono in primis quelle relative allo stato d'animo e all'ingaggio dei lavoratori, secondariamente quelle che riguardano pianificazione, gestione e controllo delle attività e il rapporto con clienti e terze parti - per le grandi - e la mancanza di strumentazione idonea - per le medie, tra cui questo problema pesa quanto il secondo.

### PRINCIPALI PROBLEMATICHE AZIENDALI DELLO SMART WORKING





Decisamente diversa è la percezione delle piccole imprese, per cui la problematica principale si misura in termini di rapporti con clienti e terze parti, a cui seguono le criticità relative a pianificazione, gestione e controllo delle attività e la mancanza di strumentazione idonea. Una visione più orientata al business e agli aspetti pragmatici dell'attività, probabilmente perché si sono rivelati i più urgenti e impattanti per quelle realtà che non erano pronte allo smart working, che hanno dunque dovuto pensare prima a questi e mettere da parte elementi in apparenza meno influenti sul benessere dell'impresa come lo stato d'animo dei dipendenti.

Lo conferma la comparazione sulle attività previste proprio per supportare il personale e aumentare l'engagement, come corsi di formazione online, corsi



sportivi o di benessere, sportelli psicologici: sono stati attivati dal 60,87% delle grandi imprese, dal 49,35% delle medie e solo dal 25,26% delle piccole.

Procedendo nella comparazione fra i tre gruppi, continua a riproporsi una scala su cui **il livello di maturità relativo allo smart working si misura in modo direttamente proporzionale alle dimensioni aziendali**. Perciò le grandi imprese emergono come quelle che in misura maggiore sono riuscite a dotare i dipendenti di tutta la strumentazione necessaria (81,68%, contro il 79,22% delle medie e 76,82% delle piccole) e sono riuscite ad organizzare una - anche breve - formazione sulle policy vigenti mentre si lavora in remoto (su cui è stato informato l'81,99% dei dipendenti, a fronte del 72,73% nelle medie e del 61,59% nelle piccole imprese).

Nonostante la diversità di condizioni in cui i rispondenti hanno vissuto questo periodo, la percezione personale dei vantaggi e degli svantaggi dello smart working è sostanzialmente la stessa nei tre cluster e coincide con il campione generale, sebbene con ovvie leggere variazioni di percentuale, tuttavia non rilevanti.

Guardando al futuro, sembrano più propensi a considerare di lavorare interamente in smart working gli addetti delle grandi imprese, secondo cui il 75,5% delle proprie attività potrebbe continuare ad essere svolto con questa modalità, mentre tale percentuale è del 68,8% nelle medie e del 64,6% nelle piccole. Poco più della metà (50,31%) dei dipendenti delle realtà maggiori è convinto che lo smart working rimarrà la modalità di lavoro principale anche nel dopo emergenza, mentre poco più di un quarto (26,71%) afferma l'opposto. Tra piccole e medie, le prime sembrano più propense ad immaginare un futuro in smart working, che resterà come opzione prevalente secondo il 47,75% dei rispondenti (non lo sarà per il 33,56%), mentre sono decisamente più incerte in tal senso le medie imprese, in cui i rispondenti si dividono quasi equamente in tre tra chi afferma che lo smart working continuerà a prevalere (36,36%), chi sostiene il contrario (35,06%) e chi si dichiara indeciso (28,75%).

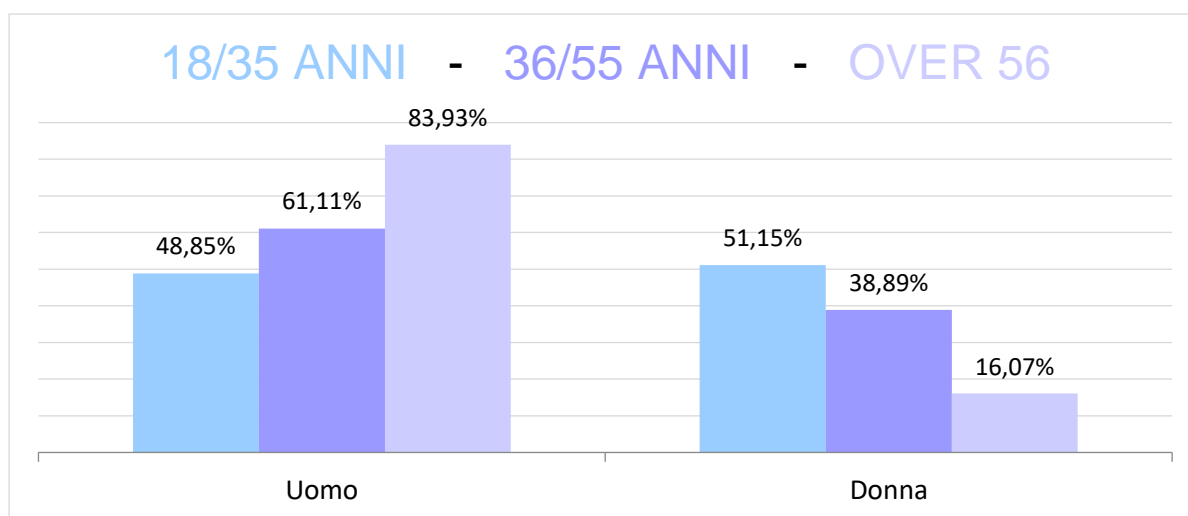
# CLUSTER ETA' DEI RISPONDENTI



Le risposte dei partecipanti all'indagine sono state suddivise in base alla fascia d'età di appartenenza. Il primo gruppo individuato va dai 18 ai 35 anni, un'età in cui la maggior parte delle persone non ha ancora formato un proprio nucleo familiare, ha abitudini ed esigenze sociali più articolate, e sta costruendo le basi del proprio percorso professionale. Il secondo cluster include i rispondenti con un'età tra i 36 e i 55 anni, che solitamente hanno già creato un nucleo familiare diverso da quello d'origine, hanno figli in età non ancora autonoma, privilegiano rapporti sociali più intimi e ristretti, e sono nel pieno della carriera lavorativa. Infine il terzo gruppo comprende le persone con più di 56 anni, un'età in cui molti hanno figli già adulti e fuori casa e si avviano a concludere l'esperienza professionale, recuperando spesso del tempo libero da dedicare a nuove attività.

