



OSSERVATORIO  
4. MANAGER

# IL LAVORO AGILE

"Insight" n° 11 – Febbraio 2020



## Sommario

Covid-19: l'impatto sull'Italia .....	3
Lavoro Agile: lo scenario europeo .....	7
L'Italia del lavoro agile: il piano normativo .....	9
I numeri del lavoro agile a confronto .....	11
I benefici del lavoro agile .....	15
Il lavoro agile sul web.....	18
Corea del Sud .....	23
Giappone.....	25
Germania .....	26
Francia .....	27
Stati Uniti.....	28
Confronti nel Mondo .....	29
Conclusioni .....	33

## Covid-19: l'impatto sull'Italia

L'epidemia di Covid-19, che nelle ultime settimane ha colpito in maniera significativa prima il Nord e poi tutta l'Italia, sta avendo forti impatti sull'economia e sul mercato del lavoro. Basti pensare che il Ministero dell'Economia e delle Finanze è intervenuto con decreto ministeriale il 24 febbraio al fine di sospendere i versamenti delle imposte e delle ritenute nonché gli adempimenti tributari per i contribuenti e le imprese residenti o operanti negli undici comuni interessati dalle misure di contenimento del contagio da Coronavirus, indicati nel Dpcm del 23 febbraio scorso<sup>1</sup>. Successivamente, con il DL 9/2020 "Misure urgenti di sostegno per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19", le imprese localizzate nei comuni individuati nell'allegato 1 al decreto del Presidente del Consiglio dei ministri del 1° marzo 2020, sono state sollevate dall'onere di versare imposte, contributi previdenziali, premi assicurativi ed eventualmente stipendi (tramite il ricorso alla cassa integrazione, anche in deroga) e, analogamente, per le famiglie è stata prevista la sospensione del pagamento di tasse e assicurazioni, ma anche di mutui e bollette<sup>2</sup>.

Ad oggi le zone più colpite sono la Lombardia e le province di Modena, Parma, Piacenza, Reggio nell'Emilia, Rimini, Pesaro e Urbino, Alessandria, Asti, Novara, Verbano-Cusio-Ossola, Vercelli, Padova, Treviso e Venezia. L'esigenza attuale è quella di contenere e limitare la diffusione del contagio, ragion per cui, oltre alle misure di carattere economico, il Governo e le Regioni si stanno muovendo mediante l'adozione di specifiche misure di contenimento.

Il primo provvedimento adottato, sul **piano nazionale**, è stato il DL 6/2020 del 23 febbraio<sup>3</sup>, recante misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-2019. Nello stesso giorno, il Presidente Conte ha firmato il Dpcm 23 febbraio 2020, primo decreto attuativo (di una lunga serie) delle disposizioni del DL 6/2020 per i Comuni delle Regioni Lombardia e Veneto interessati dalle misure di contenimento del contagio da Coronavirus.

In particolare, con tale Dpcm il Governo ha promosso il ricorso al **lavoro agile** per i dipendenti delle aziende che si trovano nelle aree a rischio di contagio, permettendo l'attuazione di questa forma di lavoro anche in assenza di un accordo tra le parti,

---

<sup>1</sup> <http://www.mef.gov.it/focus/Coronavirus-le-misure-del-governo-per-ridurre-l39impatto-economico/>

<sup>2</sup> <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/03/02/20G00026/sq>

<sup>3</sup> <http://www.governo.it/it/approfondimento/coronavirus-il-decreto-legge-23-febbraio-2020-e-il-dpcm-attuativo/14173>

prevedendo l'utilizzo di un'autocertificazione sul sito dell'INAIL per indicare che il lavoro agile si riferisca a soggetto appartenente a una delle aree a rischio. Tale disposizione consente ai lavoratori subordinati di lavorare all'esterno dei locali aziendali, al fine di ridurre gli spostamenti al minimo indispensabile, per evitare il contatto con persone che potrebbero essere infette.

Con ulteriori disposizioni previste dal successivo Dpcm 25 febbraio 2020, al fine di evitare la sospensione delle attività lavorative, è stata esteso l'utilizzo dello **smart working** per tutti i datori di lavoro con sede legale o operativa nelle Regioni Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Lombardia, Piemonte, Veneto e Liguria e per i lavoratori ivi residenti o domiciliati che svolgano attività lavorativa fuori da tali territori, fino al 15 marzo 2020<sup>4</sup>.

