



## Smart working

[pwc.com/it](http://pwc.com/it)



Risalgono già alla fine degli anni '90 le prime riflessioni sulla necessità di elaborare nuovi modelli di organizzazione del mondo del lavoro, capaci di trasferire anche all'interno degli uffici le opportunità in termini di flessibilità offerte dalle tecnologie digitali e abbattere così vincoli di spazio e tempo, che da decenni percepiamo desueti ed eccessivamente stringenti.

Tuttavia, ancora fino allo scorso anno, lo smart working era una realtà di nicchia: secondo i dati dell'Osservatorio del Politecnico di Milano, nel 2019 lo smart working riguardava solo 570.000 lavoratori, meno del 2% della forza lavoro complessiva<sup>2</sup>.

È servita la situazione di emergenza per superare i blocchi culturali e dimostrare che il lavoro agile può essere una realtà per milioni di lavoratori: secondo le rilevazioni BVA-Doxa, a marzo 2020 lavorava da casa il 26% degli intervistati<sup>3</sup>.

### Una transizione inevitabile...

Anche prima dello shock causato dal COVID-19, diversi elementi permettevano di comprendere che la transizione verso forme di lavoro sempre più agile sarebbero state in qualche modo inevitabili. (Anche per questo motivo PwC ha lanciato già nel 2016 il primo progetto strutturato di smart working)<sup>4</sup>.

Contrariamente a quanto siamo portati a pensare, infatti, smart working non significa in prima battuta una diversa gestione degli spazi, ma una diversa gestione del tempo e conseguentemente dei processi organizzativi (qui risiede la grande differenza tra lavoro agile e telelavoro). E proprio il tempo stava (e sta) assumendo una rilevanza nuova e sempre più importante.

Molti nuovi lavori, infatti, mal si conciliano con il classico inquadramento ad "orario fissato".

Chiunque svolga mansioni legate alla comunicazione o al marketing, collabori con colleghi all'estero o si interfacci con realtà esterne (da colleghi e fornitori al terzo settore, passando per le istituzioni) ha sperimentato la difficoltà di incastrare le agende di tutti gli interlocutori all'interno di questa fascia oraria, con la conseguenza di sperimentare veri e propri momenti vuoti (di fatto sprecati) durante la giornata, per poi essere obbligato a riaccedere al pc.

Questa condizione riguarderà in futuro sempre più lavoratori, anche se la possibilità di lavorare in smart working differisce a seconda del settore di attività.

In ogni caso, in totale, si calcola che il 35% di tutti i lavoratori italiani potrebbe usufruire dello smart working<sup>5</sup>, data la struttura del nostro tessuto produttivo, rispetto all'effettivo 26% di lavoratori in smart working durante il lockdown e al solo 2% del 2019.

Anche la crescente attenzione ai temi legati alla sostenibilità spinge verso l'adozione di nuovi modelli di lavoro<sup>6</sup>. Ragioni sanitarie, ambientali, di benessere e di produttività portano a vedere lo smart working come uno strumento da incentivare per coniugare precauzioni sanitarie e ripartenza sostenibile.

Anche se alcune mansioni sono più complesse da realizzare in smart working, la gestione del tempo rappresenta una sfida difficile da superare in praticamente tutte le posizioni, e molti percepiscono l'inefficienza di una quantità eccessiva di tempo trascorsa in ufficio. Per rendersi conto di quanto il problema sia avvertito, basta guardare al moltiplicarsi dei corsi di formazione sulla gestione del tempo: la ricerca delle parole "time management" su LinkedIn Learning porta oggi ad accedere a 592 corsi e oltre 3.000 video<sup>7</sup>.

La diversa gestione del tempo permessa dallo smart working permette di abbattere queste inefficienze, con soddisfazione di lavoratori e imprese.

1 - Cairncross F. (1997), *The Death of Distance: How the Communications Revolution Will Change Our Lives*, Boston: Harvard Business School Press;

Davenport T.H., Pearlson K. (1998), *Two Cheers for the Virtual Office*, in «MIT Sloan Management Review», 39, 4, 51-65.

2 - Politecnico di Milano - Osservatorio Smart working, *Smart working: Il futuro del lavoro oltre l'emergenza*, novembre 2020.

3 - BVA-Doxa, *Percezione, atteggiamenti e abitudini: gli italiani all'epoca del Covid-19*, marzo 2020.

4 - *Avvenire*, PwC, firmata l'intesa sul lavoro agile, 30 dicembre 2015.

5 - Fonte: Becker Friedman Institute, «How Many Jobs Can Be Done at Home?», aprile 2020.

6 - PwC, *Make it your business: Engaging with the Sustainable Development Goals*, 2015.

7 - <https://www.linkedin.com/learning/search?keywords=time%20management>

Non è un caso se ormai diversi studi riconoscono che un'applicazione efficace dello smart working si traduce in un aumento di produttività e in una maggiore soddisfazione per il bilanciamento vita-lavoro (in aumento del 5,4% per gli uomini e del 7,9% per le donne, secondo i dati elaborati dal Centro Dondena per le dinamiche sociali e politiche pubbliche dell'Università Bocconi)<sup>8</sup>. Proprio in virtù di questo secondo aspetto, il lavoro agile potrebbe aiutare molte donne a entrare o rimanere nel mercato del lavoro, andando così a colmare – seppur parzialmente - l'enorme gender gap di cui soffre il nostro Paese (al 76° posto nel mondo per parità di genere, secondo il Global Gender Gap Report 2020<sup>9</sup>), con conseguenze positive non solo per le persone direttamente coinvolte, ma per l'economia nel suo complesso: il Women in Work Index 2020, elaborato da PwC, calcola che se l'occupazione femminile raggiungesse il livello della Svezia (dove sono occupate full-time il 60% delle donne in età lavorativa, contro il 32% dell'Italia), l'impatto sul PIL italiano sarebbe pari a 659 miliardi di dollari<sup>10</sup>.

A rendere in qualche modo inevitabile la transizione ad un'organizzazione del lavoro più flessibile è anche la progressiva insostenibilità di un modello che ha portato le persone a vivere in ufficio, sacrificando per il posto di lavoro altre sfere di socialità e realizzazione personale. La più recente edizione della European Working Condition Survey (EWCS) evidenzia che il 22% degli italiani lavora più di 40 ore a settimana (il 18% lavorando per più di 10 ore consecutive almeno una volta al mese e il 16% lavorando durante il proprio tempo libero), mentre il 9% dei lavoratori riferisce che almeno una volta al mese gli è richiesto di recarsi in ufficio con scarso preavviso. Queste richieste non si traducono in maggiore flessibilità: il 33% degli intervistati ritiene, infatti, difficile riuscire a prendersi una o due ore libere durante l'orario di lavoro per esigenze personali o familiari<sup>11</sup>.