Partendo dalla profilazione, è interessante notare che l'**equilibrio tra i generi** è inversamente proporzionale all'età. Tra gli over 56 gli uomini sono in assoluta prevalenza (83,93%), meno numerosi ma comunque in maggioranza nella fascia d'età 36-55 anni (61,11%), mentre si raggiunge una sostanziale parità fra i sessi - per la verità, con una leggera prevalenza delle donne - tra i partecipanti più giovani, in cui gli uomini rappresentano il 48,85% del campione. Può essere interpretato come un segnale positivo in termini di riconoscimento della parità di genere in campo professionale, che è migliorato negli anni e porta ad un equilibrio tra i professionisti più giovani.

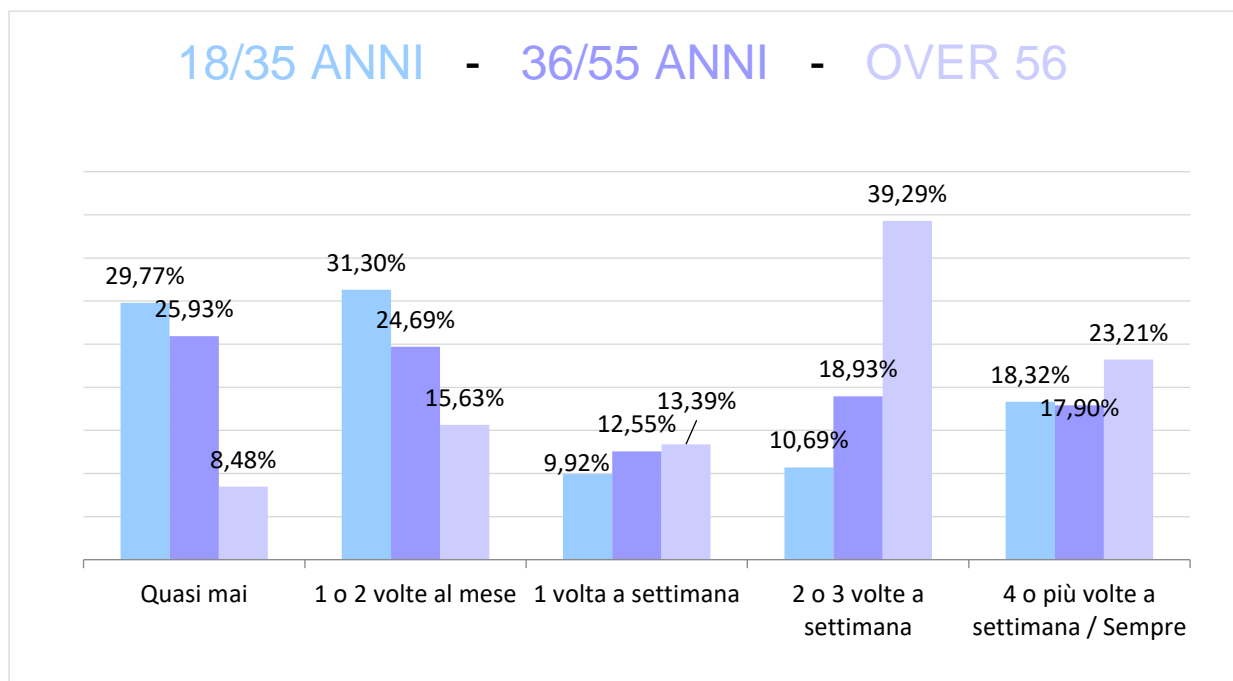
### GENERE



Analizzando i settori di impiego, sebbene quello Finanziario, Bancario e Assicurativo rimanga quello che in assoluto impiega la maggioranza di professionisti di tutte le età, tra gli over 56 il comparto della consulenza e servizi professionali raggiunge il 21,88% (7 punti percentuali più degli altri gruppi). E' verosimile pensare che si arrivi a svolgere il ruolo di libero professionista e/o consulente quando si ha più esperienza alle spalle, ed è un dato compatibile anche con il fatto che gli over 56 sono decisamente più numerosi nelle piccole e medie imprese (67,89%), che invece impiegano il 50,63% dei 36-55enni e il 47,32% degli under 35.