Successivamente, è stato pubblicato in Gazzetta Ufficiale il Dpcm 1° marzo 2020, decreto che supera i precedenti decreti del 23 e del 25 febbraio 2020 (cessazione di efficacia) e stabilisce che *"la modalità di lavoro agile disciplinata dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81, può essere applicata, per la durata dello stato di emergenza di cui alla deliberazione del Consiglio dei ministri 31 gennaio 2020, dai datori di lavoro a ogni rapporto di lavoro subordinato, nel rispetto dei principi dettati dalle menzionate disposizioni, anche in assenza degli accordi individuali ivi previsti. Gli obblighi di informativa di cui all'art. 22 della legge 22 maggio 2017, n. 81, sono assolti in via telematica anche ricorrendo alla documentazione resa disponibile sul sito dell'Istituto nazionale assicurazione infortuni sul lavoro"* (art.4 co.1, lettera a)<sup>5</sup>.

Il perdurare della crisi sanitaria ha portato all'emanazione di un ulteriore decreto, il Dpcm 4 marzo 2020, la cui misura principale è stata la sospensione in tutta Italia delle attività didattiche negli istituti scolastici e nelle università dal 5 al 15 marzo 2020<sup>6</sup>. Il Dpcm ha cristallizzato, inoltre, l'accesso agevolato allo *smart working* già contenuto nel precedente Dpcm del 1° marzo 2020. Già il 2 marzo scorso, il Presidente della Repubblica aveva provveduto a emanare il DL 9/2020, contenente disposizioni per assicurare un primo, necessario supporto economico ai cittadini e alle imprese danneggiate dall'emergenza sanitaria dovuta alla diffusione del virus nel nostro Paese<sup>7</sup>, introducendo misure di

---

<sup>4</sup> Cfr. <http://www.governo.it/it/approfondimento/coronavirus-il-decreto-legge-23-febbraio-2020-e-il-dpcm-attuativo/14173#DPCM23>

<sup>5</sup> <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/03/01/20A01381/sq>

<sup>6</sup> <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/03/04/20A01475/sq>

<sup>7</sup> <https://www.lavoro.gov.it/notizie/Pagine/Nuove-misure-per-contrastare-la-diffusione-del-coronavirus-COVID-19.aspx>

supporto allo svolgimento del lavoro agile anche per i dipendenti delle Pubbliche Amministrazioni e degli organismi di diritto pubblico.

Conseguentemente, il Ministero della Pubblica Amministrazione, in data 4 marzo 2020 ha emanato una circolare (N. 1/2020), sancendo il passaggio dalla sperimentazione alla priorità nell'utilizzo del lavoro agile, anche mediante dispositivi di proprietà del dipendente, a fronte dell'indisponibilità o insufficienza di dotazione informatica dell'amministrazione<sup>8</sup>.

L'8 marzo 2020 il Presidente del Consiglio dei Ministri ha emanato un nuovo Decreto<sup>9</sup> che sostituisce i precedenti Dpcm (del 1 e del 4 marzo 2020), stabilendo nuove misure di contenimento dell'epidemia, efficaci fino al 3 aprile 2020. Nessuna aggiunta rispetto a quanto detto in precedenza per il ricorso al lavoro agile da parte dei datori di lavoro. Si raccomanda a questi ultimi, ove possibile, di favorire la fruizione di periodi di congedo ordinario o ferie ai dipendenti.

Nonostante le misure adottate fino all'8 marzo 2020, l'aumento dei contagi, la drammatica situazione degli ospedali, le difficoltà a contenere gli spostamenti tra regioni e i risvolti negativi economici connessi (dati negativi della Borsa, impatto sulle casse dello Stato di misure come la Cig, ecc.) hanno portato alla necessità di adottare misure maggiormente restrittive con un ulteriore Decreto<sup>10</sup>, il Dpcm 9 marzo 2020, con cui sono state estese le misure di cui all'art. 1 del Dpcm 8 marzo 2020 a tutto il territorio nazionale. Come dichiarato dal Presidente del Consiglio Conte alla stampa, con tale decreto *“non ci sarà più una zona rossa, una zona uno e una zona due della Penisola... ci sarà l'Italia, un'Italia protetta”*<sup>11</sup>.

Viene espresso divieto, inoltre, di ogni forma di assembramento di persone in luoghi pubblici o aperti al pubblico. Tali disposizioni producono effetto dalla data del 10 marzo 2020 e sono efficaci fino al 3 aprile 2020.