... ma non semplice!

A fronte di questi numeri, si può comprendere perché il passaggio allo smart working sia stato vissuto con entusiasmo dalla maggior parte degli italiani: secondo una survey realizzata da Wyser (società di Gi Group) il 60% degli italiani dichiara di non voler rinunciare al

“lavoro agile”, considerandolo addirittura un fattore decisivo nella scelta tra cambiare o mantenere la propria professione<sup>12</sup>.

Una ricerca PwC-Talents in Motion su un campione di giovani talenti dal profilo internazionale (di cui il 74% sotto i 35 anni e il 90% in possesso di una laurea o di un dottorato) ha confermato come questo sentiment sia particolarmente forte tra le giovani generazioni: il 69% degli intervistati ha dichiarato di voler lavorare in smart working da 1 a 3 giorni a settimana, il 15% addirittura 4-5 giorni, mentre solo il 2% vuole abbandonare il lavoro da remoto<sup>13</sup>.

Certo, il fenomeno presenta numerosi risvolti e nei mesi di lockdown abbiamo imparato a conoscere anche le implicazioni negative di un modello che rende labile la distinzione tra vita privata e lavorativa. Una ricerca condotta da LinkedIn in collaborazione con l'Ordine degli Psicologi<sup>14</sup> su 2000 italiani che durante il lockdown lavoravano in smart working ha evidenziato le difficoltà nel gestire lo stress (46%) e la concentrazione (26%), con problemi legati al sonno (27%) e alla salute mentale in generale (18%). Inoltre, per un lavoratore su due (48%) degli intervistati la flessibilità dello smart working si è tradotta in un aumento del carico di lavoro di almeno un'ora in più al giorno (equivalente a poco meno di tre giorni di lavoro in più al mese).

Bisogna dire che le attività svolte durante il lockdown assomigliavano più al telelavoro che allo smart working vero e proprio, senza contare che almeno una parte delle criticità descritte potrebbero essere imputabili alle condizioni di straordinarietà che abbiamo vissuto più che a questioni prettamente organizzative o lavorative.

Non possiamo, però, dimenticare che esiste una vasta e consolidata letteratura sulle criticità alle quali vanno incontro gli smart workers, in particolare per quanto riguarda le sensazioni di solitudine ed estraniamento<sup>15</sup>. Interrogati su quale fosse la principale difficoltà incontrata nello svolgere la propria attività da remoto, i 3.500 smart workers intervistati da Buffer per la realizzazione del report “State of Remote Work 2020” hanno risposto, in ordine: difficoltà di comunicazione (20%), solitudine (20%) e difficoltà a staccare la spina a fine giornata (18%)<sup>16</sup>.

8 - Marta Angelici, Paola Profeta, «Smart-working: Work Flexibility Without Constraints», febbraio 2020

9 - World Economic Forum, Global Gender Gap Report 2020.

10 - PwC, Women in Work 2020.

11 - Eurofound, Indagine europea sulle condizioni di lavoro, 2015.

12 - <https://quifinanza.it/lavoro/video/italiani-smart-working-lavoro-ricerca/403171/>

13 - PwC – Talents in Motion, Covid-19. L'impatto sui giovani talenti, luglio 2020.

14 - LinkedIn Italia, indagine su 2.000 lavoratori italiani in smartworking. Ordine degli Psicologi. Agi, «Le conseguenze del lavoro da casa sugli italiani in lockdown», 14 maggio 2020.

15 - R. Albano, T. Parisi, L. Tirabeni (2019) Gli smart workers tra solitudine e collaborazione, Firenze University Press, Cambio Vol. 9, n. 17: 61-73.

16 - Buffer, State of Remote Work 2020 (interviste realizzate prima della pandemia).

D'altronde, l'ufficio non si è mai limitato a rappresentare un semplice luogo dove svolgere la propria attività, ma per tantissime persone ha ricoperto un ruolo fondamentale di socialità: non sorprende che, secondo una survey di InfoJobs, il 72% degli italiani ritiene molto importante sviluppare rapporti di amicizia coi colleghi<sup>17</sup>, mentre il 28% vede positivamente anche lo sviluppo di relazioni sentimentali sul posto di lavoro<sup>18</sup>. L'importanza sempre maggiore ricoperta dal luogo di lavoro come spazio di confronto, dove condividere successi e sfide con persone inserite in percorsi simili al nostro, è sicuramente positiva, ma è anche l'effetto della scomparsa dei luoghi tradizionali di aggregazione. Secondo la CGIA di Mestre, tra il 2009 e il 2019, l'Italia ha perso circa 200.000 negozi di vicinato<sup>19</sup>, vale a dire piccole attività che, al di là di una funzione economica, hanno sempre svolto un ruolo di presidio del territorio, fornendo alle persone occasione e pretesto per incontrarsi e vivere una dimensione pubblica di socialità, rappresentata proprio dalla piazza, attorno alla quale la vita di una comunità si organizza.

Il possibile restringimento anche degli spazi di socialità offerti dagli uffici rischia allora di tradursi in un nuovo impoverimento del tessuto di relazioni di cui si nutre una comunità. Le conseguenze psicologiche sarebbero poi difficili da gestire per le persone che, per motivi diversi, potrebbero trovare difficoltà a sviluppare nuove occasioni di relazione. Proprio per queste ragioni, l'Harvard Business Review, già nel 2018, invitava a porre attenzione al rischio di burnout tra i lavoratori in smart working<sup>20</sup>, ricordando come questa nuova modalità di lavoro richieda sforzi sia ai lavoratori (che devono imparare a coniugare senza sovrapposizioni diversi ambiti della propria vita) sia ai loro supervisor (che da remoto devono imparare a valutare più attentamente quale sia il carico di lavoro e psicologico a cui sono effettivamente sottoposte le persone).

L'OCSE<sup>21</sup> riporta i risultati di diversi studi condotti prima della pandemia, i quali sostengono che l'efficienza dei dipendenti può diminuire in caso di ricorso prolungato allo smart working, in quanto vengono a ridursi il numero di interazioni personali, compromettendo la comunicazione, i flussi di conoscenza e la supervisione manageriale. Un'ampia gamma di studi, infatti, mostra che le riunioni di persona consentono una comunicazione più efficace rispetto a quanto permesso dagli strumenti digitali come e-mail, chat o call.

La comunicazione personale risulta così essere più efficace, in quanto permette ai lavoratori di mantenere una maggiore attenzione e il crearsi di "social clue", dove lo scambio di idee e informazioni avviene con più rapidità e frequenza.

