



# Quick survey Smart working 2.0

Una nuova normalità





# Sommario

Introduzione	3
La survey e il campione qualitativo	5
Smart working: com'è incrementato l'utilizzo nel corso della pandemia	6
Le persone al centro dello smart working: la percezione nei lavoratori e le differenze tra i ruoli professionali	9
Lo smart working e la qualità del lavoro	10
Gli aspetti critici nella gestione dello smart working	11
Il ruolo dei manager: le differenze emerse su base territoriale e dimensionale delle aziende	12
Le priorità delle aziende per affrontare lo smart working: le azioni sviluppate	17
Focus sulla formazione manageriale	18



# Introduzione

*Fin dall'inizio dell'emergenza sanitaria, Fondirigenti era intenzionato a dare seguito alla survey sullo Smart Working, sperando di poterne realizzare una nuova edizione a valle della conclusione della pandemia. Purtroppo il virus non è stato ancora sconfitto, ma in questo periodo abbiamo osservato un grande spirito di resilienza e adattamento da parte delle aziende, specialmente sul tema smart working. Per tale motivo, con questa survey 2.0, abbiamo deciso di analizzare il potenziale incremento nell'adozione delle nuove modalità di lavoro, focalizzandoci nel valutare, sia i benefici, sia gli aspetti critici che le aziende stanno gestendo in questa prolungata e delicata fase.*

*Ringrazio Marco Giambattista e Giorgio Neglia per aver assicurato gli approfondimenti e gli aggiornamenti dell'indagine.*

*Ciò che abbiamo riscontrato dalle numerose risposte (oltre 1.500, quasi il doppio rispetto alla prima edizione) offre grandi speranze per il futuro, perché l'approccio dimostrato da tante aziende è quello di implementare una strategia in grado di strutturare lo smart working in modo permanente, ottimizzando i vantaggi e gestendo i rischi associati. Il 54% delle aziende si dice pronto a continuare ad utilizzare lo smart working anche a seguito dell'emergenza sanitaria e, a regime, la settimana ideale disegnata dai manager rispondenti sarà metà in presenza e metà a distanza. Un altro dato di cui siamo fieri è legato alla formazione su questo tema: rispetto a 11 mesi fa l'attivazione di corsi sullo smart working è aumentata del 70% e Fondirigenti sta investendo importanti risorse in merito. Grazie anche alla formazione, la readiness delle aziende ad affrontare lo smart working è salita al 56% (+ 16 % rispetto a 11 mesi fa) e questo dimostra quanto la formazione manageriale rivesta un ruolo importante per la competitività e la capacità delle imprese di adattarsi ai nuovi scenari che il mercato impone.*

*Oltre ad analizzare quanto fatto finora dalle imprese, ci siamo focalizzati anche sul ruolo (fondamentale) del manager nella gestione degli aspetti positivi o potenzialmente problematici dello smart working. Tra i principali vantaggi è emerso l'incremento dell'employee satisfaction motivato dal grande valore associato al work life balance, alla produttività individuale e al livello di concentrazione. Gli aspetti più complessi da gestire sono stati riscontrati nell'assenza di rapporti sociali e nella mancanza di interazioni di gruppo, considerate fondamentali per individuare soluzioni creative. Per valorizzare appieno i punti di forza e superare le criticità, occorrerà attendere che il processo di transizione giunga al termine, trasformando ciò che attualmente, in molti casi, è più vicino al telelavoro che ad un vero e proprio smart working. Saranno necessari investimenti per migliorare le dotazioni tecnologiche e, soprattutto nuove modalità di organizzazione e gestione del tempo e del lavoro. Come Fondirigenti, siamo pronti ad offrire tutto il nostro sostegno ai dirigenti e alle imprese per affrontare questa grande evoluzione del mondo manageriale, intensificando la nostra azione di studio e ricerca ed agendo sulle competenze attraverso la leva formativa.*