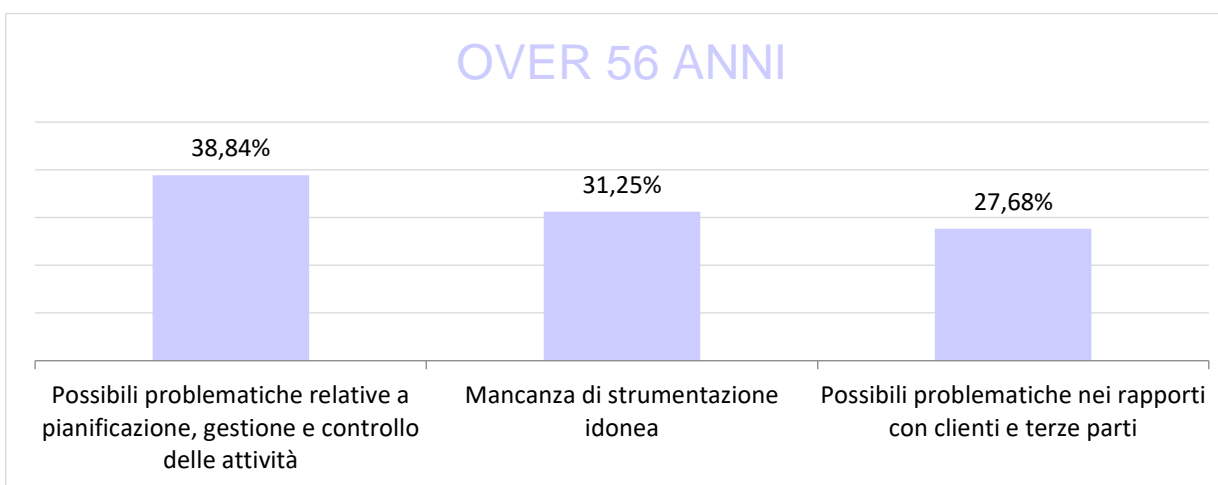
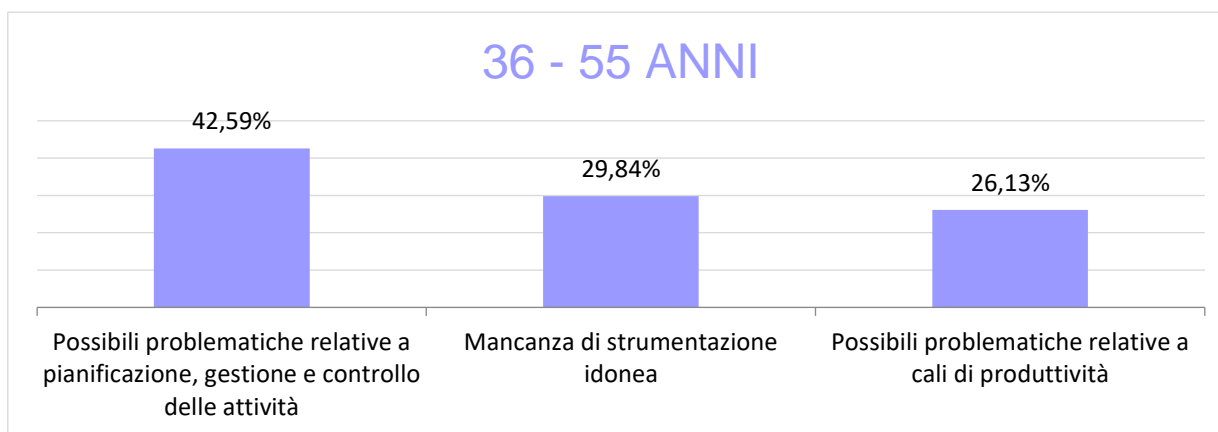
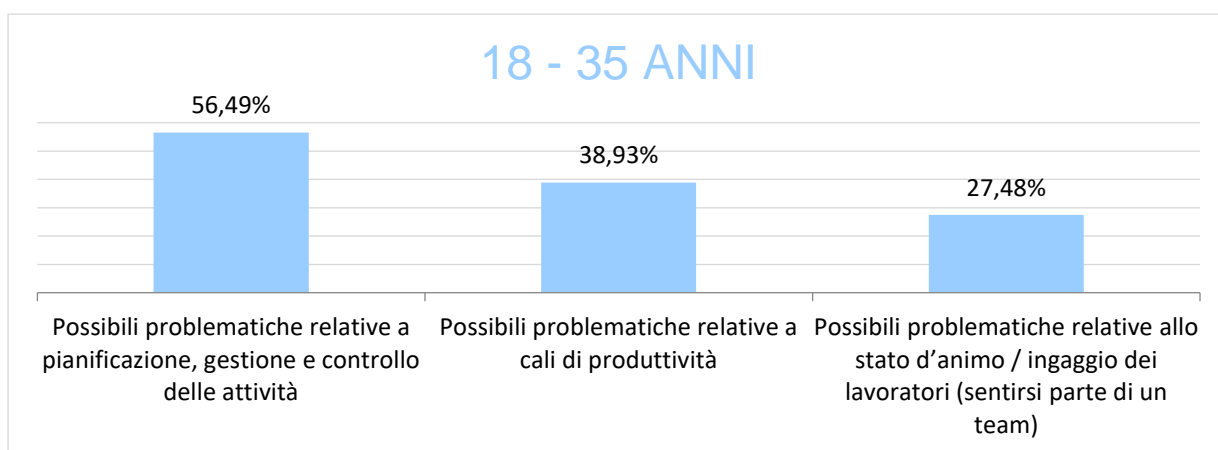
Passando alle **abitudini lavorative** pre - Covid19, un risultato che forse non ci si sarebbe potuti aspettare emerge analizzando la frequenza degli spostamenti per motivi professionali. I più giovani sono molto più stanziali: la metà (50,62%) di chi ha tra i 36 e i 55 anni e una percentuale ancora maggiore (61,07%) degli under 35 infatti non si sposta quasi mai, o al massimo 1 o 2 volte al mese, dalla sede principale. Ben diversa l'attività degli over 56, che nel 62,5% dei casi si muove per motivi lavorativi da 2 a 4 giorni a settimana.