Affinché lo smart working comporti un aumento della produttività aziendale è quindi fondamentale che la soddisfazione dei lavoratori aumenti in misura sufficiente a compensare gli effetti potenzialmente negativi dovuti alla mancanza di interazioni personali. I dati a disposizione suggeriscono che questi aumentano all'aumentare delle ore trascorse in telelavoro, in quanto le opportunità di comunicare di persona diminuiscono. Il report OCSE sintetizza il probabile effetto complessivo di questi fattori attraverso una relazione a U invertita tra la quantità di telelavoro (sull'asse orizzontale) e l'efficienza del dipendente (sull'asse verticale): l'efficienza dei lavoratori migliora con livelli contenuti di smart working, ma diminuisce con uno "smart working eccessivo", il che implica l'esistenza di uno "sweet spot" in cui l'efficienza dei lavoratori - e quindi la loro produttività - è massimizzata ai livelli intermedi di smart working.

Tuttavia, la forma di questa relazione andrà studiata più attentamente, perché probabilmente varia con l'importanza relativa di questi fattori nei diversi settori ed occupazione. Siamo di fronte ad un potenziale cambiamento storico nella gestione dell'organizzazione lavorativa e occorrerà del tempo per individuare le soluzioni migliori per affrontare le nuove sfide che abbiamo già cominciato a intravedere. Intanto, però, è utile iniziare a tirare le fila delle strategie che si sono rivelate vincenti per gestire il lavoro in smart working: Michael Page International, ad esempio, consiglia di non sottovalutare l'importanza di continuare a riconoscere pubblicamente l'impegno e i risultati dei membri del team, così da mantenere elevato il livello di engagement; per lo stesso motivo, suggerisce di effettuare wrap-up giornalieri nei quali fare il punto, affidando a ogni persona obiettivi precisi, compiti e scadenze; inoltre, invita a non esagerare con le call di gruppo, venendo incontro a un'esigenza che molti di noi hanno avvertito durante la primavera, quando è stato evidente quanto questi strumenti possano risultare estenuanti, se abusati<sup>22</sup>.

17 - Infojobs, Chi trova un amico sul lavoro, trova un tesoro, luglio 2019.

18 - Infojobs, Amore tra colleghi? Non è più un tabù, febbraio 2019.

19 - CGIA di Mestre, Con la crisi persi 21,5 miliardi di consumi delle famiglie, crollati negozi e botteghe: 200mila in meno negli ultimi 10 anni. 9 \\\ novembre 2019.

20 - Jennifer Moss, Helping Remote Workers Avoid Loneliness and Burnout, Harvard Business Review, novembre 2018.

21 - OCSE, Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?, settembre 2020

22 - Michael Page, Gestire il team in remoto in modo più efficiente

## Una rivoluzione per gli ecosistemi urbani e per il trasporto pubblico locale...

Un'estesa diffusione dello smart working potrebbe avere effetti che vanno oltre la vita delle persone direttamente coinvolte, per andare a influenzare l'evoluzione delle nostre città.

Siamo abituati a dare per scontata la relazione che lega l'alta densità di uffici e la presenza di attività commerciali o di intrattenimento: generalmente, dove si sviluppano i primi, nascono rapidamente i secondi (come dimostrato - ad esempio - a Milano dal quartiere City Life, dove la costruzione delle tre torri di Generali, Allianz e PwC ha portato allo sviluppo di un vero e proprio shopping district).

Questa dinamica risponde alla necessità dei lavoratori di trovare servizi nei luoghi dove - volenti o nolenti - sono tenuti a recarsi, ma presenta diverse storture, prima tra tutte la desertificazione dei servizi nei piccoli centri poveri di offerte di lavoro (ridotti in alcuni casi a paesi cosiddetti quartieri dormitorio).

Queste comunità potrebbero, allora, trarre dei benefici dalla diffusione di un modello che permetta a sempre più persone di trascorrere più tempo nelle vicinanze della propria abitazione. Basti pensare che più della metà dei lavoratori italiani (53,7%) lavora in un comune diverso da quello in cui risiede, con percentuali superiori al 70% nei comuni con meno di 10.000 abitanti e nei comuni di cintura delle aree metropolitane<sup>23</sup>. Se anche una quota minoritaria di questi lavoratori avesse la possibilità di limitare i propri spostamenti, si creerebbe un bacino di utenti sufficiente a far sviluppare nuove attività e servizi, in grado di creare non solo reddito, ma anche occasioni di socialità e coesione in territori che spesso sentono di avere poche prospettive rispetto alle grandi città da cui sono fagocitati.

Lo smart working può quindi tradursi in uno stimolo importante allo sviluppo economico del nostro Paese, anche in considerazione del fatto che gli studi condotti a livello italiano<sup>24</sup> (in linea con ricerche analoghe svolte negli USA<sup>25</sup>) evidenziano un aumento della produttività di circa il +4% tra i lavoratori coinvolti nell'introduzione di progetti di lavoro agile.

Sulla base di questi numeri e ipotizzando che questo aumento di produttività si traduca in un'equivalente crescita del valore aggiunto prodotto, l'Ufficio Studi PwC ha stimato che il PIL italiano potrebbe crescere fino a un +1,2% se tutti i lavoratori le cui mansioni lo permettono ricorressero allo smart working.

Un alleggerimento della pressione del pendolarismo porterebbe inoltre benefici anche alle città stesse, che potrebbero liberarsi di alcune inefficienze, conseguenza di uno sviluppo disordinato. Secondo i dati elaborati dai ricercatori di Banca d'Italia, le città italiane presentano infatti livelli di congestione superiori alla media europea, che limitano i benefici in termini di salario nominale, produttività e innovazione generalmente riscontrati negli agglomerati urbani. Questa dinamica sarebbe dovuta al fatto che, negli ultimi decenni, le città italiane si sono sviluppate inglobando i comuni limitrofi e aumentando il raggio di attrazione dei pendolari, senza però dotarsi di una strategia urbanistica chiara e senza intervenire per rendere meno rigida l'offerta di alloggi<sup>26</sup>.

È evidente come una riduzione della presenza fisica in città impatti fortemente la mobilità cittadina ed extraurbana, con pressioni sulle infrastrutture e sull'operatività quotidiana dei business che devono essere ben ponderati.

23 - Istat, Gli spostamenti sul territorio prima del Covid-19, maggio 2020.

24 - Marta Angelici, Paola Profeta, «Smart-working: Work Flexibility Without Constraints», febbraio 2020

25 - Choudhury, Prithwiraj, Cirrus Foroughi, and Barbara Larson. "Work-From-Anywhere: The Productivity Effects of Geographic Flexibility." Harvard Business School Working Paper, No. 19-054, November 2018. (Revised August 2020.)