**COSTANZA PATTI**

Direttore Generale Fondirigenti

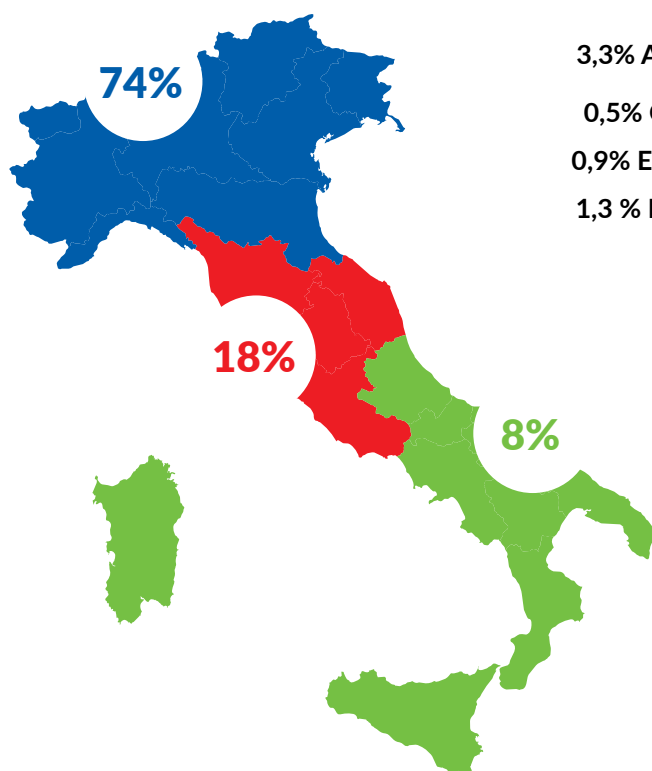


## La survey e il campione qualitativo

Fondirigenti ha inserito il "lavoro agile" tra le priorità strategiche per il 2020 ed ha deciso di dare seguito alla prima survey realizzata lo scorso marzo per analizzare il potenziale incremento nell'adozione dello smart working e valutare sia i benefici sia gli aspetti critici che le aziende hanno dovuto gestire in questa fase di emergenza sanitaria. Le tecnologie digitali incidono significativamente sulla produttività e la competitività delle imprese ed è con tale consapevolezza che Fondirigenti ha promosso una seconda indagine grazie alla quale abbiamo ottenuto risultati davvero utili per impostare future azioni, finalizzate a promuovere la diffusione di buone pratiche sullo smart working da parte del manage-

ment aziendale. La survey ha coinvolto complessivamente 15.000 contatti presenti nel database del Fondo ed è stata realizzata mediante un questionario on-line. In poco meno di quindici giorni, nel pieno della seconda ondata (novembre 2020), sono state ottenute oltre 1.500 risposte (+88% rispetto alla prima edizione della survey), in larga parte provenienti da imprese con caratteristiche dimensionali e di localizzazione idonee a rappresentare la ripartizione degli aderenti al Fondo e la composizione del tessuto imprenditoriale italiano. Un rispondente su due è un manager/dirigente (48%), seguono gli impiegati/funzionari (29%) e i quadri (22%). Sotto l'1% imprenditori e consulenti.

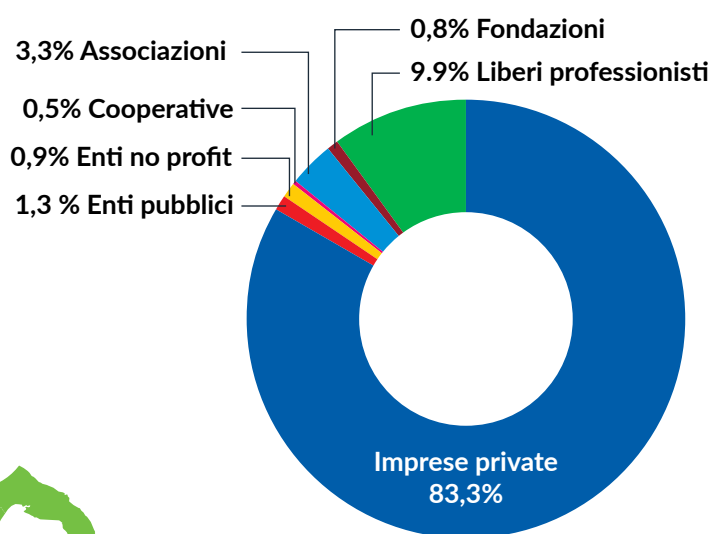
### PROVENIENZA GEOGRAFICA



### DIMENSIONE ORGANIZZATIVA



### TIPOLOGIA DI RISPONDENTI



### RUOLO OPERATIVO RISPONDENTI

Dirigente/Manager	47,65%
Impiegato/Funzionario	28,89%
Quadro	22,04%
Imprenditore	0,89%
Consulente	0,52%

## Smart working: com'è incrementato l'utilizzo nel corso della pandemia

L'indagine ha registrato una maggiore "sensibilità" nell'utilizzo dello smart working rispetto all'inizio della pandemia, dato riscontrato su tutto il territorio italiano, sebbene con intensità maggiore al Centro-Nord, rispetto al Sud.

Al termine della pandemia, il 54% delle aziende si dice pronto a continuare ad utilizzare lo smart working in modo permanente (il 13% già lo adottava prima del Covid-19). Il 42% invece, al momento, ha utilizzato lo smart working solo per fronteggiare l'attuale emergenza sanitaria, mentre solo il 4% non lo ha ancora attivato.

Le più propense all'utilizzo dello smart working anche in tempi post-emergenziali risultano essere le cooperative (86%), gli enti no profit (85%), seguiti dalle aziende private non familiari (58%). Risultati motivati dalla tipologia di attività svolte dalle diverse categorie di organizzazioni coinvolte nella survey, che possono risultare più (nel caso di servizi) o meno (nel caso della manifattura tradizionale) semplici da svolgere a distanza.

