

# 2.23 RAPPORTO

---

## IL RICORSO ALLO SMART WORKING NELLE IMPRESE ALTOATESINE

FENOMENO PROVVISORIO DEL PERIODO COVID  
O MODELLO DURATURO PER IL FUTURO?

**IRE** | Istituto di  
ricerca economica



CAMERA DI COMMERCIO,  
INDUSTRIA, ARTIGIANATO  
E AGRICOLTURA DI BOLZANO

I rapporti dell'IRE sono brevi analisi orientate alla soluzione di problemi riguardanti aspetti specifici dell'economia altoatesina. Le informazioni fornite sono di immediato interesse pratico.

Per una maggiore leggibilità, nei nostri studi e rapporti rinunciamo all'uso della doppia forma maschile e femminile. I sostantivi riferiti a persone sono quindi da attribuire a entrambi i sessi.

**Editore**

© Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di Bolzano  
Via Alto Adige 60, 39100 Bolzano

**Direttore responsabile**

Alfred Aberer

Publicato nel mese di maggio 2023

Autorizzazione del Tribunale di Bolzano con decreto n. 3/99

La riproduzione e la diffusione, anche parziali, sono ammesse solo con la citazione della fonte (editore e titolo).

**Autori**

Felix Steinwandter  
Luciano Partacini

**Collaborazione**

Margherita Franch

**Redazione**

IRE – Istituto di ricerca economica della Camera di commercio di Bolzano

**Direzione**

Georg Lun

**Citazione consigliata**

IRE (2023): Il ricorso allo smart working nelle imprese altoatesine. Fenomeno provvisorio del periodo covid o modello duraturo per il futuro? Rapporto IRE 2.23

**Informazioni**

IRE – Istituto di ricerca economica della Camera di commercio di Bolzano  
Via Alto Adige 60, 39100 Bolzano  
T +39 0471 945 708  
ire@camcom.bz.it

Ulteriori pubblicazioni sul sito web

**[www.ire.bz.it](http://www.ire.bz.it)**

Risultati principali	5
Abstract	7
<b>1. Introduzione</b>	<b>9</b>
<b>2. la legislazione italiana sullo smart working</b>	<b>11</b>
<b>3. Utilizzo dello smart working nelle imprese altoatesine</b>	<b>13</b>
3.1 Quanto è diffuso lo smart working?	13
3.2 Quanti dipendenti lavorano in smart working?	15
3.3 Dove e quando si lavora in smart working?	17
<b>4. Le esperienze delle imprese con lo smart working</b>	<b>19</b>
<b>5. Conclusioni</b>	<b>23</b>
Bibliografia	25



## RISULTATI PRINCIPALI

### Il ricorso allo smart working nelle imprese altoatesine

**Lo smart working è una forma di lavoro flessibile conosciuta da tempo, ma fino a pochi anni fa la sua diffusione nelle imprese altoatesine era piuttosto limitata. La situazione è cambiata con la pandemia di Covid-19 e le conseguenti misure di lockdown che hanno obbligato molte aziende a far lavorare i collaboratori in smart working. Il presente rapporto analizza la diffusione e l'utilizzo dello smart working tra le aziende altoatesine, nonché la loro esperienza con questo modello lavorativo.**

Durante la prima ondata di Covid, a marzo 2020, si è assistito alla rapida diffusione dello smart working tra le imprese altoatesine. Dal momento che il lavoro in presenza era consentito solo in alcuni settori "di importanza sistemica", per continuare a operare molte aziende hanno dovuto mettere i dipendenti in smart working. Naturalmente, questa possibilità ha riguardato solo le imprese in cui si svolgono attività d'ufficio. Tra le imprese altoatesine con dipendenti, l'utilizzo dello smart working è passato dal 3% di prima della pandemia a circa il 27%.

Una volta terminato lo stato di emergenza, il ricorso allo smart working è nuovamente diminuito. Tuttavia, esso viene ancora utilizzato da un decimo delle imprese: si tratta di circa 1.700 aziende, con 11.600 lavoratori interessati. La maggior parte di tali imprese intende continuare ad utilizzare lo smart working anche in futuro.

Guardando ai diversi settori dell'economia, si osserva come il ricorso allo smart working sia particolarmente frequente nel

comparto dei servizi (26% delle imprese), nelle cooperative agricole (23%), nel settore dell'ambiente e dell'energia (22%) e nel commercio all'ingrosso (16%). Il comparto manifatturiero (9%) si colloca appena sotto la media. In coda alla classifica si trovano il commercio al dettaglio, l'edilizia e il turismo (4% ciascuno), nonché il settore del commercio e della riparazione di veicoli (1%).

Nella maggior parte delle imprese, i collaboratori ricorrono allo smart working uno o due giorni alla settimana. In circa un terzo delle aziende il lavoro da remoto viene svolto sempre da casa, negli stessi giorni e con gli stessi orari dei colleghi in ufficio (home office). I restanti due terzi delle imprese adottano soluzioni più flessibili e i dipendenti hanno una certa libertà in relazione alla scelta di orario e luogo di lavoro.

Alla richiesta di valutare la propria esperienza con lo smart working, circa la metà delle aziende risponde con un giudizio neutrale, ossia né positivo né negativo. Nei casi in cui il giudizio non è neutrale, le valutazioni positive superano quelle negative. Per quanto attiene i singoli aspetti dello smart working, i giudizi più positivi riguardano l'"accesso a software, dati e informazioni necessari ai dipendenti che lavorano in smart working". Altri aspetti molto importanti, come "produttività, motivazione e disciplina dei collaboratori" e "organizzazione e coordinamento dei collaboratori" sono valutati in modo prevalentemente positivo, ma non mancano giudizi negativi da parte di alcune imprese. Le valutazioni si fanno un po' più critiche per quanto riguarda la

"comunicazione con i collaboratori in smart working". Infine, i giudizi più negativi riguardano gli effetti dello smart working su "spirito di squadra e senso di appartenenza all'azienda dei collaboratori".

Le aziende che hanno fatto ricorso allo smart working solo durante la pandemia di Covid-19 esprimono generalmente valutazioni più negative rispetto a quelle che hanno continuato a utilizzare questo modello lavorativo anche dopo l'emergenza. Le differenze maggiori riguardano la valutazione della comunicazione con i collaboratori e della produttività, motivazione e disciplina del personale.