Successivamente, il Presidente del Consiglio Conte ha firmato il nuovo Dpcm<sup>12</sup> (11 marzo 2020) attuativo del DL 6/2020 del 23 febbraio, recante ulteriori misure in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19 sull'intero territorio nazionale. La principale misura adottata con tale decreto è la sospensione di tutte le

---

<sup>8</sup> <http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/04-03-2020/circolare-n1-del-2020>

<sup>9</sup> <http://www.salute.gov.it/portale/nuovocoronavirus/dettaglioFaqNuovoCoronavirus.jsp?lingua=italiano&id=228#11>

<sup>10</sup> <http://www.governo.it/it/articolo/firmato-il-dpcm-9-marzo-2020/14276#>

<sup>11</sup> <http://www.governo.it/it/media/dichiarazioni-alla-stampa-del-presidente-conte/14274>

<sup>12</sup> <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/03/11/20A01605/sg>

attività commerciali al dettaglio, fatta eccezione per le attività di vendita di generi alimentari e di prima necessità (art.1), con efficacia dal 12 al 25 marzo 2020. Si sottolinea che dalla data di efficacia delle disposizioni del presente decreto cessano di produrre effetti, ove incompatibili, le disposizioni dei Dpcm dell'8 e del 9 marzo 2020.

Sul **piano regionale**, in seguito alla comparsa di casi di trasmissione locale di COVID-19, a partire dal 21 febbraio sono state emanate ordinanze finalizzate alla gestione ed al contenimento dell'emergenza sanitaria in atto. Sia le ordinanze, che le circolari, che le eventuali note esplicative, possono essere consultate, per quanto riguarda i principali contenuti, sul sito delle Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome<sup>13</sup>.

Per i dettagli, si rinvia, invece, ai portali istituzionali delle singole Regioni.

---

<sup>13</sup> <http://www.regioni.it/newsletter/n-3785/del-25-02-2020/coronavirus-ordinanze-ultime-circolari-regionali-e-note-esplicative-20851/>

## Lavoro Agile: lo scenario europeo

Le politiche di flessibilità in materia di esecuzione della prestazione lavorativa sono un fenomeno diffuso in tutta Europa. Lo stesso Parlamento Europeo, già dal 2016, metteva in evidenza i benefici sociali del lavoro agile, sottolineando l'importanza dell'equilibrio tra lavoro e vita privata per sostenere il rilancio demografico, preservare i sistemi di sicurezza sociale e promuovere il benessere e lo sviluppo delle persone e della società nel suo insieme (risoluzione del 13/09/2016, principio generale n°48).

Tuttavia, sono presenti delle differenze all'interno dei vari paesi dell'Unione, sia da un punto di vista della terminologia utilizzata sia delle modalità di regolamentazione dello *smart working*.

Di seguito, si cercherà di delineare un quadro di tali principali differenze<sup>14</sup>.

### **Il "Flexible Working" britannico e olandese**

Il *Flexible Working* rappresenta la declinazione del lavoro agile più diffusa in Gran Bretagna e Olanda. Il primo Paese ad aver introdotto una specifica legge in merito è stato il Regno Unito, la *Flexible Working Regulation*. Approvata nel 2014, tale legge attribuisce il diritto, a tutti i dipendenti con anzianità di servizio almeno pari a 26 settimane, di richiedere forme di flessibilità lavorativa ai propri datori di lavoro, con possibilità per questi ultimi di rifiutarsi soltanto adducendo fondate motivazioni. Le richieste di flessibilità avanzate dal lavoratore possono essere le più varie: dal lavoro da casa alla richiesta di part-time e di *job sharing* (la possibilità che più soggetti condividano un unico posto di lavoro); dagli orari flessibili individuali alla settimana di lavoro compressa. Alla base di tale normativa si pongono la necessità di ridurre i costi correlati agli spazi fisici, problema significativo in Gran Bretagna, ma anche motivazioni legate al *work-life balance*.

Anche l'Olanda, seguendo il modello inglese, ha approvato nel 2016 il *Flexible Working Act*, sancendo e regolamentando il diritto dei lavoratori a richiedere forme di flessibilità negli orari e luoghi di lavoro.

---

<sup>14</sup> [https://blog.osservatori.net/it\\_it/agile-working-smart-working-europa](https://blog.osservatori.net/it_it/agile-working-smart-working-europa)

## **Il "Telelavoro flessibile" alla francese**

Il Telelavoro, in qualità di modello classico di lavoro da casa, si differenzia dai concetti di “smart” e “agile” working, in quanto fondato su regole ben poco flessibili. Tuttavia, in Francia, con la riforma *Loi Travail* nel 2017 si è puntato proprio a “flessibilizzare” il telelavoro piuttosto che inserire nuovi strumenti di flessibilità lavorativa. In questo senso, dal 2017 l’adozione del telelavoro non richiede più modifiche del contratto di lavoro, ma può essere definita *ad hoc* attraverso un accordo scritto o orale tra il datore di lavoro e il dipendente.