Provenienza geografica azienda/organizzazione rispondente	La sua azienda utilizza lo smart working?				
	Si e continueremo ad usarlo dopo l'emergenza	Si anche prima del Covid-19	Solo durante l'emergenza sanitaria ancora in atto	Solo durante il 1° lockdown	No
Nord	41,03%	14,11%	34,68%	6,25%	3,93%
Centro	37,24%	14,64%	38,49%	5,02%	4,60%
Sud e Isole	39,29%	4,46%	43,75%	6,25%	6,25%
<b>Media Nazionale</b>	<b>40,21%</b>	<b>13,40%</b>	<b>36,11%</b>	<b>6,03%</b>	<b>4,24%</b>

Tipologia rispondente	La sua azienda utilizza lo smart working?				
	Si e continueremo ad usarlo dopo l'emergenza	Si anche prima del Covid-19	Solo durante l'emergenza sanitaria ancora in atto	Solo durante il 1° lockdown	No
Azienda/organizzazione privata familiare	35,89%	6,03%	41,37%	9,86%	6,85%
Azienda/organizzazione privata non familiare	41,28%	16,88%	33,87%	4,68%	3,31%
Ente pubblico	50,00%	0,00%	40,00%	5,00%	5,00%
Ente no profit	76,92%	7,69%	7,69%	0,00%	7,69%
Cooperativa	57,14%	28,57%	14,29%	0,00%	0,00%
Associazione	42,86%	0,08%	40,82%	6,12%	2,04%
Fondazione	16,67%	25,00%	58,33%	0,00%	0,00%



Durante il lockdown, la percentuale di smart worker coinvolta dalle aziende/organizzazioni è stata più alta rispetto alla situazione attuale, nella quale il numero medio di giorni/settimana lavorati a distanza è sceso di circa 1 giorno (da 4,25 a 3,19). Il Centro è l'area territoriale caratterizzata dal maggior numero di lavoratori in smart working (sia durante il primo lockdown con il 67,1 % dei lavoratori coinvolti, sia attualmente con il 54,8%), seguita dal Nord (56,8% durante il primo lockdown, 47,2% attualmente) e dal Sud, che al momento si assesta al 43,1%.

Le PMI hanno coinvolto un numero maggiore di lavoratori durante il lockdown (61,54%) rispetto alle grandi imprese (53,74%), mentre nella situazione attuale le percentuali di smart worker sono simili tra aziende di diverse dimensioni.

Questo dato può essere spiegato dalla diversa natura delle grandi imprese e delle PMI, che durante il lockdown hanno subito un maggior tasso di chiusura o di smart working forzato rispetto alle grandi imprese, coinvolte più spesso nella filiera produttiva dei beni necessari per i quali sono indispensabili attività in presenza.

Provenienza geografica azienda/organizzazione rispondente	Percentuale smart worker dell'azienda/organizzazione		Numero di giorni medi/settimana di smart working	
	Durante il 1° lockdown	Attualmente	Durante il 1° lockdown	Attualmente
Nord	56,84%	47,19%	4,25	3,13
Centro	67,13%	54,81%	4,23	3,34
Sud e Isole	56,34%	43,10%	4,34	3,41
<b>Media Nazionale</b>	<b>59,00%</b>	<b>48,00%</b>	<b>4,25</b>	<b>3,19</b>

Dimensioni azienda/organizzazione rispondente	Percentuale smart worker dell'azienda/organizzazione		Numero di giorni medi/settimana di smart working	
	Durante il 1° lockdown	Attualmente	Durante il 1° lockdown	Attualmente
Grande	53,74%	46,09%	4,19	3,20
PMI	61,54%	49,53%	4,29	3,19

La readiness media delle aziende/organizzazioni a sostenere uno smart working permanente si attesta al 56% dei lavoratori coinvolti contemporaneamente (+15,6% rispetto a quanto emerso dalla prima survey svolta a marzo 2020). Non sono state riscontrate particolari differenze tra PMI e grandi imprese, mentre le fondazioni, gli enti no profit, le associazioni e le cooperative ritengono di poter affrontare il lavoro agile con quasi 7 lavoratori su 10 (tra il 66% e il 71%). Quest'ultimo dato può trovare una spiegazione nella natura del lavoro svolto in queste tipologie di organizzazioni che spesso è più facilmente trasformabile in

lavoro a distanza grazie ad una semplice dotazione di PC e telefono aziendale. Nelle aziende più strutturate invece, in particolare in quelle che, oltre ad erogare servizi, producono beni materiali, la transizione allo smart working può risultare più lenta e la readiness può riguardare principalmente le figure impiegatizie e meno quelle operaie. Il Centro Italia raggiunge una readiness del 62%, staccando di oltre 5 punti il Nord (55,14%) e di circa 8 punti il Sud (53,79%), grazie alla tipologia di aziende/organizzazioni appartenenti al settore dei servizi, particolarmente diffuse in quest'area del Paese.