26 - Antonio Accetturo, Andrea Lamorgese, Sauro Mocetti e Paolo Sestito, Sviluppo locale, economie urbane e crescita aggregata, Banca d'Italia, Questioni di Economia e Finanza (occasional papers) aprile 2019

Se da un lato meno persone si sposterebbero da e per le città, dall'altro abbiamo assistito ad una riduzione dell'utilizzo dei sistemi di trasporto pubblico a favore della mobilità individuale, con un potenziale ricorso massiccio all'uso dell'automobile privata che nel lungo periodo non potrà essere sostenibile, né da un punto di vista ambientale né per quanto riguarda la congestione del traffico stesso. Da questo punto di vista sarebbe necessario quindi uno sforzo sia da parte delle aziende di trasporto pubblico, chiamate a ripensare i loro servizi in funzione di quelli che, finita la crisi, saranno i nuovi generatori e attrattori di mobilità, sia da parte delle aziende che, attraverso i mobility manager richiamati anche nel Decreto Rilancio, dovranno organizzare i propri piani di spostamento casa-lavoro in modo da ridurre l'uso del mezzo di trasporto privato individuale, anche tramite una nuova organizzazione degli orari di lavoro in sede per limitare la congestione del traffico.

La riduzione della presenza fisica nelle grandi città potrebbe rappresentare un vantaggio anche per i business stessi. Diverse analisi sembrano infatti dimostrare che città di medie dimensioni possano risultare i migliori luoghi per la nascita e lo sviluppo di business profittevoli, soprattutto quando sufficientemente vicine a città di grandi dimensioni. In un'analisi delle migliori città in cui sviluppare un business negli USA, infatti, è emerso come le migliori città medio-piccole presentino performance mediamente superiori a quelle delle principali metropoli come San Francisco o New York: un più alto numero di imprese per abitante, settori a più alta crescita, minori tassi di disoccupazione, e soprattutto fatturati medi tre o quattro volte superiori.<sup>27</sup> L'uscita dalle grandi città non può quindi essere un tabù né per i professionisti né per le aziende.

---

27 - NerdWallet: "Top Small Cities to Start a Business", 27 luglio 2015



## ... ma è presto per immaginare una fuga dalle città

La possibilità di poter lavorare da remoto apre però una prospettiva ancora più radicale: teoricamente, diviene possibile lavorare a centinaia di chilometri dalla sede di lavoro, trasferendosi in località con una maggiore qualità della vita o nella terra di origine, finora non prese in considerazione perché povere di offerta di lavoro. In Italia il tema è stato affrontato soprattutto con l'espressione *southworking*<sup>28</sup>, ma discussioni analoghe si ritrovano negli Stati Uniti<sup>29</sup>, a livello europeo<sup>30</sup> e in numerose economie avanzate<sup>31</sup>. Analisi complete sugli impatti di un simile scenario ancora non sono state effettuate, ma è verosimile che una dinamica di questo genere possa costituire un impulso positivo per il Paese. L'afflusso di professionisti in aree a basso indice di sviluppo dovrebbe tradursi in un effetto positivo per questi territori, dal momento che è stato dimostrato che i territori che ospitano all'interno della propria forza lavoro un mix di lavoratori specializzati in ICT, economia della conoscenza e Industria 4.0 presentano performance migliori<sup>32</sup>. Un maggiore equilibrio tra i territori del nostro Paese avrebbe poi effetti benefici per l'economia nel suo complesso, dal momento che il Fondo Monetario Internazionale ha riscontrato che elevati livelli di disuguaglianza all'interno di un Paese sono associati a una minore crescita sul medio periodo<sup>33</sup>.

La domanda è, a questo punto: una fuga dalle città è in corso o in qualche modo imminente?

Sappiamo per certo che negli USA questo trend non si sta verificando se non nei due casi particolari di Manhattan e San Francisco, città caratterizzate da un costo della vita nettamente più alto della media nazionale<sup>34</sup>. A Londra, solo il 20% dei lavoratori è a tutti gli effetti tornato in ufficio, e nessuna delle 50 principali aziende britanniche ha già programmato un effettivo rientro, a dimostrazione che un uso prolungato dello smart working è possibile e gli effetti sulle città potrebbero essere di elevata magnitudine. Quanto questa situazione si manterrà nel medio periodo è ancora da verificare, e l'alto numero di lavoratori ancora in smart working è comune all'intero Regno Unito e non è una particolarità di Londra (pur essendo i suoi numeri effettivamente più alti), ma il trend sembra di rilievo<sup>35</sup>.

In Italia la situazione sembra essere diversa: i dati raccolti da Idealista evidenziano in effetti una crescita di richieste per abitazioni in provincia<sup>36</sup>. Tuttavia, abbiamo buoni motivi per pensare che neanche in Italia si stia assistendo a una grande fuga, dal momento che il mercato immobiliare delle grandi città (Milano tra tutte) sembra essere già ripartito<sup>37</sup>.

Esistono due fattori che trattengono comunque le persone in città, nonostante i richiami di una vita in provincia.

Innanzitutto, le città offrono un lungo elenco di opportunità non lavorative, di cui le persone non vogliono fare a meno: opportunità di socializzazione, di svago, di cultura. Questi elementi ci sono sembrati secondari nei mesi del lockdown, ma torneranno ad essere centrali nella nostra vita non appena ci saremo lasciati alle spalle le misure di distanziamento sociale. La presenza di concerti, eventi sportivi, teatri, musei, discoteche e grandi locali continuerà a fare la differenza nel momento in cui le persone dovranno scegliere dove vivere.

In secondo luogo, lavorare in modo efficace in smart working richiede comunque che il luogo in cui si vive sia dotato di una serie di infrastrutture e servizi, spesso assenti nei piccoli centri: non si tratta solo di avere una buona connessione internet, ma a fare la differenza è anche la disponibilità di servizi per l'infanzia e di trasporto, nonché la presenza di un ecosistema di coworking, sale riunioni e centri congressi, indispensabili non appena sia impossibile lavorare da casa o sia necessario organizzare un meeting o un evento pubblico. Una ricerca svolta dall'Ufficio Studi PwC, a supporto dell'Intergruppo Parlamentare per la Sussidiarietà, aveva già avuto modo di evidenziare i pesanti gap infrastrutturali di cui soffre il nostro Paese, sia in ambito digitale sia in settori più tradizionali: la percentuale di famiglie con accesso alla banda larga, ad esempio, vede una differenza di oltre 17 punti percentuali tra i tassi registrati nelle grandi città metropolitane (62,3%) e nei comuni con meno di 2.000 abitanti (45,1%)<sup>38</sup>; il tasso di soddisfazione del trasporto ferroviario regionale, invece, vede persistere differenze molto rilevanti tra i livelli registrati a Nord (72,2%) e a Sud (57,9%)<sup>39</sup>.