## ABSTRACT

### The use of remote work in South Tyrolean firms

**Remote work is a form of flexible work that has been known for a long time. Nevertheless, its spread among South Tyrolean firms was rather limited until a few years ago. This changed during the Covid-19 pandemic as the lockdown forced many firms to have their employees working from home. This report analyses how widespread and common remote work is among South Tyrolean businesses, as well as their experience with it.**

The first Covid-19 wave in March 2020 led to the sudden rise of remote work among South Tyrolean businesses. Since working in the office was only allowed in certain "system-relevant" sectors, many firms let their employees work from home to carry on with their business. However, this was only possible for firms with office-based activities. Among South Tyrolean businesses with employees, the spread of remote work increased from 3% before the pandemic to about 27%.

Once the state of emergency ended, the use of remote work decreased again, but one in ten firms, i.e. about 1,700 businesses, and 11,600 employees still rely on it. Most of these businesses would like to allow working from home in the future as well.

In terms of sectors, remote work is used above average in the service sector (26% of firms), in agricultural cooperatives (23%), in the environment and energy sector (22%) and in wholesale trade (16%). The manufacturing sector (9%) ranks just below the average. At the bottom of the ranking are retail trade,

construction, tourism (4% each) and sale and repair of vehicles (1%).

In most firms where remote work is implemented, employees use it once or twice a week. In approximately one third of cases, employees work from home on the same days and with the same working hours as colleagues working in the office. Around two-thirds of the firms enable more flexible arrangements, giving the employees better freedom regarding the choice of time and place of work.

About half of the firms assess their experience with remote work neutrally, meaning a neither positive nor negative opinion. On the other hand, among those businesses that do not report a neutral evaluation, the positive reviews outnumber the negative ones. With regard to specific aspects of the remote work, the most positive assessment concerns "access to software, data and information needed by employees working from home". Other relevant aspects, such as "productivity, motivation and discipline of employees" and "organisation and coordination of employees", are evaluated mostly positively, but there are also some negative comments. "Communication with employees working from home" is rated somewhat more critically. The most negative assessment refers to the effects of working from home on "team spirit and employees' sense of belonging to the firm".

Furthermore, the results show that companies which implemented remote work only during the pandemic gave more negative evaluations than those that still use it afterwards. The

greatest difference in ratings concerns the communication with employees and the productivity, motivation and discipline of the staff working from home.

## 1. INTRODUZIONE

### Il ricorso allo smart working nelle imprese altoatesine

Per *smart working* si intende il lavoro al di fuori dei locali aziendali in postazioni dotate di idonee tecnologie per la comunicazione.<sup>1</sup> Questa modalità di lavoro ha conosciuto una popolarità improvvisa a seguito della diffusione di Covid-19 e dell'introduzione, da parte delle autorità, di misure per il contenimento della pandemia.

Esistono già alcune indagini sulle opinioni dei lavoratori dipendenti circa lo smart working ed i relativi vantaggi e svantaggi (per es. Aczel et al. (2021), Ipsen et al. (2021) o Kłopotek (2017)). Inoltre, vari autori hanno esaminato gli effetti dello smart working su soddisfazione, salute e produttività dei collaboratori, con risultati piuttosto eterogenei. Secondo Niebuhr et al. (2022), un ricorso più frequente allo smart working riduce i sintomi legati allo stress, ma diminuisce anche la soddisfazione lavorativa. Per Takami (2022), quest'ultimo aspetto dipende essenzialmente dalla personalità del singolo dipendente. Makridis e Schloetzer (2022) ritengono che i dipendenti stabilmente in smart working siano più inclini a lasciare il lavoro rispetto a quelli che lavorano sempre in presenza. Per quanto riguarda la produttività in smart working, la letteratura non offre un quadro uniforme. Secondo Gibbs et al. (2021) con lo smart working aumentano le ore di lavoro ma la produttività diminuisce, soprattutto nel caso dei lavoratori con figli a casa. Bloom et al. (2015), invece, sono giunti alla conclusione che la prestazione lavorativa migliori grazie al lavoro da casa.

Il presente lavoro pone l'attenzione sulle imprese altoatesine, sulla valutazione della loro esperienza con lo smart working e sulla frequenza di utilizzo di tale modalità di lavoro. Per questa analisi, nei mesi di maggio e giugno 2022 è stata condotta un'apposita rilevazione nell'ambito del Barometro dell'economia dell'IRE (edizione estiva 2022). La popolazione di riferimento dell'indagine è costituita dalle imprese commerciali attive con sede in Alto Adige e almeno un dipendente.<sup>2</sup> Si tratta, complessivamente, di 17.530 imprese.

Il campione del Barometro dell'economia presenta una stratificazione settoriale non proporzionale ed è ottimizzato per garantire analisi congiunturali affidabili per i principali comparti economici. Al questionario sullo smart working hanno risposto 1.426 imprese. I risultati del campione sono stati riportati all'universo delle imprese commerciali altoatesine attraverso una ponderazione effettuata considerando la relativa distribuzione per settori e classi dimensionali.

---

<sup>1</sup> Per questioni di leggibilità, nel presente rapporto viene utilizzato unicamente il termine "smart working", con ciò comprendendo tutte le forme di lavoro al di fuori dei locali aziendali svolte tramite connessione telematica (es. home office, telelavoro, ecc.).

<sup>2</sup> L'analisi non prende in considerazione le seguenti branche di attività: agricoltura, silvicoltura e pesca, estrazione di minerali, servizi di supporto ai trasporti, società di partecipazione (holding), compravendita e affitto/gestione di immobili di proprietà o in leasing, istruzione, sanità e assistenza sociale.



## 2. LA LEGISLAZIONE ITALIANA SULLO SMART WORKING

Il termine *smart working*, adottato nel presente rapporto e di comune utilizzo, non compare nella legislazione italiana. La normativa parla, invece, di *lavoro agile* (Legge 81/2017) e *telelavoro* (DPR 70/1999).

Il *lavoro agile* è definito nella legge 81/2017 art. 18 comma 1. Si tratta di *una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.*

Per poter ricorrere al lavoro agile occorre stipulare un accordo scritto con il dipendente (art. 19, comma 1). Tuttavia, al fine di ridurre gli ostacoli burocratici, durante la pandemia di Covid-19 l'accesso al lavoro agile nel settore privato è stato facilitato, sospendendo fino al 31 dicembre 2022 la necessità dell'accordo scritto. Inoltre, nel corso della pandemia il lavoro agile è stato previsto come modalità ordinaria di lavoro nella pubblica amministrazione (d.l. 18/2020 art. 87).

Ai sensi dell'art. 20, comma 1 (Legge 81/2017), il trattamento economico e giuridico del dipendente che svolge lavoro agile è analogo a quello dei dipendenti che operano esclusivamente all'interno dei locali dell'azienda. L'articolo 23, paragrafo 2, prevede inoltre che i lavoratori abbiano diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali.