#### READINESS AZIENDE PER AFFRONTARE LO SMART WORKING (PERCENTUALE DEL PERSONALE)

**56%** Personale in smart working



Personale in Azienda **44%**



**A prescindere dall'emergenza sanitaria, attualmente in che misura ritiene pronta la sua azienda/organizzazione ad affrontare il lavoro in modalità di smart working in modo strutturale e permanente? (indicare la percentuale di lavoratori in smart working che può sostenere la sua azienda)**

Tipologia rispondente	Readiness aziende/organizzazioni allo SW permanente (percentuale del personale)
Azienda/organizzazione privata familiare	48,29%
Azienda/organizzazione privata non familiare	58,64%
Ente pubblico	51,25%
Ente no profit	69,23%
Cooperativa	67,86%
Associazione	65,82%
Fondazione	70,83%

Provenienza geografica azienda/organizzazione rispondente	Readiness aziende/organizzazioni allo SW permanente (percentuale del personale)
Nord	55,14%
Centro	61,92%
Sud e Isole	53,79%

Dimensioni azienda/organizzazione rispondente	Readiness aziende/organizzazioni allo SW permanente (percentuale del personale)
Grande	55,10%
PMI	56,90%
<b>Media Totale</b>	<b>56,00%</b>

## Le persone al centro dello smart working: la percezione nei lavoratori e le differenze tra i ruoli professionali

Dall'esperienza avuta durante il primo lockdown si denota un leggero incremento nell'employee satisfaction dei lavoratori a praticare lo smart working (3,79 vs 3,77), ma chi ha beneficiato di più in questi ultimi mesi grazie al lavoro agile risultano gli imprenditori (da 3,73 a 4), seguiti da Quadri (da 3,78 a 3,85) e impiegati/funzionari (da 3,81 a 3,85). Manager e consulenti non hanno percepito particolari cambiamenti nell'esperienza, che già nel periodo del primo lockdown era considerata positiva (3,74 per i manager e 3,57 per i consulenti).

Attualmente, gli imprenditori risultano la categoria che in termini percentuali svolge gran parte delle proprie attività in modalità smart (76,25%), mentre i più presenti in ufficio sono i dirigenti (40,11% in smart). La figura che più di tutte potrebbe incrementare la percentuale di attività svolte a distanza è l'impiegato/funzionario (+ 15 punti percentuali), seguito dal dirigente e dal quadro (+12 punti percentuali). Il dato medio ci indica che le attività a distanza potrebbero incrementare di 13 punti (da 45% a 58%). Abbiamo inoltre chiesto ai rispondenti qual è la suddivisione ideale della settimana lavorativa tra smart working e presenza in ufficio. La media è di 2,6 gg in presenza e 2,4 gg a distanza.

Ruolo lavorativo rispondente	Employee satisfaction smart working		Percentuale di attività svolte dal singolo lavoratore in smart working		Numero di giorni medi in ufficio a settimana
	Durante il 1° lockdown	Attualmente	Attualmente	Potenziale	
Imprenditore	3,73	4,00	76,25	62,50	2,83
Dirigente/Manager	3,74	3,74	40,11	52,44	2,65
Quadro	3,78	3,83	49,64	61,88	2,64
Impiegato/Funzionario	3,81	3,85	49,55	64,20	2,48
Consulente	3,57	3,57	59,29	65,71	2,00
<b>Media Totale</b>	<b>3,77</b>	<b>3,79</b>	<b>45,00</b>	<b>58,00</b>	<b>2,60</b>

## Lo smart working e la qualità del lavoro

All'interno della survey abbiamo chiesto come lo smart working contribuisce ad innalzare la qualità del lavoro e della vita. Dall'analisi dei risultati è emerso che gli ambiti con più impatto positivo sono il work life balance (3,91 su 5), la gestione e flessibilità del tempo (3,72), il livello di concentrazione (3,48), la produttività individuale (3,44) e il raggiungimento degli obiettivi (3,32). In linea generale, gli impiegati attribuiscono maggiori effetti positivi alla qualità del lavoro in smart working rispetto ai manager, che in media si attestano su un punteggio di 3,1 su 5.