### FREQUENZA SPOSTAMENTI LAVORATIVI PRE COVID



Emergono differenze anche nelle motivazioni che secondo i rispondenti rappresentavano un ostacolo all'introduzione o all'estensione dello smart working in azienda.

**PROBLEMATICHE AZIENDALI OSTATIVE ALLO SMART WORKING (PRE COVID19)**



Al primo posto vengono citate, qualsiasi sia l'età del rispondente, le possibili problematiche relative a pianificazione, gestione e controllo delle attività, ma è un problema decisamente più sentito dagli under 35 (56,49%) che dai professionisti più adulti. E' possibile ipotizzare che la confidenza nelle capacità organizzative autonome aumenti con l'esperienza professionale, e di conseguenza sia meno percepita come criticità.

Per i più giovani al secondo posto (38,93%) ci sono le possibili problematiche legate a cali di produttività, probabilmente un dato conseguente a una non ancora piena fiducia nelle proprie capacità di lavorare autonomamente, fuori dal contesto aziendale.

Come terza motivazione (27,48%) gli under 35 riportano le possibili problematiche relative allo stato d'animo e all'ingaggio dei lavoratori, una sensibilità derivante in parte dalla dimensione di vita molto più improntata alla socialità nelle fasce d'età più giovani, dall'altra al maggiore bisogno di essere inseriti in un contesto per maturare professionalmente. Molto meno impattante è per questo cluster - che comprende millennial e generazione Z - la mancanza di strumentazione idonea, un problema più sentito da generazioni che non sono cresciute circondate da device e iperconnesse, per cui invece è il secondo motivo ostacolante allo smart working.

Emerge una forte differenza nelle risposte date dai tre cluster quando si chiede se la loro organizzazione ha effettuato una - anche breve - formazione dei dipendenti in merito alle misure da osservare durante lo smart working e alle policy applicate a questa modalità.

La percentuale di chi risponde positivamente è più alta nei due gruppi più adulti (il 62,64% degli over 56 e il 67,50% di chi ha fra 36 e 55 anni, evidentemente i più attenti in merito a tali questioni), mentre si ferma al 55,66% negli under 35. Questi ultimi, se si dimostrano meno attenti a regole e procedure, sono decisamente più ricettivi in merito ad attività collaterali di supporto ed engagement, attivate secondo il 46,23% dei rispondenti. Una percentuale di poco minore rispetto a quella riscontrata tra i 36-55 enni (47,75%), che a questo punto emergono come i più attenti a quanto proposto e comunicato dalle proprie aziende, ma di gran lunga maggiore rispetto al 36,81% registrato tra gli over 56.

*“Si potrebbe ritenere che lo Smart Working riduca il ruolo delle soft skills, in particolare delle capacità relazionali, e favorisca invece le competenze tecnologiche.*