Il 7 dicembre 2021, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha adottato il "Protocollo nazionale sul lavoro agile" per il settore privato, che integra la Legge 81/2017. In base al Protocollo, il ricorso al lavoro agile avviene su base volontaria e presuppone la sottoscrizione di un accordo individuale. Inoltre, il rifiuto del dipendente di ricorrere al lavoro agile non comporta il licenziamento per giusta causa, né azioni disciplinari. Per la pubblica amministrazione esistono linee guida specifiche.

Oltre al termine *lavoro agile*, nella legislazione italiana è presente il termine *telelavoro*. Tale fattispecie è disciplinata per la pubblica amministrazione dal DPR 70/1999 (*Regolamento recante disciplina del telelavoro nelle pubbliche amministrazioni*) e per il settore privato dall'accordo interconfederale del 9 giugno 2004. Con riferimento alla pubblica amministrazione, il legislatore intende per telelavoro *la prestazione di lavoro in qualsiasi luogo ritenuto idoneo, collocato al di fuori della sede di lavoro, dove la prestazione sia*

*tecnicamente possibile, con il prevalente supporto di tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che consentano il collegamento con l'amministrazione cui la prestazione stessa inerisce [...] (DPR 70/1999 art. 2). Nel settore privato, il telelavoro è una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l'attività lavorativa, che potrebbe anche essere svolta nei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa.*

Il telelavoro e il lavoro agile presentano pertanto importanti differenze. Il telelavoro può essere la modalità standard di prestazione dell'attività lavorativa, previo accordo all'atto dell'assunzione. Le norme sul lavoro agile prevedono invece una combinazione di lavoro in presenza e lavoro fuori sede. Inoltre, gli accordi presi con il datore di lavoro in merito al lavoro agile possono essere revocati in qualsiasi momento (a condizione che venga rispettato il termine di recesso), tornando a svolgere la prestazione lavorativa in azienda.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> [https://www.laleggepertutti.it/461638\\_quale-differenza-tra-telelavoro-e-smart-working](https://www.laleggepertutti.it/461638_quale-differenza-tra-telelavoro-e-smart-working) (consultato in data 11.01.2023).

### 3. UTILIZZO DELLO SMART WORKING NELLE IMPRESE ALTOATESINE

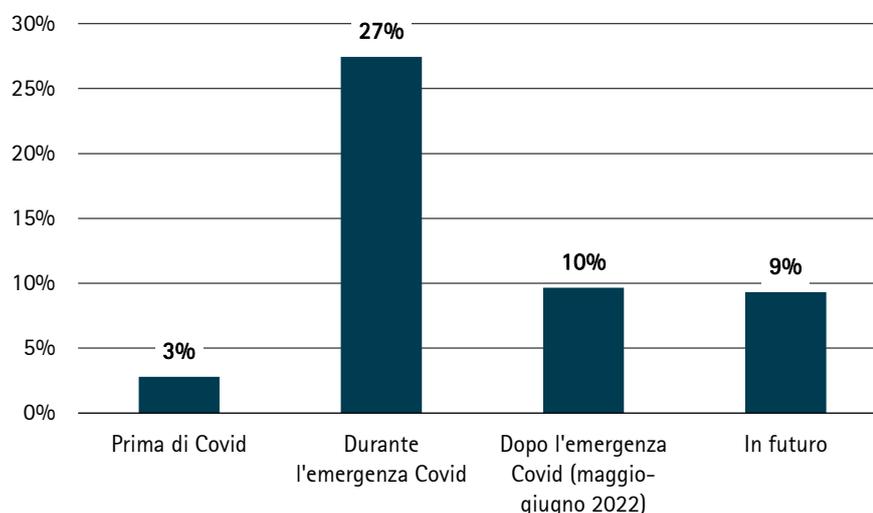
#### 3.1 Quanto è diffuso lo smart working?

In base ai risultati dell'indagine, prima della crisi da Coronavirus lo smart working era utilizzato da circa 490 imprese altoatesine, corrispondenti al 3% delle imprese commerciali con dipendenti. Durante la fase acuta di Covid-19, quando per molte aziende era diventato impossibile lavorare in presenza, la quota è salita al 27%, pari a circa 4.800 imprese. Superata l'emergenza, il numero di aziende che ricorrono allo smart working è sceso a circa 1.700 (10% del totale). Nonostante il consistente calo, il dato è comunque superiore di oltre tre volte rispetto al livello precedente la pandemia. In ottica futura, oltre il 9% delle imprese altoatesine intende mantenere o (re)introdurre lo smart working, mentre circa il 15% non sa se lo utilizzerà.

Figura 3.1

#### Evoluzione dell'utilizzo dello smart working

Percentuale sul totale delle imprese non agricole con addetti dipendenti



Fonte: IRE-Barometro dell'economia (estate 2022)

© 2023 IRE

In base all'indagine, quasi i tre quarti (73%) delle imprese che continuano a usare lo smart working anche dopo la fine dell'emergenza Covid prevedono di mantenerlo pure in futuro, mentre la gran parte (83%) delle aziende che non lo hanno mai usato o lo hanno usato solo temporaneamente durante la pandemia non intende (re)introdurlo.

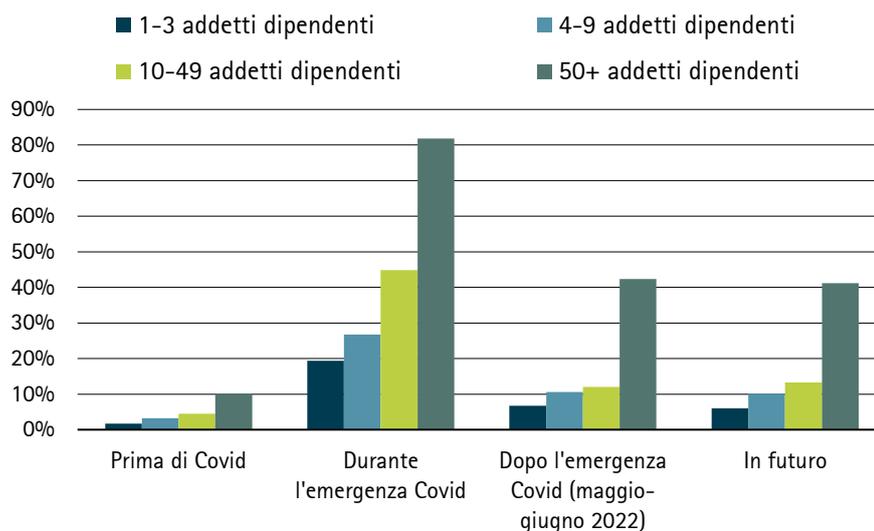
L'analisi per classi dimensionali (cfr. figura 3.2) mostra come già prima della crisi dovuta al Coronavirus il ricorso allo smart working fosse significativamente maggiore tra le aziende più grandi (con almeno 50 dipendenti) rispetto a quelle più piccole. La situazione è rimasta

tale anche in seguito. La diffusione dello smart working tra le imprese grandi ha raggiunto un massimo dell'82% durante la fase acuta della pandemia, per poi attestarsi comunque al 42% dopo la fine dell'emergenza.