Ruolo lavorativo rispondente	Come contribuisce lo smart working alla qualità del lavoro rispetto ai seguenti punti? (1: molto poco, 5: moltissimo)								
	Comunicazione con i colleghi	Work Life Balance	Gestione e flessibilità del tempo	Produttività individuale	Teamwork a distanza	Creatività e idee	Raggiungimento degli obiettivi	Rapporto con il management	Livello di concentrazione
Imprenditore	2,67	3,83	3,58	3,50	3,42	2,75	3,17	2,67	3,50
Dirigente/Manager	2,41	3,83	3,62	3,29	2,93	2,55	3,15	2,77	3,28
Quadro	2,45	4,02	3,89	3,56	2,74	2,65	3,45	2,86	3,61
Impiegato/Funziionario	2,56	3,96	3,79	3,60	3,02	2,79	3,50	2,87	3,71
Consulente	2,14	3,57	3,14	3,00	3,29	3,00	3,29	2,71	3,14
<b>Media Totale</b>	<b>2,46</b>	<b>3,91</b>	<b>3,72</b>	<b>3,44</b>	<b>2,96</b>	<b>2,65</b>	<b>3,32</b>	<b>2,82</b>	<b>3,48</b>

## Gli aspetti critici nella gestione dello smart working

Per un'analisi completa dello smart working, abbiamo voluto esaminare anche gli aspetti critici rilevati da quest'esperienza ancora in fase di transizione. La mancanza di rapporti sociali (3,76) e l'impossibilità di interagire fisicamente con il proprio gruppo di lavoro (3,6) sono risultati i punti più critici nella gestione delle proprie attività.

Tuttavia, anche alcune problematiche tecnico-logistiche non vanno sottovalutate, come i problemi di connessione (3,19), gli spazi limitati a disposizione (3,09) e l'assenza di dotazioni ergonomiche. Per superare queste criticità occorre attendere che questo processo di transizione giunga al termine, trasformando ciò che attualmente è più vicino al telelavoro che allo smart working vero e proprio. Saranno necessari investimenti per migliorare le dotazioni e nuove modalità di organizzazione del tempo e del lavoro.

Ruolo lavorativo rispondente	Aspetti critici nella gestione dello smart working (1: non critico, 5: molto critico)									
	Problemi di connessione	Spazi limitati abitazione	Assenza di dotazioni ergonomiche (es. scrivania, PC aziendale, ecc.)	Vulnerabilità dei dati aziendali	Alienazione dal lavoro	Lavorare oltre l'orario standard	Mancanza di rapporti sociali	No interazioni di gruppo per trovare soluzioni creative	Sostegno di spese relative ai consumi di luce, gas, acqua, internet, dotazioni personali	Eccessivo ricorso a riunioni/call
Imprenditore	3,75	3,25	2,92	3,42	3,00	3,50	4,33	3,67	2,92	4,00
Dirigente/Manager	3,25	3,11	2,97	2,92	3,04	2,80	3,77	3,72	1,93	3,09
Quadro	3,16	3,16	3,14	2,88	3,27	3,39	3,84	3,61	2,21	3,29
Impiegato/Funziario	3,10	2,98	3,13	2,72	2,97	3,17	3,67	3,40	2,59	2,83
Consulente	2,43	3,00	3,14	2,14	3,14	2,71	3,43	3,57	1,43	2,29
<b>Media Totale</b>	<b>3,19</b>	<b>3,09</b>	<b>3,05</b>	<b>2,85</b>	<b>3,07</b>	<b>3,04</b>	<b>3,76</b>	<b>3,60</b>	<b>2,19</b>	<b>3,07</b>

## Il ruolo dei manager: le differenze emerse su base territoriale e dimensionale delle aziende

Sul totale dei dirigenti/manager che hanno partecipato alla survey, il 76% proviene da aziende/organizzazioni del Nord, il 15% dal Centro e il 9% dal Sud. Se a fronte di una leggera flessione dell'employee satisfaction dei manager del Nord (da 3,73 durante il primo lockdown a 3,72 nel periodo attuale), i dirigenti del Sud hanno invece trovato maggiore giovamento in questo periodo di consolidamento dello smart working, passando da 3,57 a 3,63. È ipotizzabile che questo dato trovi spiegazioni nell'abitudine allo smart working, diffusa da più tempo al Nord che al Sud.

Tuttavia, sulla percentuale di attività svolte a distanza, manager del Sud e del Nord si attestano su livelli molto simili (circa il 38%) ed entrambi ritengono di poter

incrementare questo valore fino ad arrivare al 51%. I dirigenti del Centro invece già attualmente svolgono metà delle loro attività in smart working e pensano di poter ancora aumentare questa percentuale portandola al 60%. In merito alla settimana ideale lavorativa, in uno scenario che prescinde dall'emergenza sanitaria, i dirigenti del Nord restano i più radicati alla presenza in ufficio (2,72 gg in presenza e 2,28 in smart working), mentre i manager del Centro e del Sud si avvicinano di più ai 3 giorni a distanza e 2 in ufficio (2,42). È senz'altro ipotizzabile che la natura del lavoro svolto influenzi la risposta a questa domanda e la concentrazione del tessuto industriale nel Nord Italia possa motivare il delta tra Nord e Centro-Sud.