28 - Ansa, South Working. Così il lavoro smart svuota il nord e diventa motore per il Meridione, 23 agosto 2020.

29 - The Atlantic, The High Cost of Panic-Moving, 15 giugno 2020.

30 - Politico, The death of the city, 27 luglio 2020.

31 - Abc News Australia, Coronavirus has shown us the future of work and it could mean more Australians living in regional areas, 27 maggio 2020.

32 - Mariachiara Barzotto, Lisa De Propris, Skill up: smart work, occupational mix and regional productivity, Journal of Economic Geography, Volume 19, Issue 5, September 2019, Pages 1049–1075.

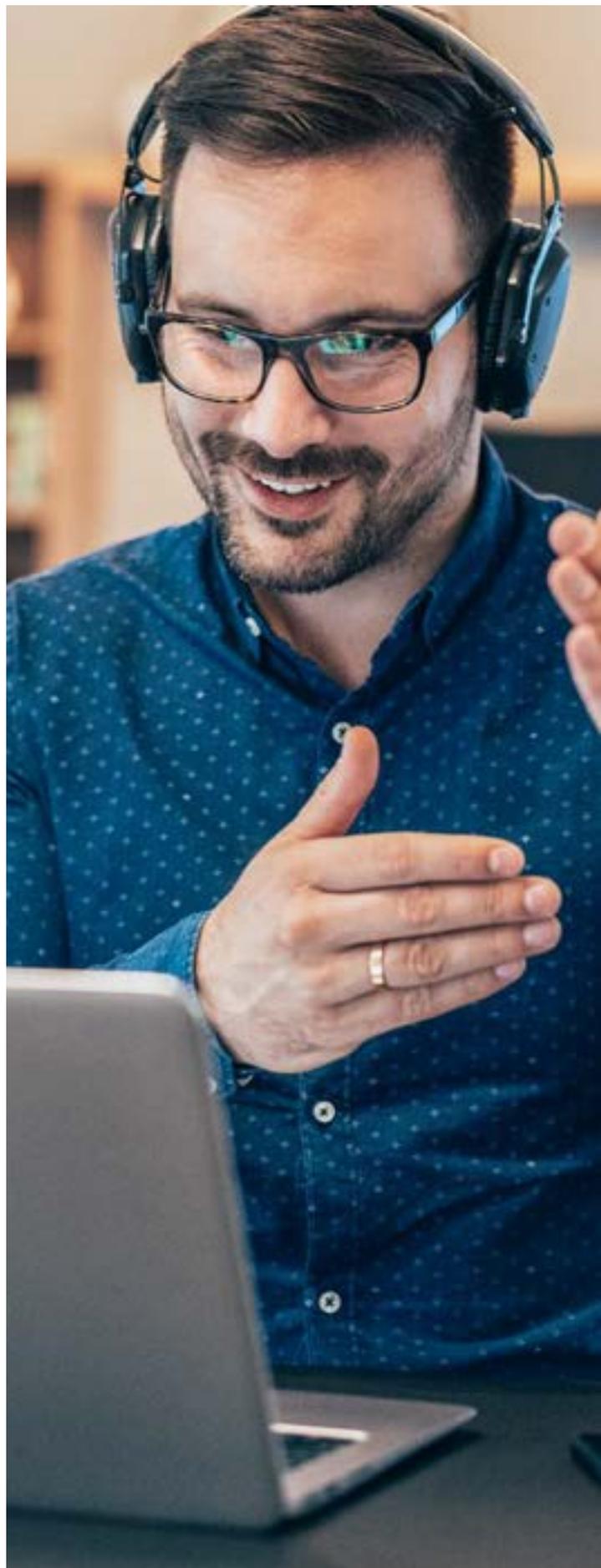
33 - Jonathan D. Ostry, Andrew Berg, and Charalambos G. Tsangarides, Redistribution, Inequality, and Growth, Staff Discussion Notes No. 14/02, febbraio 2014.

34 - Curbed, No, the Pandemic Is Not Emptying Out America's Cities, 31 agosto 2020.

Molti territori del nostro Paese non appaiono dunque pronti ad accogliere i nuovi lavoratori da remoto (e proprio sugli interventi da condurre in questo senso si soffermerà la sezione finale di questo paper).

Tuttavia, questo non significa che un numero minoritario, ma comunque significativo, di persone non possa lasciare la grande città per trasferirsi in provincia. Perché questi progetti si possano concretizzare serve, però, preparare loro il terreno, con la collaborazione di grandi aziende e istituzioni, anche in virtù dei benefici che - come abbiamo visto - ne potrebbero derivare per il territorio.

Un esperimento interessante potrebbe essere coinvolgere un numero di grandi aziende diverse tra loro, che permettano ad alcuni loro dipendenti di lavorare da remoto da una stessa area del Paese, facendo poi convergere su questo territorio gli investimenti pubblici necessari a creare infrastrutture, servizi e strutture di cui loro (e chi già lavora in città) necessitano per massimizzare la propria produttività. Se l'esperimento si dimostrasse positivo in termini di soddisfazione dei dipendenti, produttività e impatto sul territorio, potrebbe essere ripetuto sul territorio, con misure che incentivino la distribuzione degli uffici sull'intero territorio nazionale.



35 - [https://www.corriere.it/editoriali/20\\_settembre\\_07/crisi-londra-city-svuotatacome-miniere-c9e1d6cc-f12d-11ea-9f2b-89b4229fc5bf.shtml](https://www.corriere.it/editoriali/20_settembre_07/crisi-londra-city-svuotatacome-miniere-c9e1d6cc-f12d-11ea-9f2b-89b4229fc5bf.shtml)

36 - Idealista, Nel mercato immobiliare post covid cresce del 29% la richiesta di case di campagna, 27 agosto 2020.

37 - <https://www.mercato-immobiliare.info/lombardia/milano/milano.html>

38 - Istat, Cittadini e ICT, dati al 2019.

39 - Istat, Indicatori territoriali per le politiche di sviluppo, dati al 2019.

## Uno sguardo di genere

La transizione verso un nuovo modello di lavoro e di sviluppo avverrà con successo solo se si saprà adottare uno sguardo inclusivo nei confronti delle fasce di popolazione che rischiano di soffrire più duramente gli effetti della crisi.

Un'attenzione particolare nell'impostare le politiche di ripartenza deve essere rivolta, allora, alle esigenze delle donne, che rischiano di essere particolarmente vulnerabili in questo momento di criticità. A differenza della crisi del 2008 che aveva penalizzato maggiormente settori ad alta occupazione maschile, come le costruzioni e la manifattura, la crisi pandemica da COVID-19 ha colpito con maggiore severità le donne, accentuando divari già in essere<sup>40</sup>.