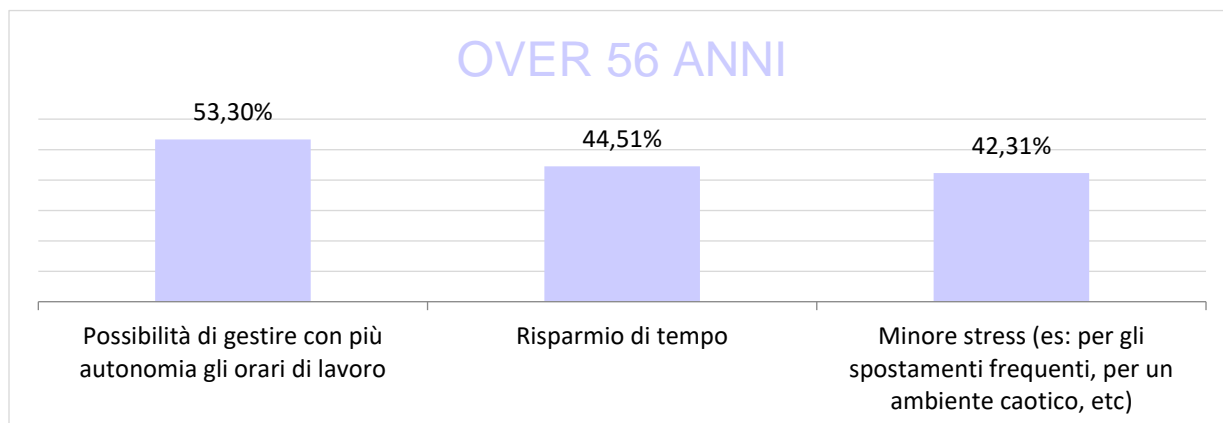
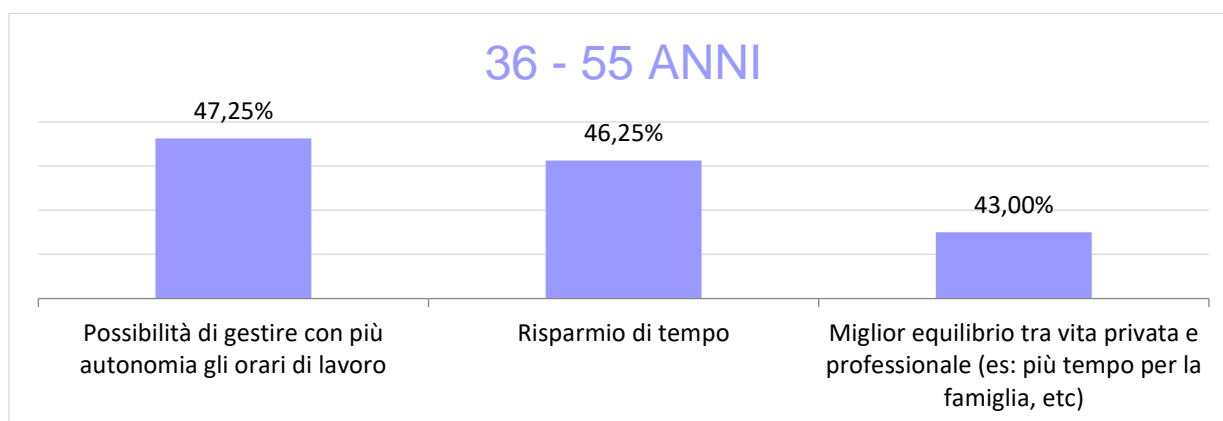
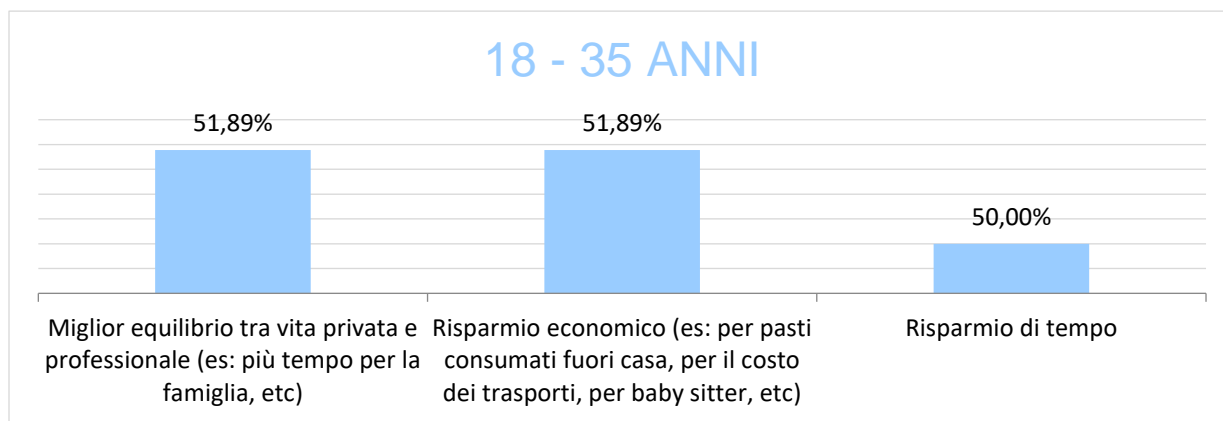
*In realtà, da un lato le soft skills devono modificarsi, adattandosi alle comunicazioni a distanza - includendo competenze specifiche nell’uso delle comunicazioni audio e video - e fondendosi con le skills tecnologiche.*

*Dall’altro lato, proprio in ragione dei ridotti incontri in presenza, le capacità relazionali diventano ancora più importanti, per la necessità di concentrare l’efficacia comunicativa in occasioni meno frequenti e in tempi più ristretti. Quanto all’accelerazione delle competenze tecnologiche indotta dallo Smart Working, essa si può considerare un vantaggio per il nostro Paese, ancora arretrato sul piano della informatizzazione sia per ragioni culturali che per una connettività ancora inferiore alla media dei paesi sviluppati. Tale seconda carenza è certamente alla base delle evidenziate problematiche legate ai dispositivi tecnologici e ai rischi informatici: più che la carenza di computer e di piattaforme accessibili da remoto, tali problematiche sono probabilmente legate alla non sufficiente disponibilità di banda larga in Italia”.*