Ruolo lavorativo rispondente per zona territoriale	Employee satisfaction smart working		Percentuale di attività svolte dal singolo lavoratore in smart working		Numero di giorni medi in ufficio a settimana
	Durante il 1° lockdown	Attualmente	Attualmente	Potenziale	
Dirigente/Manager NORD (76%)	3,73	3,72	38,20%	51,13%	2,72
Dirigente/Manager CENTRO (15%)	3,87	3,89	50,75%	60,11%	2,42
Dirigente/Manager SUD (9%)	3,57	3,63	38,16%	50,78%	2,41

I dirigenti di grandi aziende hanno in media una employee satisfaction leggermente più alta (3,8) di quelli presenti nelle PMI (3,71), ma entrambi hanno mantenuto lo stesso livello in questi mesi di emergenza sanitaria. In merito alla percentuale di attività svolte in modalità smart working non si denotano

grandi differenze tra manager di grandi aziende e PMI ed in entrambi casi si attestano intorno al 40% e potrebbero incrementare fino al 52-53%. Valori simili individuati anche sul numero di giorni medi a settimana che trascorrerebbero in ufficio una volta terminata la pandemia (2,62 e 2,66 giorni a settimana).

Ruolo lavorativo rispondente per zona territoriale	Employee satisfaction smart working		Percentuale di attività svolte dal singolo lavoratore in smart working		Numero di giorni medi in ufficio a settimana
	Durante il 1° lockdown	Attualmente	Attualmente	Potenziale	
Dirigente/Manager Grande Azienda (31%)	3,80	3,79	41,61%	52,85%	2,62
Dirigente/Manager PMI (69%)	3,71	3,71	39,40%	52,25%	2,66

Un dato interessante che è emerso dall'analisi degli aspetti critici nella gestione dello smart working si riscontra nei manager del Sud nella rilevanza di alcuni punti considerati meno ostici rispetto ai colleghi del Centro-Nord, come problemi di connessione, disponibilità di spazi limitati e assenza di dotazioni, tutti collocati sotto ai 3 punti su 5. Al contrario, la vulnerabilità dei dati aziendali (3,15), la mancanza di rapporti sociali (3,93) e l'impossibilità di sfruttare le interazioni di gruppo per trovare soluzioni creative (4,02)

sono aspetti che i dirigenti del Sud percepiscono più problematici rispetto a quelli del Centro e del Nord.

Sugli altri punti invece i manager si assestano su valori più simili a prescindere dalla zona territoriale, trovandosi d'accordo sulla rilevanza dell'eccessivo ricorso a video-conferenze (tra 3,07 e 3,19), sull'alienazione del lavoro (tra 3 e 3,14) e sul lavorare oltre l'orario standard (tra 2,77 e 2,94).

Ruolo lavorativo rispondente per zona territoriale	Aspetti critici nella gestione dello smart working (1: non critico, 5: molto critico)									
	Problemi di connessione dalla propria abitazione	Disponibilità di spazi limitati nella propria abitazione	Assenza di dotazioni ergonomiche (es. scrivania, PC aziendale, ecc.)	Vulnerabilità dei dati aziendali più esposti tramite connessione privata	Alienazione dal lavoro	Lavorare oltre l'orario standard	Mancanza di rapporti sociali	Impossibilità di sfruttare le interazioni di gruppo per trovare soluzioni creative	Sostegno di spese relative ai consumi di luce, gas, acqua, internet, dotazioni personali	Eccessivo ricorso a riunioni/call
Dirigente/Manager NORD (76%)	3,28	3,16	2,97	2,91	3,03	2,77	3,76	3,72	1,87	3,07
Dirigente/Manager CENTRO (15%)	3,39	3,21	3,09	2,80	3,14	2,94	3,75	3,54	2,13	3,16
Dirigente/Manager SUD (9%)	2,83	2,56	2,75	3,15	3,00	2,81	3,93	4,02	2,15	3,19

In media, i dirigenti di grandi aziende hanno attribuito un voto da 1 a 5 leggermente più alto (3,11) dei colleghi presenti nelle PMI (3,04), ma entrambi si trovano d'accordo nel considerare maggiormente critici i punti relativi alla mancanza di rapporti sociali (3,72 e 3,8), l'impossibilità di sfruttare interazioni di gruppo per trovare soluzioni creative (3,62 e 3,77)

e i problemi di connessione dalla propria abitazione (3,39 e 3,19). Gli aspetti invece meno problematici risultano il sostegno di spese per dotazioni personali (1,99 e 1,91) e lavorare oltre l'orario standard (2,94 e 2,74), probabilmente perché già abituati a non lavorare secondo un orario prestabilito.