Innanzitutto, i dati ONU confermano che le donne si sono trovate in prima linea nel gestire la fase emergenziale, sia tra le mura domestiche che fuori: le donne svolgono infatti il triplo del lavoro di cura domestica non retribuito rispetto agli uomini e rappresentano il 70% degli operatori nell'assistenza sanitaria e sociale nel mondo. Queste condizioni rappresentano un enorme fattore di rischio sia fisico che psicologico, sottoponendole a elevati livelli di stress<sup>41</sup>.

Vi è poi da considerare che per molte donne lo stesso confinamento si è tradotto in una condizione di pericolo. Secondo i dati Istat, tra il 1° marzo e il 16 aprile 2020 le chiamate al Numero Anti Violenza e Stalking (1522) sono aumentate del 73% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente<sup>42</sup>.

Inoltre, per moltissime donne, durante il lockdown il sovraccarico di lavoro è diventato quasi intollerabile a causa dell'impossibilità di separare il lavoro fuori e dentro casa. Il bonus babysitter è risultato di fatto contraddittorio con le misure del lockdown e congedo parentale straordinario, oltre che insufficiente a coprire le spese per la cura dei figli, soprattutto nelle famiglie più numerose e che hanno dovuto fare a meno del prezioso supporto dei nonni. In mancanza di efficaci supporti e in un quadro di incertezza del futuro, le donne madri si sono trovate e si troveranno molto probabilmente a decidere se lasciare il lavoro.

Questo ultimo elemento è tanto più preoccupante se si considera che i dati dell'Istat sul mercato del lavoro dopo il lockdown mostrano un aumento più marcato della disoccupazione femminile. Le donne infatti sono più presenti nei settori ad alto contatto fisico, come commercio all'ingrosso e al dettaglio, ospitalità e turismo, ristorazione, tutti settori fortemente soggetti alle limitazioni imposte dal distanziamento sociale<sup>43</sup>.

Le riflessioni sulle potenzialità dello smart working non potranno allora prescindere da questi elementi. Una nuova e più flessibile organizzazione del lavoro deve porsi l'obiettivo di incoraggiare e facilitare l'occupazione femminile, evitando di trasformarsi in una ancora più complessa gestione del lavoro domestico e di cura (che per ragioni socioculturali ricadeva già prima del lockdown per la maggior parte sulle donne).

Il bilancio di questi mesi presenta infatti diverse ombre. I dati della Fondazione Libellula (network che riunisce oltre 30 aziende italiane impegnate nella lotta alla discriminazione e alla violenza di genere) evidenziano che durante il lockdown la percentuale di donne che ha interrotto la propria attività lavorativa è più che doppia rispetto agli uomini (20,0% contro 9,9%). Inoltre, al di fuori dell'orario lavorativo, la maggior parte delle donne ha avuto come propria attività principale le faccende domestiche (47,7%, contro il 30,4% degli uomini), mentre la maggior parte degli uomini l'intrattenimento (63,4%, contro un 35,1% delle donne). Il divario è più ampio in casi di convivenza con partner e/o figli<sup>44</sup>.

Anche da un'indagine di Valore D del mese di aprile (#iolavorodacasa) è emerso che in tempi di coronavirus, il carico familiare ha continuato a gravare sulle donne. Delle 1.300 donne lavoratrici che hanno risposto, più della metà già abituate a lavorare in modalità agile, 1 su 3 lavorava più di prima e non riusciva, o riusciva con fatica, a mantenere un equilibrio tra vita professionale e attività domestiche.

Il duplice carico familiare e professionale non ha permesso alle donne di lavorare in modo efficace ed efficiente in tempi consoni, a causa dei continui impegni legati alla scuola dei figli e alla preparazione dei pasti.

40 - OCSE, Women at the core of the fight against COVID-19 crisis, 2020.

41 - ONU, The impact of COVID-19 on women, 2020.

42 - Istat, Violenza di genere al tempo del covid-19: le chiamate al numero verde 1522, maggio 2020.

43 - Istat, "Il mercato del lavoro. Secondo trimestre 2020", settembre 2020.

44 - Adnkronos, "Coronavirus, donne più stressate e insoddisfatte", 22 giugno 2020.

Ne consegue che, per compensare, hanno spesso lavorato al pc fino a tarda sera, accumulando fatica fisica ed emotiva. Il sovraccarico delle donne si è tradotto in maniera limitata in una maggiore suddivisione dei compiti di cura all'interno delle famiglie.

Nonostante tutto, dalla ricerca è emersa una certa capacità di adattamento nelle donne intervistate: il 60% ha espresso sentimenti "positivi e di rinnovamento". Un 40% ha vissuto il periodo di confinamento provando "ansia, rabbia e confusione" e questo disagio potrebbe avere conseguenze nei prossimi mesi<sup>45</sup>. Uno studio sugli impatti della pandemia, condotto su 1321 partecipanti provenienti da diverse zone d'Italia e pubblicato sulla rivista *The Canadian Journal of Psychiatry*, ha infatti messo in luce come la pandemia abbia esposto le donne a un rischio maggiore di depressione rispetto agli uomini<sup>46</sup>.

Alla luce di tutto questo, è evidente che lo smart working del domani dovrà assumere un carattere radicalmente diverso da quello sperimentato in questi mesi (più simile a un telelavoro costretto).

L'adozione del lavoro agile potrà essere considerata un successo solo se coinciderà con un superamento delle barriere organizzative e culturali che oggi pesano negativamente sull'efficienza e sulla soddisfazione delle persone.

Uno sguardo particolare alle esigenze delle donne lavoratrici può allora essere d'aiuto per garantire che siano mantenute le promesse di maggiore flessibilità e libertà insite in questo modello. Se non sarà così, infatti, lo smart working rischia di essere presto accantonato come un esperimento temporaneo.

Non si tratta solo di una questione di equità, ma anche di opportunità per l'Italia. Il rilancio del Paese passa anche dalla capacità di incrementare produttività e partecipazione al mercato del lavoro, due elementi su cui – come visto – un vero smart working può incidere positivamente, soprattutto per quanto riguarda le donne.

Ovviamente il lavoro agile non è, da solo, sufficiente a garantire una maggiore occupazione femminile.

Occorre favorire la parità di retribuzione e le pari opportunità, i finanziamenti per le donne imprenditrici, ma anche sviluppare interventi strutturali e infrastrutturali che permettano di superare ostacoli materiali - oggi ineludibili - e servizi di supporto alla cura dei familiari. Allo stesso modo, è urgente e necessaria una trasformazione culturale che porti all'uguaglianza di genere sotto tutti i punti di vista, che rimuova il più possibile gli stereotipi di genere a partire dai primi gradi del sistema educativo, i divari di genere nel campo dell'istruzione e le barriere che impediscono il pieno coinvolgimento delle donne nelle attività economiche.