Figura 3.2

### Evoluzione dell'utilizzo dello smart working per classe dimensionale

Percentuale sul totale delle imprese non agricole con addetti dipendenti



Fonte: IRE-Barometro dell'economia (estate 2022)

© 2023 IRE

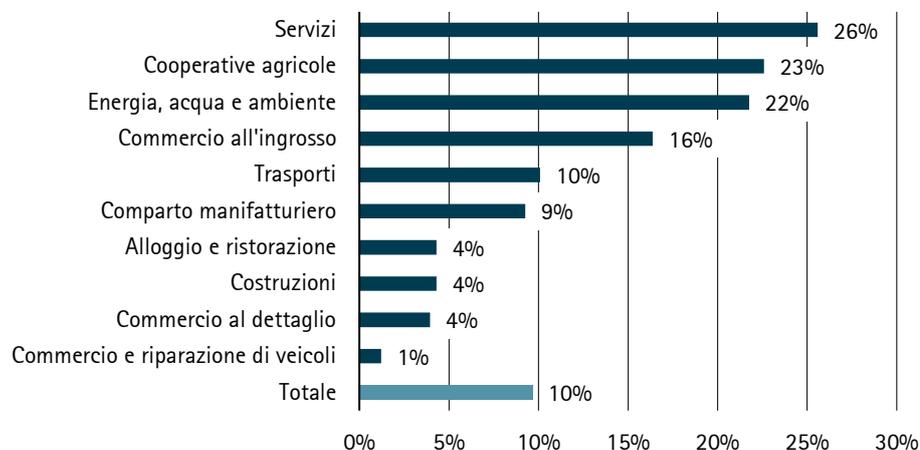
Il maggiore utilizzo dello smart working da parte delle imprese più grandi ha diverse spiegazioni. A differenza di molte piccole aziende artigiane, le grandi imprese spesso hanno dipendenti che svolgono esclusivamente mansioni d'ufficio, possibili anche da casa o da un'altra postazione di lavoro. Inoltre, le imprese grandi solitamente hanno le competenze informatiche, giuridiche e organizzative necessarie per sfruttare lo smart working. Infine, il maggior numero di dipendenti aumenta la probabilità che almeno alcuni di loro siano interessati a questa modalità di lavoro.

Osservando la situazione nei singoli settori dopo la fine dell'emergenza Covid-19 (cfr. figura 3.3) emerge come l'utilizzo dello smart working sia particolarmente frequente nei servizi (26% delle imprese), nelle cooperative agricole (23%), nel settore dell'ambiente e dell'energia (22%) e nel commercio all'ingrosso (16%). Il comparto manifatturiero (9%) si colloca appena sotto la media dell'economia altoatesina, pari al 10%. In coda alla classifica troviamo il commercio al dettaglio, l'edilizia e il turismo (4% ciascuno), nonché il settore del commercio e della riparazione di veicoli (1%).

Figura 3.3

### Utilizzo dello smart working per settore di attività

Percentuale di imprese non agricole con addetti dipendenti che continuano a utilizzare lo smart working dopo l'emergenza Covid



Fonte: IRE-Barometro dell'economia (estate 2022)

© 2023 IRE

### 3.2 Quanti dipendenti lavorano in smart working?

Attualmente, circa 11.600 collaboratori in 1.700 imprese utilizzano lo smart working, vale a dire il 6% dei 199.000 dipendenti di imprese commerciali in Alto Adige.

Tra le imprese che adottano lo smart working (vedi figura 3.4), un quinto dichiara che in media i propri collaboratori vi fanno ricorso meno di un giorno alla settimana. Il 56% riferisce che i dipendenti lo utilizzano uno o due giorni alla settimana. Nel 13% delle aziende i dipendenti sono in smart working mediamente tre o quattro giorni alla settimana; nel rimanente 12% addirittura per tutta la settimana.

Per un confronto, un'indagine dell'Istituto Promozione Lavoratori (IPL) mostra che la maggioranza dei collaboratori preferirebbe lavorare da casa due o tre giorni alla settimana.<sup>4</sup> Tale dato è in linea con le indagini Istat, secondo le quali per il 69,5% dei lavoratori interessati il modello ottimale prevede due o tre giorni di lavoro da casa.<sup>5</sup> Ciò significa che i dipendenti vorrebbero mediamente un giorno di smart working in più alla settimana rispetto a quanto previsto dai datori di lavoro.

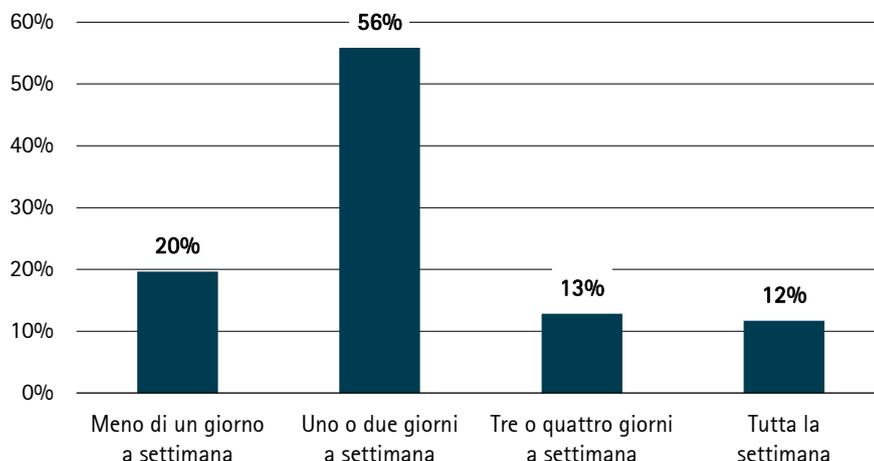
<sup>4</sup> Cfr. Istituto Promozione Lavoratori, <https://afi-ipl.org/it/veroeffentlichungen/smart-working-tra-alcune-conferme-e-molte-sorprese/#.ZE7Kc7P1PY> (ultimo accesso 06.10.2022).

<sup>5</sup> Cfr. Istat Rapporto Annuale 2022 in Pillole, <https://www.istat.it/it/files/2022/07/Pillole-RAPPORTO-ANNUALE-2022-2.pdf> (ultimo accesso 30.11.2022).