Ruolo lavorativo rispondente per dimensione azienda	Aspetti critici nella gestione dello smart working (1: non critico, 5: molto critico)									
	Problemi di connessione dalla propria abitazione	Disponibilità di spazi limitati nella propria abitazione	Assenza di dotazioni ergonomiche (es. scrivania, PC aziendale, ecc.)	Vulnerabilità dei dati aziendali più esposti tramite connessione privata	Alienazione dal lavoro	Lavorare oltre l'orario standard	Mancanza di rapporti sociali	Impossibilità di sfruttare le interazioni di gruppo per trovare soluzioni creative	Sostegno di spese relative ai consumi di luce, gas, acqua, internet, dotazioni personali	Eccessivo ricorso a riunioni/call
Dirigente/Manager Grande Azienda (31%)	3,39	3,20	3,03	2,96	3,01	2,94	3,72	3,62	1,99	3,22
Dirigente/Manager PMI (69%)	3,19	3,07	2,94	2,90	3,05	2,74	3,80	3,77	1,91	3,03



I manager del Sud hanno attribuito un voto da 1 a 5 mediamente più basso su tutti gli aspetti presi in esame rispetto alle risposte fornite dai dirigenti del Centro e del Nord. La media voto dei manager del Sud è 2,95, con valori più alti assegnati a Work Life Balance (3,56) e gestione e flessibilità del tempo (3,24), mentre meno rilevanti gli ambiti legati alla comunicazione con i colleghi (2,47) e la creatività e le idee (2,46). La media voto dei dirigenti del Centro supera in modo sensibile i 3 punti (3,29) con picchi raggiunti per il work life balance (3,88), la produttività individuale (3,58) e il livello di concentrazione (3,56), mentre concordano con i colleghi del Sud nell'assegnare i valori più bassi alla comunicazione con i colleghi (2,65) e alla creatività e le idee (2,77). Infine, la media voto dei manager del

Nord si attesta a 3,07 e sono in linea con i manager del Sud e del Centro nell'attribuire i valori più alti sempre al work life balance (3,86) e gestione e flessibilità del tempo (3,67), e quelli più bassi a comunicazione con i colleghi (2,35) e creatività e idee (2,52).

L'interpretazione di questi dati si può spiegare da un lato riflettendo sulla tipologia dei lavori svolti principalmente nelle tre zone che suddividono l'Italia e dall'altro dall'abitudine allo smart working, diffusa da più tempo al Centro-Nord rispetto al Sud, in cui molti manager dovranno ancora attendere per valutare i reali benefici che può apportare lo smart working alla propria vita lavorativa e personale.

Ruolo lavorativo rispondente	Come contribuisce lo smart working alla qualità del lavoro rispetto ai seguenti punti? (1: molto poco, 5: moltissimo)								
	Comunicazione con i colleghi	Work Life Balance	Gestione e flessibilità del tempo	Produttività individuale	Teamwork a distanza	Creatività e idee	Raggiungimento degli obiettivi	Rapporto con il management	Livello di concentrazione
Dirigente/Manager NORD (76%)	2,35	3,86	3,67	3,25	2,89	2,52	3,12	2,72	3,25
Dirigente/Manager CENTRO (15%)	2,65	3,88	3,60	3,58	3,22	2,77	3,39	2,97	3,56
Dirigente/Manager SUD (9%)	2,47	3,56	3,24	3,07	2,76	2,46	3,07	2,86	3,05

Come già osservato sull'employee satisfaction manager di PMI e grandi aziende sono abbastanza concordi nelle risposte assegnate, con voto medio da 1 a 5 rispettivamente di 3,14 e 3,17. Entrambi hanno attribuito i valori più alti al Work Life Balance (3,82 e 3,87), gestione e flessibilità del tempo (3,59 e 3,68) e produttività individuale (3,23 e 3,42).

Anche in questo caso lo smart working non è ancora considerato uno strumento che migliora in modo significativo la comunicazione con i colleghi (2,38 e 2,47) e lo sviluppo di creatività e idee (2,50 e 2,66). Occorre quindi investire sulla formazione manageriale per incrementare le competenze necessarie all'utilizzo di strumenti innovativi che facilitino l'interazione a distanza.

Ruolo lavorativo rispondente per dimensione di azienda	Come contribuisce lo smart working alla qualità del lavoro rispetto ai seguenti punti? (1: molto poco, 5: moltissimo)								
	Comunicazione con i colleghi	Work Life Balance	Gestione e flessibilità del tempo	Produttività individuale	Teamwork a distanza	Creatività e idee	Raggiungimento degli obiettivi	Rapporto con il management	Livello di concentrazione
Dirigente/Manager Grande Azienda (31%)	2,47	3,87	3,68	3,42	2,98	2,66	3,22	2,78	3,41
Dirigente/Manager PMI (69%)	2,38	3,82	3,59	3,23	2,90	2,50	3,12	2,77	3,22

## Le priorità delle aziende per affrontare lo smart working: le azioni sviluppate

A distanza di 11 mesi dall'avvio dello smart working legato all'emergenza sanitaria, le imprese hanno dato la priorità alla messa a disposizione dei collaboratori di adeguate dotazioni tecnologiche (77,6%) e ad attivare una modalità di organizzazione del lavoro per obiettivi (45,5%). Questo dato fa pensare che le aziende stiano già sviluppando dei modelli organizzativi orientati al raggiungimento di risultati tangibili (sia qualitativi sia quantitativi) da parte dei lavoratori. Una nuova cultura aziendale fondata sulla fiducia invece che sul controllo, sulla responsabilità invece che sulla gerarchia, sulla flessibilità invece che sulla rigidità e sulla collaborazione invece che sulla competizione.