**Paolo Rubini, Presidente Onorario ANRA**



## PRINCIPALI VANTAGGI DELLO SMART WORKING

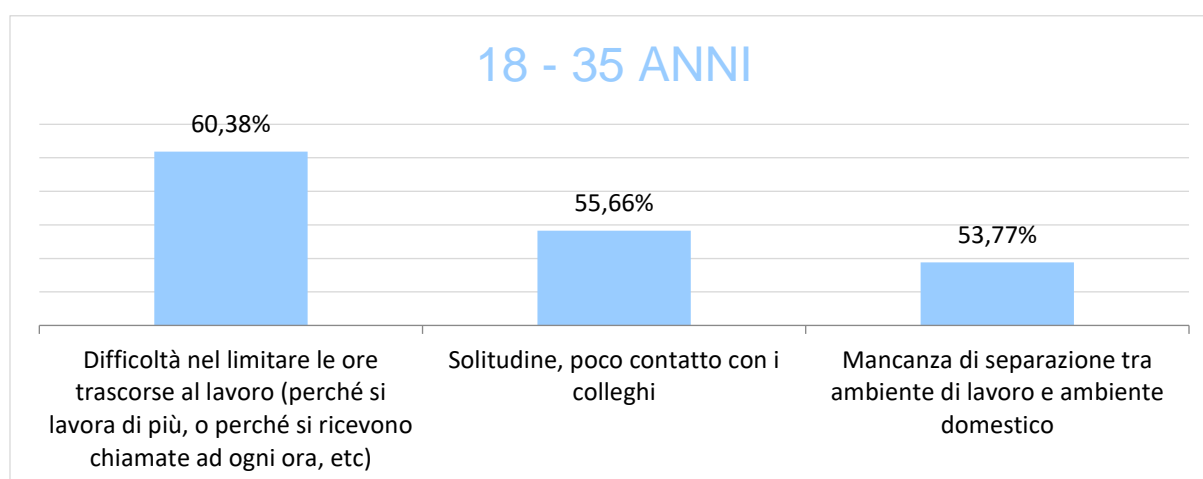


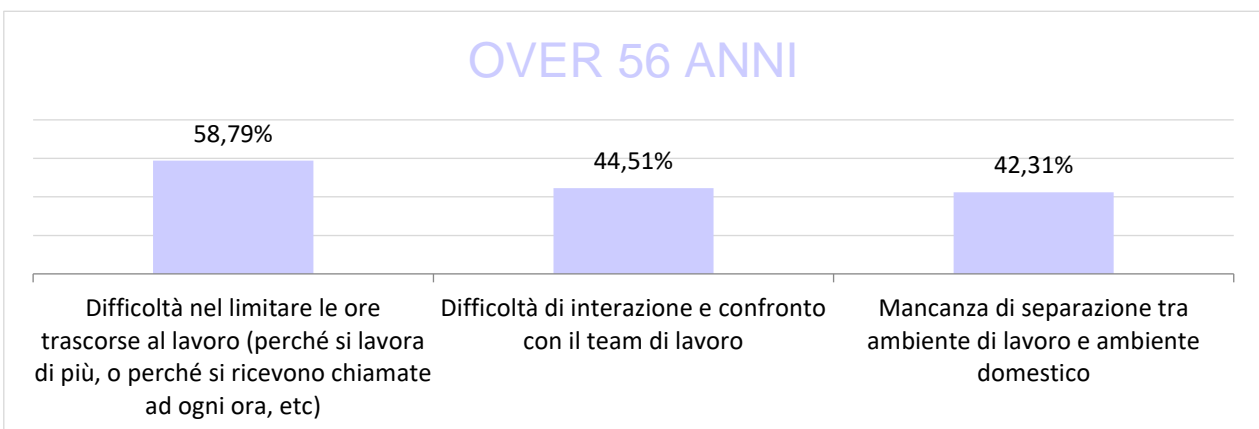
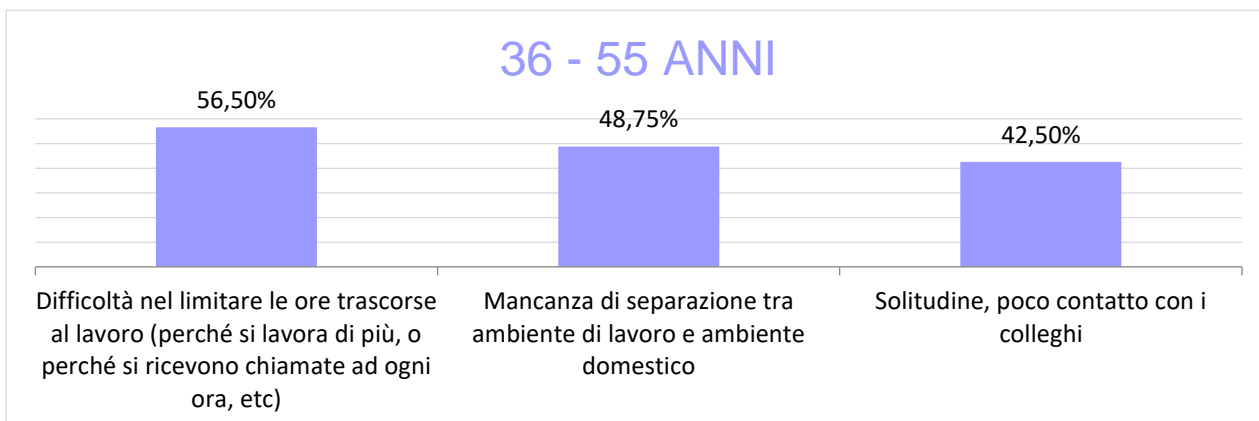
I vantaggi dello smart working per il gruppo più giovane sono soprattutto la possibilità di costruire un miglior equilibrio tra vita privata e professionale (51,89%) e il risparmio economico (con la stessa percentuale), una risposta che non compare nei primi posti non solo negli altri due cluster, ma nemmeno nel campione generale. Una possibile spiegazione è che chi ha meno anzianità professionale solitamente può usufruire di meno benefit come buoni pasto, auto aziendale, contributi economici alla vita familiare, e quindi percepisce maggiormente la differenza nel momento in cui queste spese si riducono.

Conta di più invece per chi ha più di 36 anni la possibilità di gestire con più autonomia gli orari di lavoro, che è il vantaggio più importante dello smart working per il 47,25% dei 36-55enni e per il 53,5% degli over 56 e non compare invece nei primi posti per i più giovani, la cui autonomia nella gestione del lavoro è probabilmente limitata anche in remoto, considerando che sono meno spesso in posizioni apicali.

Il risparmio di tempo sembra essere una componente importante per tutti e tre i cluster, mentre solo nella classifica degli over 56 compare il minore stress (ricordiamo che sono anche quelli che si spostavano più frequentemente nel pre emergenza).