Figura 3.4

### In media, quanti giorni a settimana lavorano in smart working i Suoi dipendenti?

Percentuale sul totale delle imprese che continuano a utilizzare lo smart working dopo l'emergenza Covid



Fonte: IRE-Barometro dell'economia (estate 2022)

© 2023 IRE

# INFOBOX

## Utilizzo dello smart working in Italia durante e dopo la crisi Covid

Le indagini Istat (a) mostrano che nel periodo marzo-maggio 2020, a seguito della pandemia, il 21,3% delle imprese italiane con almeno 2,5 dipendenti (in media annua) ha introdotto lo smart working (b) o l'ha esteso ad ulteriore personale. Anche in questo caso vale quanto detto in precedenza: la quota di imprese che ha utilizzato lo smart working aumenta al crescere delle dimensioni aziendali. Tale quota è pari al 35,6% tra le imprese con 10-49 addetti, al 71,3% tra quelle con 50-249 addetti e raggiunge addirittura l'89,5% tra quelle con almeno 250 addetti. Per quanto riguarda i veri settori di attività, il ricorso allo smart working è stato particolarmente frequente nei comparti dell'informazione e comunicazione (69,0%) e della fornitura di energia (66,6%), mentre è stato quasi nullo nel turismo (3,6%).

Nel periodo giugno-novembre 2020 la percentuale di imprese italiane che utilizzava lo smart working era scesa all'11,3%. Un anno dopo, nel periodo giugno-novembre 2021, si era ridotta al 6,6%.

(a) *Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19:*

<https://www.istat.it/it/archivio/244378> (pubblicato il 15.06.2020) e

<https://www.istat.it/it/archivio/251618> (pubblicato il 14.12.2020);

*Situazione e prospettive delle imprese dopo l'emergenza sanitaria Covid-19:*

<https://www.istat.it/it/archivio/266078> (pubblicato il 04.02.2021)

(b) Nei rapporti l'Istat utilizza i termini "lavoro a distanza" e "smart working".

### 3.3 Dove e quando si lavora in smart working?

Tra le imprese che continuano a utilizzare lo smart working anche dopo la fine dell'emergenza Covid-19, il 32% dichiara che la postazione di lavoro deve coincidere con l'abitazione del dipendente, mentre il 68% afferma che il lavoro può essere svolto anche altrove.

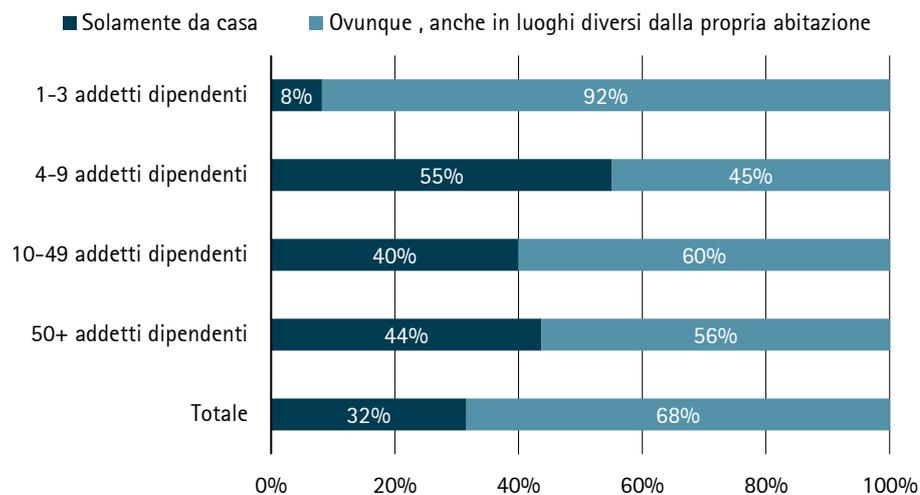
Nel 28% delle imprese i collaboratori possono lavorare in smart working solo negli stessi giorni e orari previsti per il personale in presenza; un ulteriore 37% indica che il lavoro in smart working deve essere svolto negli stessi giorni ma con orari più flessibili (per es. la mattina presto o la sera tardi). Infine, nel rimanente 35% delle imprese è possibile lavorare da casa anche in altri giorni della settimana (per es. nel fine settimana).

L'indagine mostra anche che le aziende molto piccole (1-3 dipendenti) sono più flessibili rispetto a quelle di maggiori dimensioni per quanto riguarda la regolamentazione dell'orario e del luogo di lavoro in smart working. Presumibilmente, ciò dipende dal fatto che nelle piccolissime imprese gli accordi tra datore di lavoro e dipendente avvengono in modo più informale.

Figura 3.5

#### Dove possono lavorare in smart working i Suoi dipendenti?

Percentuale sul totale delle imprese che continuano a utilizzare lo smart working dopo l'emergenza Covid



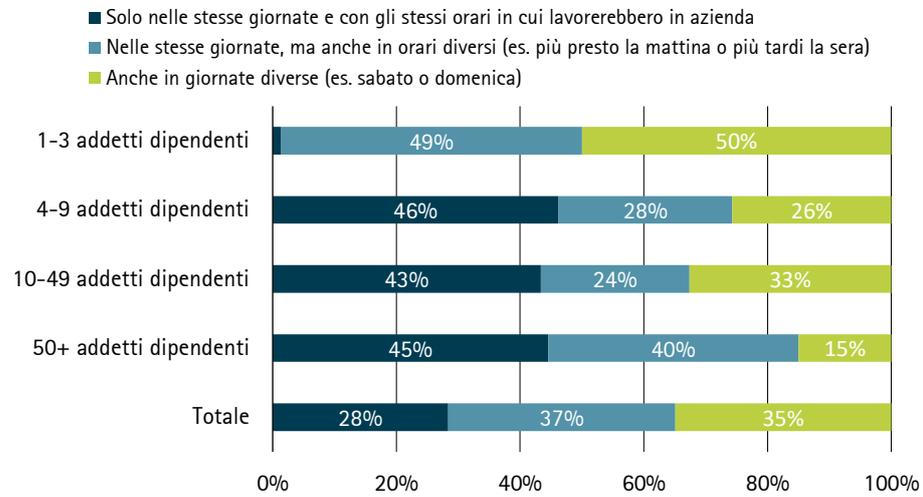
Fonte: IRE-Barometro dell'economia (estate 2022)

© 2023 IRE

Figura 3.6

### Quando possono lavorare in smart working i Suoi dipendenti?

Percentuale sul totale delle imprese che continuano a utilizzare lo smart working dopo l'emergenza Covid



Fonte: IRE-Barometro dell'economia (estate 2022)