Vengono introdotte, con la stessa riforma, disposizioni per la tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori, prevedendo che verrà considerato “incidente professionale” quello verificatosi durante l’orario lavorativo, nel luogo prescelto per il telelavoro. Inoltre, viene disciplinato il “diritto alla disconnessione” del lavoratore, prevedendo che gli accordi interni debbano stabilire orari ed eventuali condizioni per essere disconnessi.

## **L'Agile Working in Germania e Belgio**

Nel 2017, la Germania ha pubblicato il documento “Arbeiten 4.0” (Lavoro 4.0), scelta del Ministero Federale Tedesco del Lavoro e delle Politiche Sociali sulla base del più generale piano “Industria 4.0”. Tale documento invita i datori di lavoro all’introduzione di modelli di flessibilità volti ad accompagnare la trasformazione digitale del mercato del lavoro.

In Belgio la situazione è differente rispetto a quanto visto sinora per gli altri stati, in quanto non sono state emanate, ad oggi, specifiche normative volte a regolamentare il lavoro agile. Tuttavia, si è diffuso il concetto di “*New Ways of Working*” o “*New World of Working*”, riferendosi all’adozione di nuove pratiche di lavoro che consentano di aumentare la motivazione, la soddisfazione e la produttività dei lavoratori. Per raggiungere tali obiettivi, gli strumenti utilizzati sono tre: “*bricks*” (layout degli uffici), “*bytes*” (tecnologie abilitanti) e “*behaviours*” (comportamenti delle persone).



## L'Italia del lavoro agile: il piano normativo

La **Legge n. 81/2017** (*“Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”*) ha posto fine alla confusione in materia di *smart working*, introducendo una definizione di **lavoro agile** incentrata sulla **flessibilità organizzativa**, sulla **volontarietà delle parti** che sottoscrivono l'accordo individuale e sull'**utilizzo di strumentazioni** che consentano di **lavorare da remoto**.

*“... Il lavoro agile quale 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...”* (art.18).

Si tratta, quindi, di una **modalità di svolgimento della prestazione lavorativa** che avviene in parte all'interno dei 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.

La normativa prosegue all'art. 19 disciplinando l'obbligo, ai fini della **regolarità amministrativa e della prova**, che l'**accordo di smart working** sia **stipulato per iscritto** e che espliciti l'esecuzione della prestazione lavorativa al di fuori dei locali aziendali, la durata dell'accordo, il rispetto dei tempi di riposo e del diritto alla disconnessione, le modalità di recesso.

Tali accordi individuali, a partire dal 15 novembre 2017, possono essere trasmessi direttamente dalle aziende sottoscrittrici attraverso l'apposita piattaforma informatica messa a disposizione sul portale dei servizi del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali<sup>15</sup>.

Gli altri importanti aspetti, disciplinati negli articoli successivi, sono il diritto all'apprendimento permanente (art.20), il potere di controllo e disciplinare del datore di lavoro (art.21), gli aspetti legati alla salute e alla sicurezza (art.22), le tutele in caso d'infortunio e malattia professionale (art.23).

In particolare, per quest'ultimo aspetto, le tutele sono assicurate secondo le modalità illustrate dall'INAIL nella Circolare n. 48/2017.

---

<sup>15</sup> <https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default.aspx>

Nella sostanza, quindi, ai lavoratori agili viene garantita la **parità di trattamento economico e normativo** rispetto ai lavoratori che eseguono la prestazione lavorativa con modalità ordinarie.

Successivamente, la **Legge n. 145/2018** (Legge di Bilancio 2019) ha modificato l'art.18 della L. 81/2017, introducendo la condizione di priorità per le lavoratrici nei 3 anni successivi alla conclusione del periodo di congedo obbligatorio di maternità e per lavoratori con figli disabili in caso di stipula di accordi per l'esecuzione della prestazione di lavoro in modalità agile (co.3-bis).