## PRINCIPALI SVANTAGGI DELLO SMART WORKING





Tra i maggiori svantaggi correlati allo smart working, si trova al primo posto indipendentemente dall'età la sensazione di difficoltà nel limitare le ore dedicate al lavoro. I più giovani, che anche nelle rilevazioni sopra riportate avevano mostrato una maggiore attenzione alla dimensione sociale, pongono poi al secondo posto il senso di solitudine, derivante dal poco contatto con i colleghi. E' un problema che pesa anche ai 36 - 55 enni, tuttavia in misura minore. Per questo gruppo è infatti un problema che non pesa quanto la mancanza di separazione tra ambiente di lavoro e ambiente domestico, un dato facilmente interpretabile considerando che in questo periodo, con la chiusura delle scuole, le famiglie hanno dovuto condividere anche gli spazi dedicati a formazione e professione. Gli over 56 hanno invece posizionato al secondo posto la difficoltà di interazione e confronto con il team di lavoro, probabilmente una problematica derivante dalla minore dimestichezza con gli strumenti di comunicazione digitale, che hanno rappresentato l'unica possibilità in questo periodo.

Potrebbe essere questa anche una delle motivazioni alla base del fatto che gli over 56 sembrano essere i meno fiduciosi quando viene chiesto loro quanta parte del proprio lavoro potrebbe essere svolta da remoto anche in condizioni di normalità. La percentuale si ferma al 63,6%, una quota considerevole ma comunque più bassa da quella dichiarata dai rispondenti fra i 36 e i 55 anni (71,3%) e dagli under 35 (77,2%). Sembrerebbe però una considerazione basata sulla propria personale esperienza professionale, non sulle effettive potenzialità e prospettive dello strumento, dal momento che proprio i rispondenti più maturi sono quelli che in percentuale maggiore (53,85%, contro il 48,75% dei 36 - 55 enni e il 33,02% degli under 35) si dicono convinti che lo smart working rimarrà la modalità di lavoro principale anche nel futuro, dopo l'emergenza. Tra i più giovani si riscontra invece una divisione quasi equa tra le risposte e una maggiore incertezza rispetto agli altri cluster, considerando che il 36,68% ritiene che torneremo prevalentemente alle modalità tradizionali e il 28,3% non sa dare una risposta.

*“Lo Smart Working di questi mesi ci ha dato l’opportunità di meditare sul tempo. Tempo che spesso affolliamo con diverse attività senza concentrarci su ciò per ognuno di noi come individuo è importante. Questa situazione ha quindi permesso di far emergere le specifiche necessità che per molto tempo non sono sembrate, appunto, primarie: pensiamo alla riduzione dello stress per le donne e le mamme, impegnate su più fronti in attività e dinamiche familiari, e il risparmio di tempo per gli uomini, solo per citarne alcune. Uno ‘svantaggio’ distribuito in maniera eterogenea tra i partecipanti fa riferimento alla solitudine e alla mancanza di interazione tra colleghi: questo dato dimostra quanto l’aspetto relazionale sia importante e imprescindibile proprio perché, come diceva Aristotele, “siamo animali sociali”: abbiamo bisogno di condividere le nostre emozioni e le nostre attività quotidiane. Per questo motivo la modalità lavorativa dello Smart Working, che continuerà ad esistere anche dopo l’emergenza, dovrà porre un focus sugli strumenti di comunicazione e sulla loro incentivazione. È importante la comunicazione tra l’azienda e i dipendenti ma anche all’interno del team o tra i diversi colleghi ed implementare momenti info-formativi, di condivisione, attraverso meeting periodici, break di allineamento, ecc. Infine, vorrei ricordare gli impatti positivi sulla ecosostenibilità. Quel che sembra essere certo è che i cambiamenti climatici abbiano un forte nesso con lo sviluppo di queste epidemie, ed è innegabile evidenziare come questa nuova modalità operativa si sia tradotta in percentuali di smog ridotta, aria pulita, animali che si riappropriano del loro spazio vitale. Confido, quindi, che queste azioni virtuose, anche per la fase di ripartenza, continueranno in un’ottica di sostenibilità ambientale. Una necessità che non è più possibile rimandare.”*

**Erica Nagel, Chief Marketing & Communication Officer Aon Italia**

*“Quello dello Smart Working è stato sempre considerato nel nostro Paese un tema delicato, in parte per la difficoltà e le resistenze delle aziende a valutarne gli effetti sulla produzione e sull’attività dei dipendenti, in parte perché ha numerose e complesse implicazioni dal punto di vista organizzativo, infrastrutturale, della sicurezza e, non ultimo, culturale.*

*Poi l’emergenza non ha più permesso di procrastinare, e lo Smart Working è diventato nelle ultime settimane l’unica possibile modalità. Ci siamo adattati, ne abbiamo sperimentato vantaggi e svantaggi, abbiamo smentito alcuni cliché, sicuramente abbiamo fatto enormi passi avanti verso la sua maturità. Tuttavia, resta una differenza sostanziale tra l’adeguarsi a un comportamento e il farlo proprio. Un modello imposto senza prevedere strumenti finalizzati alla sua comprensione, interiorizzazione e condivisione, ha un’efficacia strettamente legata al contesto lavorativo, all’ambiente professionale, alla presenza di colleghi e superiori. Funziona fintanto che sussiste qualcuna di queste condizioni. Al loro venir meno, rivela la sua inefficacia. Diversamente, una cultura aziendale che diventa patrimonio sia comune sia personale porta naturalmente il lavoratore a mantenere principi e comportamenti in qualsiasi situazione. Quanto detto è diventato particolarmente evidente in queste settimane: lo smart working funziona, ma i suoi aspetti culturali richiedono un diverso tempo di maturazione, è un processo di cambiamento che non può essere improvvisato e che va affrontato gradualmente.*