© 2023 IRE

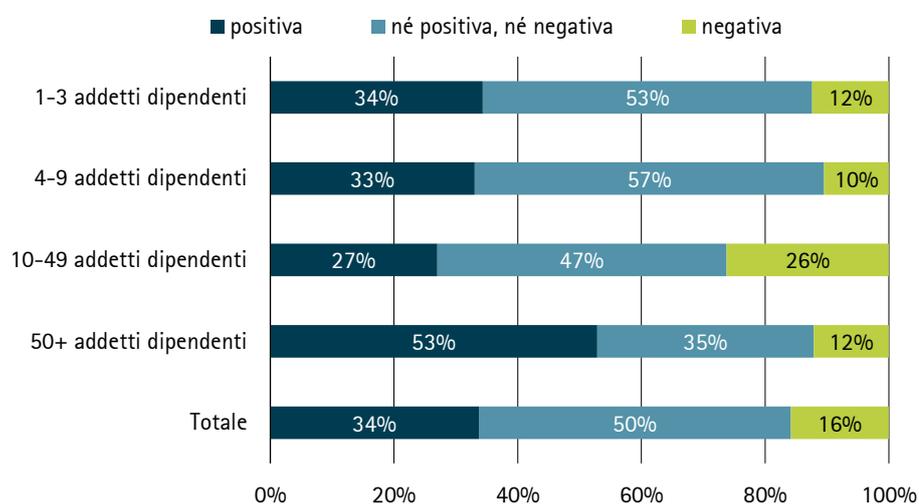
## 4. LE ESPERIENZE DELLE IMPRESE CON LO SMART WORKING

Come evidenziato in figura 4.1, la metà delle imprese altoatesine che utilizza o ha utilizzato lo smart working ne dà un giudizio neutrale, mentre il 34% esprime una valutazione positiva e il 16% negativa.<sup>6</sup> Le imprese più grandi, con almeno 50 dipendenti, danno valutazioni migliori della media (53% di giudizi positivi), mentre le imprese medie, tra 10-49 dipendenti, esprimono le valutazioni peggiori (26% di giudizi negativi). Probabilmente ciò dipende dal fatto che, da un lato, nelle imprese di medie dimensioni lo smart working deve essere regolato in modo più formale rispetto a quanto avviene nelle aziende più piccole (regolamenti aziendali, linee guida...); dall'altro, a differenza di quanto accade nelle imprese più grandi, in quelle medie non sempre vi sono le competenze tecniche, organizzative e giuridiche necessarie per utilizzare efficacemente lo smart working (accesso ai dati dell'impresa o dei clienti, accesso ai software, ecc.).

Figura 4.1

### Come valuta l'esperienza di utilizzo dello smart working nella Sua impresa?

Percentuale sul totale delle imprese che utilizzano o hanno utilizzato temporaneamente lo smart working



Fonte: IRE-Barometro dell'economia (estate 2022)

© 2023 IRE

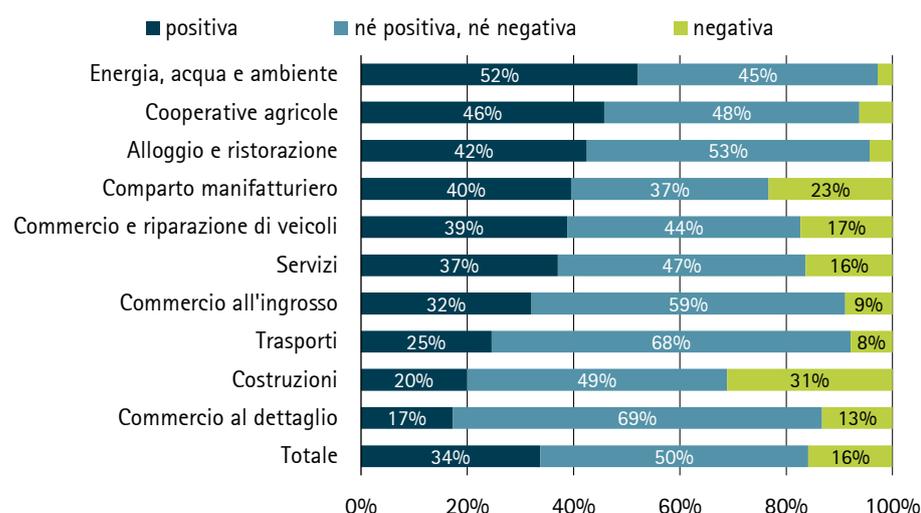
<sup>6</sup> Nell'indagine è stato chiesto alle imprese di valutare la propria esperienza con lo smart working utilizzando una scala Likert con cinque possibilità di risposta: "molto negativa", "piuttosto negativa", "né negativa, né positiva", "piuttosto positiva", "molto positiva". Nel presente rapporto le due modalità di risposta positive sono state raggruppate, così come le due modalità negative.

L'analisi per settore economico (cfr. figura 4.2) mostra come le valutazioni migliori in merito all'esperienza con lo smart working siano espresse dalle imprese del settore energetico-ambientale (52% di risposte positive), seguite dalle cooperative agricole (46%) e dal comparto turistico (42%). Le valutazioni peggiori provengono invece dal settore edile (31% di giudizi negativi). Nel comparto manifatturiero, nel settore del commercio e della riparazione di veicoli e nei servizi le valutazioni sono più eterogenee e differiscono in maniera sostanziale tra le singole imprese.<sup>7</sup>

Figura 4.2

### Come valuta l'esperienza di utilizzo dello smart working nella Sua impresa?

Percentuale sul totale delle imprese che utilizzano o hanno utilizzato temporaneamente lo smart working



Fonte: IRE-Barometro dell'economia (estate 2022)

© 2023 IRE

Per quanto attiene i singoli aspetti dello smart working, quello valutato più positivamente è l'“accesso a software, dati e informazioni necessari ai collaboratori in smart working” (39% di giudizi positivi e solo l'8% di giudizi negativi).

Altri aspetti molto importanti, come “produttività, motivazione e disciplina dei collaboratori” (40% giudizi positivi; 20% giudizi negativi) e “organizzazione e coordinamento dei collaboratori” (37% giudizi positivi; 20% giudizi negativi) sono valutati in modo prevalentemente positivo, ma non mancano giudizi negativi da parte di una percentuale significativa di imprese.