## I numeri del lavoro agile a confronto

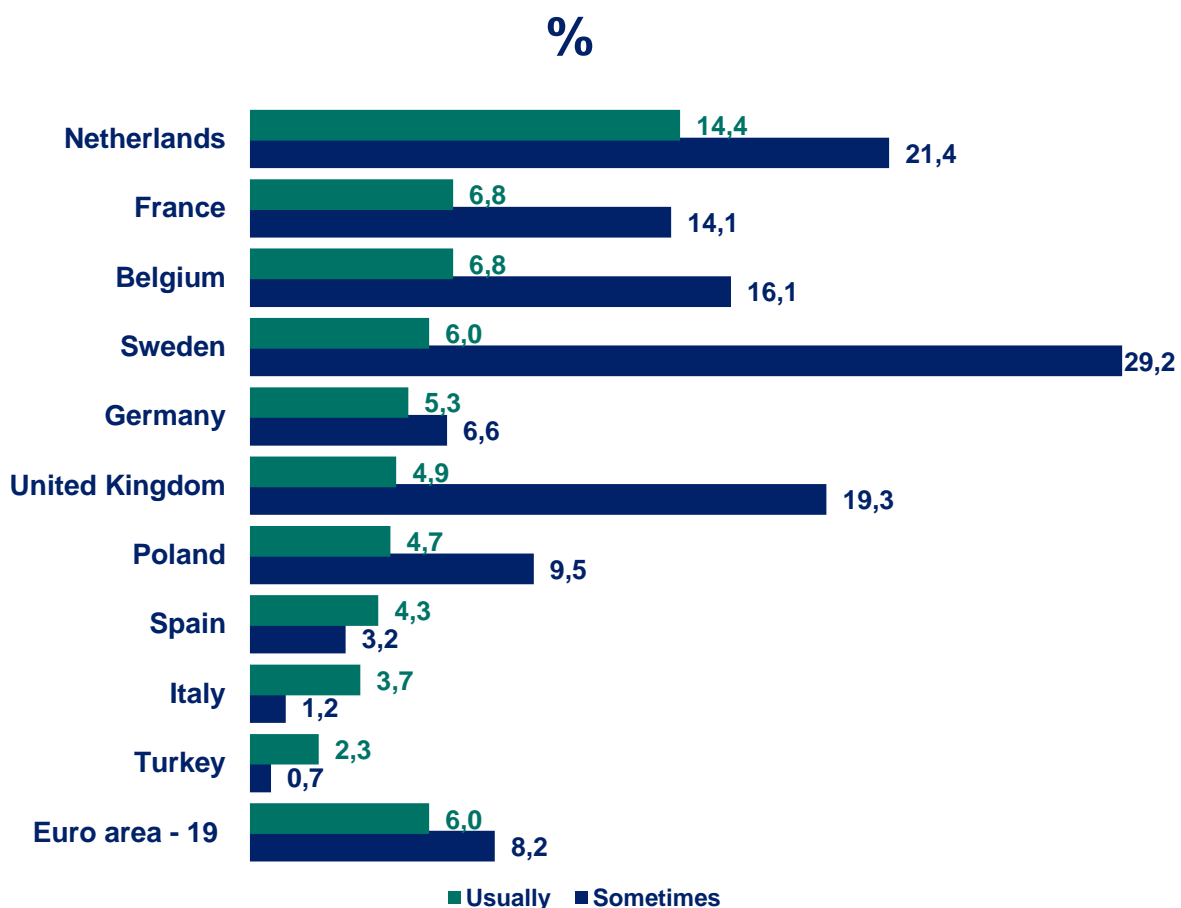
Dopo aver tracciato un quadro delle diverse forme di flessibilità adottate sul piano europeo e nazionale, si ritiene opportuno confrontarne l'utilizzo nei diversi paesi, al fine di tracciarne un quadro più esaustivo.

Per farlo, sono stati *in primis* presi in considerazione i lavoratori “*working from home*” nei primi 10 Stati per PIL tra quelli monitorati dall'Eurostat nel 2018 (Fig.1).

In questa classifica, l'Italia risulta al penultimo posto seguita soltanto dalla Turchia.

Nello specifico, sono tre i paesi che complessivamente applicano forme di *smart working* per un valore inferiore al 10,0% dei lavoratori totali, rispettivamente la Spagna (7,5%), l'Italia (4,9%) e la Turchia (3,0%).