Anche dallo studio *Women in the Workplace* di McKinsey/LeanIn.Org<sup>47</sup>, che indaga gli effetti del COVID-19 sulle donne lavoratrici negli Stati Uniti (su un campione di 317 aziende e 40.000 persone intervistate), emerge che, a causa della pandemia, più di una donna su quattro sta pensando di cambiare carriera o lasciare completamente il lavoro; la maggioranza di esse cita le responsabilità di assistenza all'infanzia come motivo principale di questa possibile scelta.

Inoltre, dallo studio emerge che le donne senior, spesso tenute a livelli di prestazione più elevati rispetto agli uomini di pari grado, sono 1,5 volte più propense degli uomini senior a pensare di cambiare ruolo o di lasciare il lavoro a causa del COVID-19; quasi tre su quattro citano il burnout come motivo principale.

Se le donne si sentono costrette ad abbandonare il proprio percorso professionale, le aziende rischiano di perdere la possibilità di inserire figure femminili nei ruoli a più alta seniority e di leadership, con effetti negativi sotto diversi punti di vista.

Ricerche condotte da McKinsey dimostrano infatti che le aziende dove le donne sono ben rappresentate ai vertici hanno il 50% di possibilità in più di avere performance migliori rispetto ai competitor non attenti a questi temi<sup>48</sup>.

45 - Valore D, *Lo smart working femminile al tempo del Coronavirus*, 2020.

46 - Forte, Giuseppe & Favieri, Francesca & Tambelli, Renata & Casagrande, Maria. (2020). COVID-19 Pandemic in the Italian Population: Validation of a Post-Traumatic Stress Disorder Questionnaire and Prevalence of PTSD Symptomatology. *International Journal of Environmental Research and Public Health*.

47 - Mc Kinsey & Lean In, *Women in the workplace*, 2020.

48 - McKinsey, *Diversity wins: How inclusion matters*, 2020.

Inoltre, una maggiore presenza di donne di livello senior ha un impatto vasto e significativo sulla cultura di un'azienda: esse infatti, rispetto agli uomini di pari livello, hanno maggiori probabilità di adottare politiche e programmi a favore dei dipendenti, di promuovere la diversità razziale e di genere e sono più propense a fare da mentore e sponsor ad altre donne. Se le donne leader lasciano il lavoro, le donne a tutti i livelli potrebbero perdere i loro alleati più potenti e le loro campionesse e questo significherebbe vanificare anni di progressi compiuti verso la diversità di genere.

Lo smart working può, però, giocare un ruolo chiave nel ridefinire in maniera innovativa la dicotomia tra vita professionale e vita lavorativa. Se saremo in grado di accompagnare questo cambiamento, favorendo una maggiore integrazione tra due ambiti che né devono sovrapporsi né possono essere completamente distinti, allora potremo dire di essere davvero di fronte a un cambiamento di paradigma, in meglio.



## Un cambiamento che deve essere preparato e accompagnato

La transizione sarà allora inevitabile, ma dovrà essere preparata, se vorrà essere vincente. Lasciata alle spalle la fase di emergenza, la trasformazione del telelavoro in smart working richiede la messa in atto di un piano di azione che coinvolga tutti i settori e gli attori coinvolti.

### Le aziende

L'analisi dei migliori casi di implementazione dello smart working proposti dal Politecnico di Milano (tutti relativi a progetti avviati prima dello scoppio della pandemia) evidenzia che le aziende che prima delle altre si sono preparate a questo cambiamento hanno individuato quattro aree di intervento<sup>49</sup>:

- Tecnologie.** Per poter lavorare in smart working, le persone devono innanzitutto essere dotate degli strumenti che glielo permettano. Il Politecnico di Milano ne distingue quattro tipologie: Social collaboration (strumenti di instant messaging, webconference, convergenza fisso-mobile), Security (soluzioni sicure, che garantiscano lo scambio dei dati inviati e in ricezione grazie a Virtual Private Network o soluzioni di virtualizzazione tramite Cloud), mobility (strumenti quali pc portatili, notebook, tablet, smartphone che permettano di connettersi in ogni momento e luogo) e infine workspace technology (Wi-Fi, sistemi di stampa centralizzata, strumenti di videoconferenza e sistemi di telepresenza). Inoltre, alcune aziende hanno iniziato a coprire anche le spese per dotarsi di una vera e propria postazione di lavoro a casa (scrivania, sedia da ufficio), elementi che non possono essere considerati secondari nel momento in cui il lavoro da remoto diventa prevalente.
- Evoluzione digitale del capitale umano.** Numerose aziende hanno anticipato e poi accompagnato il passaggio allo smart working proponendo attività di formazione e comunicazione interna, necessarie per preparare l'intera forza lavoro a un cambiamento di approccio sia nell'esecuzione delle proprie mansioni sia nel rapporto coi colleghi.
- Change management.** Per molte aziende, l'introduzione dello smart working si è rivelata occasione per procedere con un assessment dei processi aziendali e una loro più ampia riorganizzazione, correggendo inefficienze e ridefinendo mansioni e obiettivi dei team coinvolti. Se tutti i team non hanno ben presenti i propri compiti, lo smart working rischia di complicare i processi e amplificare inefficienze già presenti. L'approccio e la cultura aziendale all'organizzazione del lavoro devono quindi cambiare: è necessario responsabilizzare il dipendente sui risultati e per poterlo fare è necessario rendere lo smart worker autonomo e responsabile, riconoscerne il merito e svilupparne il talento.
- Riorganizzazione degli spazi.** Per molte aziende, l'introduzione dello smart working ha coinciso con un ripensamento degli spazi dell'headquarter, riorganizzati in modo da favorire flessibilità, ottimizzazione e momenti di confronto tra le persone. L'obiettivo è non solo migliorare l'efficienza di gestione degli spazi, ma anche organizzare gli ambienti con una progettazione studiata e realizzata in base alle necessità delle persone, permettendo così di lavorare meglio. Aumentano allora gli spazi comuni (aree relax) e gli spazi condivisi (phone booth), con una diminuzione delle postazioni personali assegnate.

49 - Analisi Ufficio Studi PwC su 15 business case di implementazione della smart working in aziende italiane, pubblicati nel 2020 dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano.

## Il legislatore

L'Italia si è dotata per tempo di una legge sullo smart working (Legge 22 maggio 2017, n. 81; articolo dal 18 al 24) e questa lungimiranza ha permesso a tutti gli attori di passare improvvisamente allo smart working all'interno di un quadro di relativa certezza.

Tuttavia, la legge è stata concepita in un momento in cui il lavoro agile rappresentava, se non un esperimento, quantomeno un fenomeno di nicchia.