*Possiamo trarre insegnamenti preziosi da questo periodo. Abbiamo capito che i momenti di disagio e difficoltà possono (devono) essere affrontati esaminando sia i lati critici del cambiamento sia quelli positivi, promuovendo consapevolezza, partecipazione e problem solving su una logica bottom-up. Lavorando sullo spirito propositivo individuale e collettivo si può riuscire a creare un piano di confronto più paritario e ad attivare un dialogo inedito rispetto alla usuale quotidianità lavorativa. Stimolare alla riflessione, responsabilizzare il singolo rispetto al suo ruolo in azienda, condividendo e ascoltando: i cambiamenti repentini possono destabilizzare, ma rappresentano anche un’occasione per riflettere e analizzare le nostre soft skill, per osservare in modo consapevole i valori che scegliamo di trasmettere e condividere, per arricchire di nuove modalità relazionali i rapporti.*

*Abbiamo compreso quanto nell’organizzazione conti e influisca non solo la singola persona, ma soprattutto quel patrimonio culturale condiviso che, a volte, abbiamo dimenticato”.*

**Chiara Zaccariotto, Office Manager ANRA**

---

## I PARTNER

### ANRA

ANRA è l'associazione che dal 1972 raggruppa i Risk Manager e i Responsabili delle assicurazioni aziendali. L'associazione opera attraverso la sede di Milano e vari corrispondenti regionali, ed è il punto di riferimento in Italia per diffondere la cultura d'impresa attraverso la gestione del rischio e delle assicurazioni in azienda. Si relaziona a livello europeo con le altre associazioni nazionali di risk manager in FERMA (Federation of European Risk Management Associations) e, a livello internazionale, in IFRIMA (International Federation of Risk and Insurance Management Associations).

ANRA è costituita da Chief Risk Officer, Risk Manager e Insurance Manager che operano quotidianamente nella professione e che trovano vantaggio nello scambio continuo delle proprie esperienze e nella condivisione di progetti a beneficio dello sviluppo del settore.

Nella piena convinzione che l'esperienza sia il miglior argomento per diffondere la cultura del risk management, ANRA organizza incontri aperti a professionisti e aziende su tematiche inerenti al rischio aziendale, corsi di formazione per nuove figure e scambi di esperienze con colleghi stranieri. Lo sviluppo della professione negli ultimi anni e l'aumento della sensibilità sulle tematiche del rischio trovano oggi sempre maggiore interesse anche presso le piccole e medie imprese, che colgono il valore di saper analizzare il proprio business sotto tutti i punti di vista per ridurre le criticità e rafforzare gli strumenti di analisi e controllo finalizzati alla crescita. Nella sua attività di supporto a manager e imprese ANRA si appoggia a molti partner, come enti universitari, società di consulenza, compagnie assicurative, broker, società di servizio nell'ambito del rischio d'impresa: con le loro competenze specifiche, tutti questi attori portano valore aggiunto ai membri dell'associazione e alle loro imprese.

Con la sua attività, ANRA si pone come obiettivi di:

- promuovere lo scambio tra i Soci di esperienze e di informazioni in materia di gestione di rischi aziendali, politiche assicurative, definizione e gestione dei contratti di assicurazione
- contribuire al progresso ed alla divulgazione delle tecniche di gestione dei rischi e dei contratti di assicurazione, mediante l'organizzazione di corsi di formazione, di aggiornamento professionale e di ogni altra iniziativa appropriata operando anche con Associazioni del settore, sia italiane sia estere, Istituti Assicuratori, Enti, Università, Autorità Pubbliche competenti, brokers e periti, assicuratori e riassicuratori.



## Aon

Aon è il primo gruppo in Italia e nel mondo nella consulenza dei rischi e delle risorse umane, nell'intermediazione assicurativa e riassicurativa. Aon Italia è la branch italiana di Aon Plc, capogruppo quotata al NYSE e presente in più di 120 paesi con 50.000 dipendenti. Aon, da sempre attenta all'innovazione nel dinamico mercato assicurativo, fornisce supporto e competenze specifiche nella definizione delle strategie che consentono di gestire e controllare i diversi rischi aziendali.

Aon plc ha avuto una crescita esponenziale dalla sua formazione, ad oggi ha raggiunto un fatturato consolidato di oltre 11,6 miliardi di dollari.

La conoscenza dei mercati locali, unita alla peculiarità dei programmi definiti e il coordinamento internazionale consente di offrire la massima assistenza alle aziende di ogni settore e dimensione in tutti i paesi del mondo.

La leadership di Aon è testimoniata da riconoscimenti internazionali.

Aon Italia S.r.l. è la branch italiana di Aon plc.

Aon fornisce un servizio di eccellenza ai clienti che comprendono le grandi imprese multifunzionali (estere e italiane) le principali istituzioni finanziarie, gli Enti Pubblici e privati.

Il Gruppo Aon in Italia è consulente per la gestione dei rischi e dei programmi assicurativi di 29 Gruppi Italiani presenti nell'indice FTSE MIB, di oltre 8.000 gruppi di aziende e di più di 900 enti/aziende della Pubblica Amministrazione.

La società annovera clienti nel settore finanziario, alimentare, automotive, chimico e farmaceutico, energia e petrolchimico, pubblica amministrazione e sanità, grande distribuzione, marittimo e trasporti.

Il Gruppo è presente in Italia in 26 città e si avvale di oltre 1.600 dipendenti per fornire alle PMI, ai grandi Gruppi industriali e finanziari e agli Enti Pubblici soluzioni su misura per una adeguata gestione dei rischi.



Per informazioni:  
ANRA - Associazione Nazionale dei Risk Manager e  
Responsabili Assicurazioni Aziendali  
[segreteria@anra.it](mailto:segreteria@anra.it)  
+39 02 58103300