**Fig. 1 | Lavoratori “working from home” | Eurostat 2018**

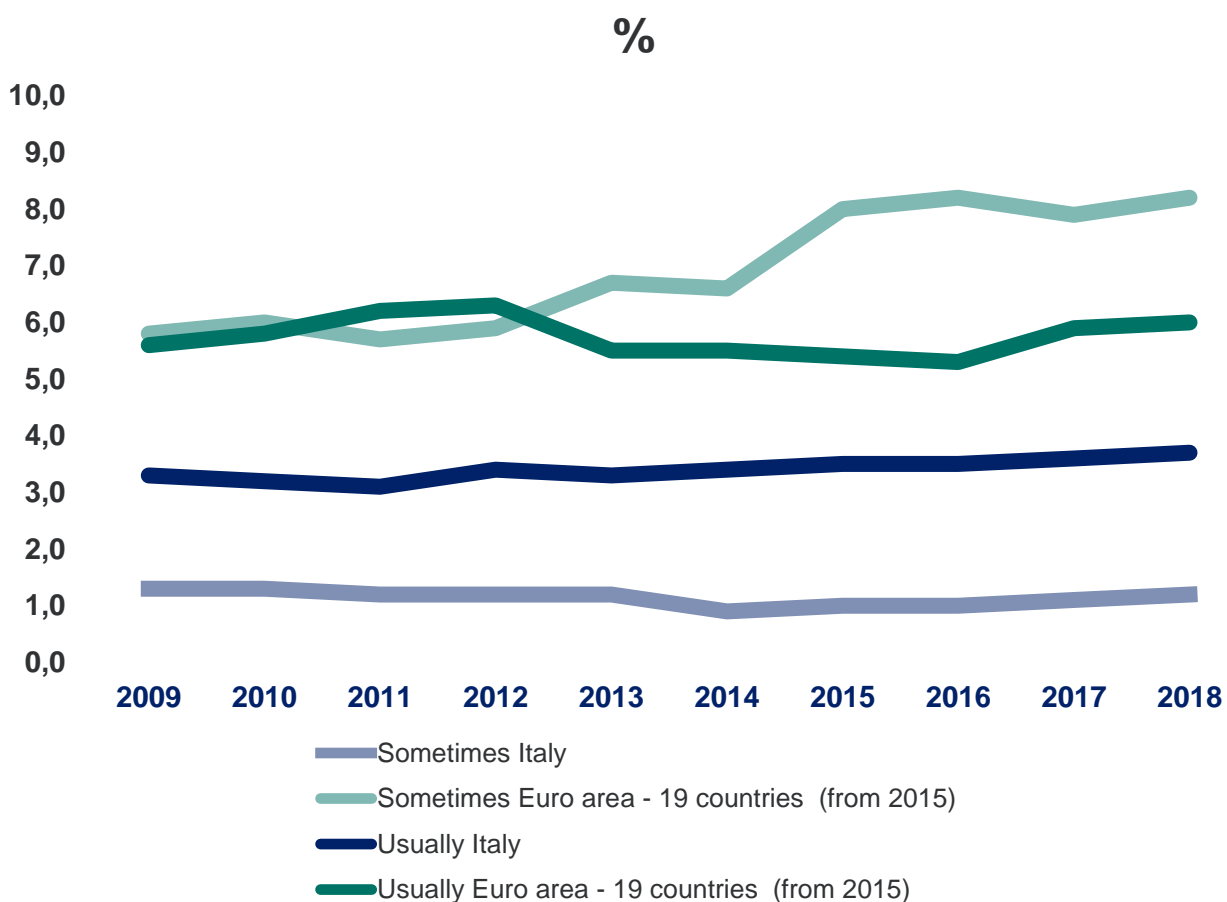


Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Eurostat

Sono, invece, cinque gli stati in cui più di un lavoratore su cinque lavora in modalità flessibile: Paesi Bassi (35,8%), Svezia (35,2%), Regno Unito (24,2%), Belgio (22,9%), Francia (20,9%). Interessante sottolineare che, nei Paesi Bassi, ben il 14,4% dei lavoratori agili lavora da casa frequentemente.

Anche considerando gli ultimi 10 anni (ultimo dato disponibile è il 2018), l'Italia non presenta incrementi nel ricorso al lavoro agile, rimasto sostanzialmente invariato dal 2009 al 2018 (Fig.2), mentre nell'Eurozona la crescita risulta evidente; se si considera il totale dei lavoratori (dato dalla somma di "Sometimes" e "Usually" Euro area) da casa, la percentuale sale dall'11,4% al 14,2%.