Il passaggio a una nuova fase di ampia diffusione di questa modalità richiede allora un nuovo intervento che faccia chiarezza su alcuni temi, a partire dall'equilibrio da trovare per quanto riguarda diritto alla disconnessione, welfare aziendale e responsabilità legate a cybersecurity e data protection.

La necessità di un nuovo e organico quadro normativo di riferimento si manifesta soprattutto nel momento in cui l'organizzazione del lavoro agile viene delegata al datore di lavoro. Negli ultimi mesi, infatti, complici lo stato di emergenza e le condizioni di incertezza legislativa, solo alcune informative e documenti tecnici dell'INAIL si sono occupati di colmare il vuoto della regolamentazione in materia. Dalle misure di supporto per la prevenzione dei rischi connessi allo smart working alla contrattualistica di specie, gli aspetti del fenomeno giuslavoristico da regolare si moltiplicano con il passare dei mesi. L'applicazione delle indicazioni INAIL senza un quadro normativo di riferimento e la frammentarietà della regolamentazione costituiscono dunque, per il datore di lavoro, alcuni degli ostacoli burocratici più difficili da superare.

Inoltre, è importante dotarsi di norme che permettano di prevenire un abuso dello smart working. Finora il tema è stato quasi assente dal dibattito italiano, ma il Prof. Shiv Someshwar (Columbia University) ha recentemente ricordato come il ricorso al lavoro da remoto come modalità prevalente (se non unica) apra alla possibilità che anche professioni oggi considerate "al sicuro" siano colpite da un "effetto call-center", vale a dire alla delocalizzazione in Paesi (come Filippine e India) che dispongono di un ampio bacino di forza lavoro, giovane, economica, con un inglese fluente e dotata di buone competenze tecniche<sup>50</sup>.

## I territori

Infine, i territori devono prepararsi ad ospitare gli smart workers e a gestire le loro esigenze. Come già accennato, lavorare da remoto diviene impossibile nelle aree che non abbiano infrastrutture e servizi minimi, in particolare per quanto riguarda connessioni digitali, trasporti, servizi per l'infanzia e coworking o third spaces.

- **Connessioni digitali.** Secondo le stime del Ministero dello Sviluppo Economico, a fine 2019 solo due italiani su tre vivevano in un'area coperta dalla banda larga e solo uno su cinque poteva invece accedere alla banda ultralarga<sup>51</sup>. Il ritardo su questo fronte è netto, anche rispetto ai risultati prospettati dalla Strategia per la Banda Ultralarga, lanciata dal Governo nel 2015.
- **Trasporti.** Le profonde differenze di offerta in termini di trasporto pubblico locale caratterizzano da sempre il Paese: nel 2018, i km per 100 km<sup>2</sup> di superficie urbanizzata di tram, metropolitane e filobus erano rispettivamente di 22,4; 10 e 9,8 km nei capoluoghi di città metropolitane, e di 0,7; 0,6 e 4,8 nei capoluoghi di provincia. Gap altrettanto marcati si registrano rispetto alla diffusione del trasporto pubblico locale tra Nord, Centro e Mezzogiorno<sup>52</sup>. In un quadro infrastrutturale segnato da queste lacune, risulta evidente come la gestione degli smart workers possa risultare difficoltosa per i piccoli centri urbani e per i comuni delle aree periferiche.
- **Servizi per l'infanzia.** Una regione che non offre servizi per le famiglie difficilmente potrà convincere giovani lavoratori ad impiantarsi nell'area. Tuttavia, oltre il 40% dei comuni italiani non è coperto da servizi di asili nido o integrativi (con una differenza enorme tra il 10,6% segnato nel Nord-est e il 66,2% registrato nelle isole)<sup>53</sup>.

50 - Il Caffè online, Shiv Someshwar: sviluppo sostenibile per non dover scegliere tra crescita e ambiente, 6 settembre 2020.

51 - Dati del Ministero dello Sviluppo Economico, disponibili sul sito dedicato <https://bandaultralarga.italia.it/>

52 - Istat, Ambiente urbano, 2020 (dati al 2018).

53 - Istat, L'offerta comunale di asili nido e altri servizi socio-educativi per la prima infanzia, dicembre 2019.

- **Coworking.** Spazi dove svolgere riunioni, meeting ed eventi sono indispensabili per uno smart working efficiente, dato che lo smart worker non può lavorare da casa sempre e in ogni contesto. Tuttavia, in Italia è ancora poco diffusa la cultura dei cosiddetti third spaces: l'ultimo censimento effettuato conta in Italia poco più di 700 coworking, oltre il 60% dei quali però situati nel Nord Italia (addirittura la sola Milano ne ospita più del 10% di tutti quelli attivi a livello nazionale)<sup>54</sup>. È importante che i territori comprendano l'importanza di questa tipologia di spazi all'interno di una rinnovata concezione dell'organizzazione del lavoro, perché le aziende stanno andando in questa direzione: come evidenziato da una recente ricerca dell'Ufficio Studi PwC, i grandi gruppi del settore Real Estate (come CBRE e Cushman & Wakefield) prevedono infatti che in futuro il posto di lavoro non sarà più rappresentato da un singolo luogo, ma da un ecosistema di luoghi, nel quale gli headquarter svolgono il ruolo di centro di una rete composta da una pluralità di strutture (flexible spaces, abitazioni personali, sedi secondarie e spazi ibridi come bar e palestre). Non riuscire a comprendere e intercettare questo trend significa rischiare di impostare progetti di urbanistica e sviluppo del territorio non adeguati alle nuove esigenze di cittadini e imprese<sup>55</sup>.

Interventi in questo senso sono allora indispensabili non solo per i comuni che sperano di attrarre smart workers in fuga dalle grandi città, ma devono essere condotti sull'intero territorio nazionale. Se questo non accadrà, rischiamo che nel nostro Paese si venga a creare una nuova pesante frattura, che vedrà contrapporsi aree smart dove le persone possono godere di tutti i benefici del lavoro agile (in termini sia di produttività sia di benessere) e il resto del Paese, fermo a un modello di lavoro che appare sempre più desueto e penalizzante per tutti. Una ulteriore divisione che non possiamo permetterci.

---

54 - Elaborazioni PwC su dati dell'Italian coworking survey 2019 e dati del Comune di Milano.

55 - PwC – Alchemia, Spazi di coworking in Italia, 2020.



A cura di:

**Sandro Bicocchi**  
Director | PwC Ufficio Studi

+39 348 711 8878  
sandro.bicocchi@pwc.com

Con il contributo di di:

Paola Barazzetta  
Bianca Ligonzo  
Elena Pomesano  
Francesco Simone Farina  
Andrea Lamberti  
Rosario Edoardo Licitra