Le valutazioni si fanno un po' più critiche per quanto concerne la “comunicazione con i collaboratori in smart working” (37% giudizi positivi; 28% giudizi negativi), ma i giudizi più negativi riguardano gli effetti dello smart working su “spirito di squadra e senso di appartenenza all'azienda dei collaboratori” (32% di giudizi negativi e solo 25% di giudizi positivi). Entrambi gli aspetti mettono in luce un problema intrinseco dello smart working, cui non è facile porre rimedio: quando manca la presenza fisica, vengono meno i contatti informali (chiacchiere in corridoio, pausa caffè) con i colleghi e con i superiori. Inoltre, le

<sup>7</sup> Il numero di imprese rispondenti nei settori "energia, acqua e ambiente" e "commercio e riparazione di veicoli", pari in entrambi i casi a dieci, è molto ridotto. I relativi risultati debbono pertanto essere interpretati con cautela.

videoconferenze non saranno probabilmente mai in grado di sostituire del tutto le riunioni faccia a faccia (assenza di gestualità, modifica delle dinamiche di gruppo).<sup>8</sup>

Gli aspetti relativi a “tutela della privacy e sicurezza dei dati”, “impatto sui costi aziendali” e “impatto sull’immagine dell’azienda verso l’esterno” ricevono valutazioni prevalentemente neutre. Essi giocano quindi un ruolo minore nelle decisioni delle imprese altoatesine relativamente all’utilizzo o meno dello smart working.

Figura 4.3

### Come valuta l'esperienza di utilizzo dello smart working nella Sua impresa?

Percentuale sul totale delle imprese che utilizzano o hanno utilizzato temporaneamente lo smart working



Fonte: IRE-Barometro dell'economia (estate 2022)

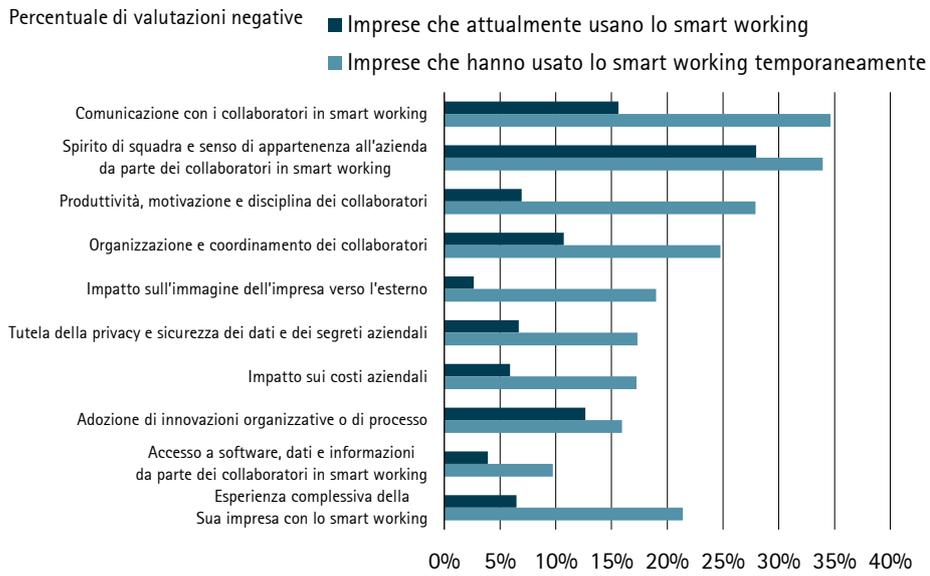
© 2023 IRE

Infine, dall’indagine emerge come le imprese che hanno adottato lo smart working solo durante la crisi Covid tendano a valutarlo più negativamente rispetto a quelle che hanno continuato a utilizzarlo anche dopo l’emergenza (vedi figura 4.4). Le differenze maggiori riguardano i giudizi sulla “comunicazione con i collaboratori in smart working” e su “produttività, motivazione e disciplina” del personale.

<sup>8</sup> Cfr. <https://www.infranken.de/lk/gem/kann-die-videokonferenz-das-persoенliche-gespraech-ersetzen-art-5115289> (ultimo accesso 11.01.2023).

Figura 4.4

### Come valuta l'esperienza di utilizzo dello smart working nella Sua impresa?



Fonte: IRE-Barometro dell'economia (estate 2022)

© 2023 IRE

## 5. CONCLUSIONI

### Il ricorso allo smart working nelle imprese altoatesine

Lo smart working è una forma di lavoro conosciuta da tempo, ma fino a pochi anni fa la sua diffusione in Alto Adige era piuttosto limitata. Tra i motivi, il fatto che lo smart working non è adatto a tutte le professioni. Le attività amministrative o di segreteria, e in generale le postazioni di lavoro al computer, possono essere trasferite in smart working senza grandi difficoltà, mentre per le mansioni produttive ciò non è possibile. Di conseguenza, la diffusione dello smart working varia notevolmente tra le diverse imprese e non può riguardare tutti i collaboratori.

Anche il numero di dipendenti dell'impresa gioca un ruolo decisivo. Più un'azienda è grande, più è facile integrare lo smart working nei processi lavorativi. Le ragioni sono molteplici: da un lato, le imprese più grandi, a differenza delle piccole aziende artigiane, hanno spesso personale che svolge unicamente lavoro d'ufficio; dall'altro, l'elevato numero di dipendenti aumenta le probabilità che almeno alcuni di essi siano interessati a questa modalità di lavoro. Infine, le aziende più grandi dispongono solitamente delle competenze informatiche, giuridiche e organizzative necessarie per utilizzare lo smart working.

La pandemia di Covid-19 ha messo in luce il grande potenziale dello smart working. Precedentemente, solo il 3% circa delle imprese commerciali altoatesine utilizzava questa soluzione; durante la fase acuta dell'emergenza la quota è salita al 27%, con un'incidenza ancora più alta nelle imprese di maggiori dimensioni. Una volta terminata la pandemia, l'uso dello smart working è diminuito e attualmente tale modalità di lavoro è utilizzata da circa un'azienda su dieci. Il numero di collaboratori interessati è relativamente ridotto: circa 11.600, pari al 6% dei 199.000 dipendenti di imprese commerciali in Alto Adige.

Si può dedurre che, pur riconoscendo in parte i vantaggi dello smart working, molte imprese preferiscono ancora il lavoro in presenza. Nel complesso, la metà delle aziende intervistate dà un giudizio neutrale sulla propria esperienza con lo smart working (“né positiva, né negativa”). Tuttavia, nei casi in cui il giudizio non è neutrale, le valutazioni positive superano quelle negative. Per quanto attiene i singoli aspetti dello smart working, i giudizi più positivi riguardano l'“accesso a software, dati e informazioni necessari ai dipendenti che lavorano in smart working”. Altri aspetti molto importanti, come “produttività, motivazione e disciplina dei collaboratori” e “organizzazione e coordinamento dei collaboratori” sono valutati in modo prevalentemente positivo, ma non mancano giudizi negativi da parte di alcune imprese. Le valutazioni si fanno un po' più critiche per quanto riguarda la “comunicazione con i collaboratori in smart working”. Infine, i giudizi più negativi riguardano gli effetti dello smart working su “spirito di squadra e senso di appartenenza all'azienda dei collaboratori”.