Tra le azioni meno frequenti, l'implementazione di un sistema di monitoraggio delle attività svolte a distanza (16,5%) e l'utilizzo crescente di tecnologie nelle operations (15,7%) e nel processo del decision making (9,6%). In questi 11 mesi il tasso di avvio di corsi di formazione sullo smart working è aumentato del 70% (dal 13% riscontrato nella prima survey al 22,7%). A tal proposito abbiamo deciso di esaminare e di mettere a confronto formazione in presenza e a distanza, con particolare focus su quest'ultima, andando ad individuare le tipologie di FAD ritenute più efficaci dai rispondenti.



## Focus sulla formazione manageriale

Nella percezione dei rispondenti la formazione in presenza resta la più efficace, con un punteggio di 4,4 su 5. Nel dettaglio, il 65,4% dei rispondenti ha attribuito un voto più alto alla formazione in presenza, il 25% ha assegnato lo stesso punteggio ad entrambe le modalità formative, mentre il 9,6% considera più efficace la formazione a distanza rispetto a quella in presenza. Tuttavia la FAD, che in questo periodo di emergenza sanitaria sta incrementando in modo

sensibile la sua diffusione, ha già raggiunto dei buoni risultati in termini di efficacia percepita, con un punteggio di 3,5 su 5, che potrebbe aumentare nel corso dei prossimi anni, grazie all'utilizzo di strumenti sempre più innovativi, fermo restando che la formazione in presenza sarà sempre preferibile in specifici casi, si pensi ad esempio alla formazione manageriale sulle soft skills.

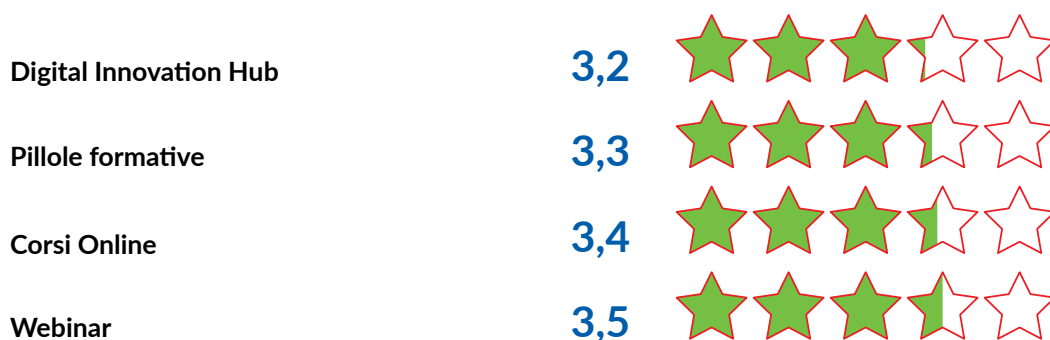
### FORMAZIONE A CONFRONTO: FAD VS FORMAZIONE IN PRESENZA



In merito alle tipologie di FAD preferite dai rispondenti, il webinar risulta quella più idonea, con 3,5 su 5, ma anche le altre modalità (digital innovation hub, pillole formative e corsi online, hanno raggiunto risultati soddisfacenti, con un punteggio di almeno 3,2 su 5.

Rispetto ai temi considerati più utili per la formazione sul lavoro agile, si posizionano al primo posto "Management e gestione delle risorse" e "digitalizzazione dei processi aziendali" con 3,8 punti su 5, seguiti da "organizzazione del lavoro" (3,7), "strumenti e tool informatici" e "cybersecurity" (3,5).

#### EFFICACIA FAD (TIPOLOGIA)



#### I TEMI PIÙ UTILI ALLA FORMAZIONE PER IL LAVORO AGILE



## Il gruppo di lavoro

Giorgio Neglia - Studi e Ricerche

Marco Giambattista - Marketing



Fondirigenti è il Fondo interprofessionale per la formazione continua dei dirigenti promosso da Confindustria e Federmanager.

Con quasi 14 mila imprese aderenti e 78 mila dirigenti, appartenenti a tutti i settori produttivi, è il fondo interprofessionale più grande d'Italia per il finanziamento della formazione del management.