Come previsto, ci sono differenze marcate tra i giudizi delle imprese che hanno continuato a utilizzare lo smart working dopo l'emergenza Covid-19 e quelli delle imprese che lo hanno utilizzato solo temporaneamente durante la pandemia. In particolare, queste ultime esprimono valutazioni decisamente peggiori riguardo alla comunicazione con i collaboratori e a produttività, motivazione e disciplina del personale in smart working. Queste esperienze negative sono probabilmente il motivo per cui alcune aziende hanno abbandonato il lavoro da casa dopo la fase emergenziale.

Tuttavia, lo smart working offre anche grandi vantaggi, soprattutto in termini di attrattività dell'impresa come datore di lavoro. Nella maggior parte delle aziende attualmente lo smart working viene utilizzato uno o due giorni alla settimana. Secondo un'indagine dell'Istituto Promozione Lavoratori, per la maggioranza degli occupati sarebbe ideale lavorare da casa due o tre giorni alla settimana.<sup>9</sup> Tendenzialmente, quindi, i dipendenti vorrebbero un giorno di smart working in più alla settimana rispetto a quanto attualmente previsto dai datori di lavoro. Il problema della carenza di manodopera e di forza lavoro qualificata diventa sempre più pressante alla luce dei cambiamenti demografici. Un'impresa che voglia reclutare nuovi collaboratori e fidelizzare i propri dipendenti deve offrire un ambiente di lavoro interessante. Lo smart working può essere una risorsa importante in tal senso. Inoltre, il bacino per la ricerca di nuovo personale diviene più ampio, poiché la distanza dal luogo di lavoro diviene meno importante per i potenziali collaboratori.

Lo smart working offre anche importanti vantaggi dal punto di vista sociale, soprattutto per le aree rurali. Può infatti contribuire a ridurre l'abbandono e lo spopolamento di paesi e località situate in aree periferiche. Ha inoltre un effetto positivo sul traffico, in quanto i pendolari non devono più percorrere il tragitto casa-lavoro e viceversa.

Per tutti questi motivi, in molti casi potrebbe essere opportuno un maggiore ricorso allo smart working da parte delle imprese. L'emergenza Covid ha mostrato che, almeno potenzialmente, sarebbe possibile un utilizzo dello smart working molto superiore a quello attuale.

È importante sottolineare che i vantaggi dello smart working e la produttività dei dipendenti interessati dipendono in misura significativa dall'organizzazione aziendale. Per sfruttare in modo ottimale questa modalità di lavoro, le imprese devono adottare le tecnologie necessarie, adeguare la gestione e la direzione del personale e adattare la comunicazione all'interno dell'azienda.

---

<sup>9</sup> Cfr. Istituto Promozione Lavoratori, <https://afi-ipl.org/it/veroeffentlichungen/smart-working-tra-alcune-conferme-e-molte-sorprese/#.ZE7Kc7P1PY> (consultato in data 06.10.2022).

**Aczel B., Kovacs M., van der Lippe T., Szaszi B. (2021)**

Researchers working from home: Benefits and challenges. PLoS ONE 16(3): e0249127. Disponibile al link: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249127> (consultato in data: 07.12.2022).

**Bloom N., Liang J., Roberts J., Ying, Z. J., (2015)**

Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. The Quarterly Journal of Economics, Vol. 130, No. 1 (February 2015), pp. 165-218. Disponibile al link: <https://www.jstor.org/stable/10.2307/26372598> (consultato in data 02.02.2023).

**Gibbs M., Mengel F., Siemroth C. (2021)**

Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals. University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper No. 2021-56. Disponibile al link: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3843197> (consultato in data 07.12.2022).

**Ipsen C., van Veldhoven M., Kirchner K., Hansen, J.P. (2021)**

Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. Int. J. Environ. Res. Public Health, 18, 1826. Disponibile al link: <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826> (consultato in data 07.12.2022).

**Istat (2020)**

Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19. Disponibile al link: <https://www.istat.it/it/archivio/244378> (consultato in data 07.12.2022).

**Istat (2020)**

Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19. Disponibile al link: <https://www.istat.it/it/archivio/251618> (consultato in data 07.12.2022).

### **Istat (2021)**

Situazione e prospettive delle imprese dopo l'emergenza sanitaria Covid-19.

Disponibile al link: <https://www.istat.it/it/archivio/266078> (consultato in data 07.12.2022).

### **Istat (2022)**

Rapporto Annuale 2022 in Pillole. Disponibile al link:

<https://www.istat.it/it/files/2022/07/Pillole-RAPPORTO-ANNUALE-2022-2.pdf>

(consultato in data 30.11.2022).

### **Istituto Promozione Lavoratori (2021)**

Smart working tra alcune conferme e molte sorprese. Disponibile al link:

<https://afi-ipl.org/it/veroeffentlichungen/smart-working-tra-alcune-conferme-e-molte-sorprese/#.ZE7Kc7P1PY> (consultato in data: 06.10.2022).

### **Kłopotek, M. (2017)**

The advantages and disadvantages of remote working from the perspective of young employees. Organization & Management Scientific Quarterly Nr 4 | 39-49.

Disponibile al link: <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.baztech-ed42d0c6-5898-4b3b-a46e-f3ded21414c4> (consultato in data 07.12.2022).

### **Makridis C. A., Schloetzer J (2022)**

Does Working from Home Increase Job Satisfaction and Retention? Evidence from the COVID-19 Pandemic. Georgetown McDonough School of Business Research Paper

No. 4016657. Disponibile al link: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4016657>

(consultato in data 07.12.2022).

### **Niebuhr F., Borle P., Börner-Zobel F., Voelter-Mahlknecht S. (2021)**

Healthy and Happy Working from Home? Effects of Working from Home on Employee Health and Job Satisfaction. Int. J. Environ. Res. Public Health, 19, 1122. Disponibile al

link: <https://doi.org/10.3390/ijerph19031122>

(consultato in data 07.12.2022).

### **Takami T. (2022)**

Remote Work and Job Satisfaction that Depends on Personality Traits: Evidence from Japan. Japan Labor Issues, vol. 6, no. 37. Disponibile al link:

<https://www.jil.go.jp/english/jli/documents/2022/037-02.pdf>

(consultato in data 07.12.2022).

**IRE**

Istituto di  
ricerca economica

**IRE – Istituto di ricerca economica**

I-39100 Bolzano

Via Alto Adige 60

T +39 0471 945 708

[www.ire.bz.it](http://www.ire.bz.it)

[ire@camcom.bz.it](mailto:ire@camcom.bz.it)



CAMERA DI COMMERCIO,  
INDUSTRIA, ARTIGIANATO  
E AGRICOLTURA DI BOLZANO