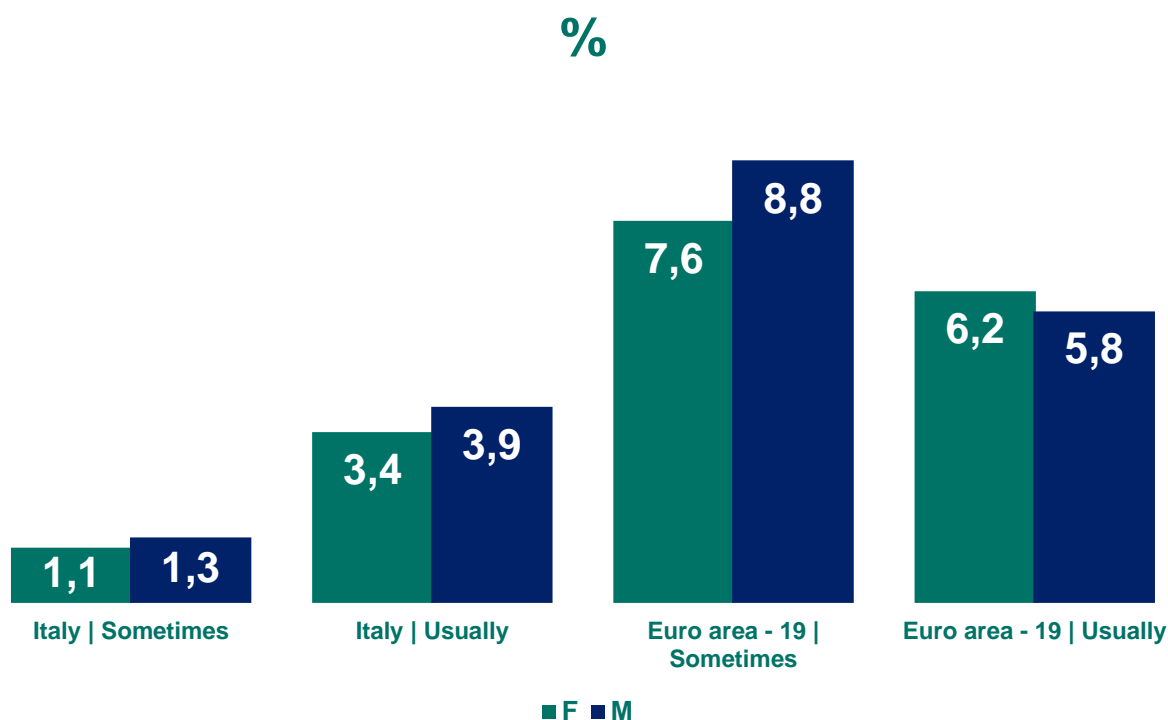
**Fig. 2 | Andamento del lavoro da casa | Eurostat 2009-2018**



Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Eurostat

Prendendo in considerazione i lavoratori per genere (Fig.3), le differenze sono minime, sia riguardo i dati percentuali per l'Italia ("Sometimes" 1,1% per le donne e 1,3% per gli uomini; "Usually" 3,4% per le donne e 3,9% per gli uomini), sia per gli altri paesi dell'area Euro ("Sometimes" 7,6% per le donne e 8,8% per gli uomini; "Usually" 6,2% per le donne e 5,8% per gli uomini). Da sottolineare che le differenze evidenziano un generale maggior beneficio del lavoro agile da parte degli uomini, dovuto, probabilmente, al ricorso da parte delle donne ad altre forme di flessibilità lavorativa (es. lavoro a tempo parziale).

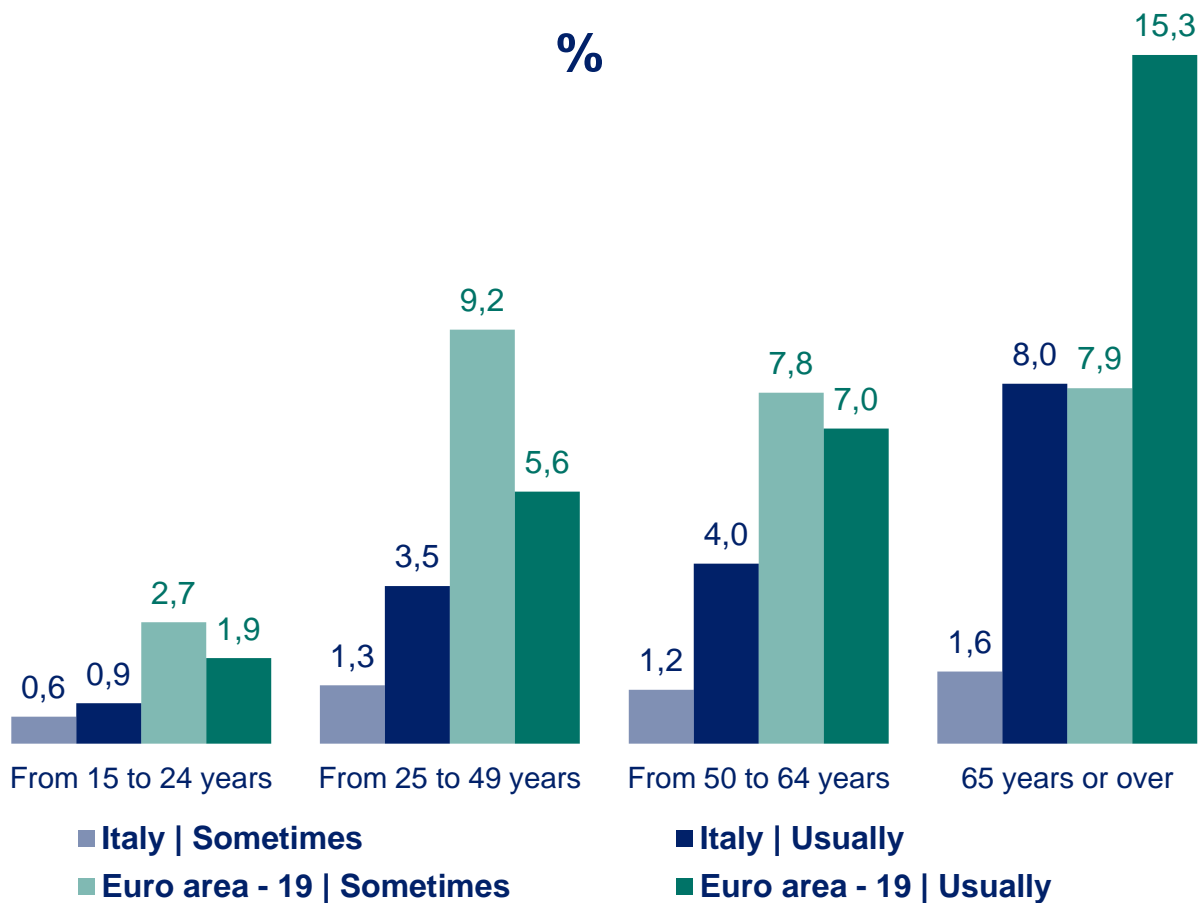
**Fig. 3 | Lavoro da casa per genere | Eurostat 2018**



*Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Eurostat*

Infine, l'analisi dei lavoratori per differenti fasce di età (Fig.4) mostra come, complessivamente, la percentuale dei lavoratori agili cresca con l'età e ciò risulta particolarmente evidente per il personale che utilizza di frequente questa modalità di esecuzione della prestazione lavorativa, sia in Italia ("Usually" 8,0%) che nell'Eurozona ("Usually" 15,3%).

Fig. 4 | Lavoro da casa per età | Eurostat 2018



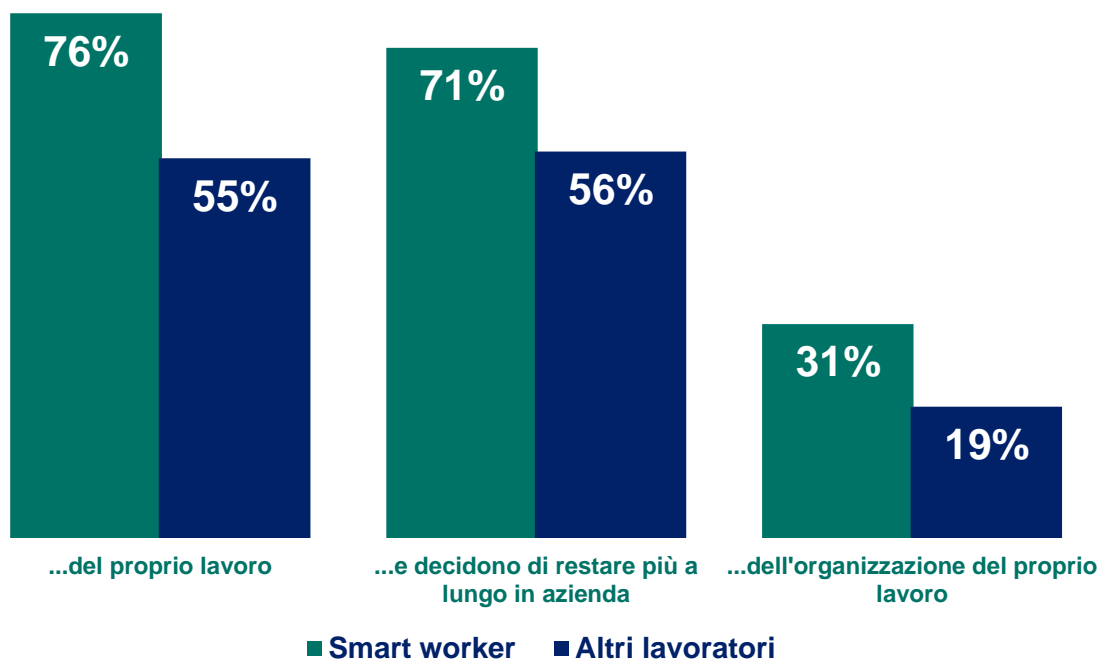
Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Eurostat

## I benefici del lavoro agile

Si procederà ad analizzare, a questo punto, lo *smart working* da un altro punto di vista: quello dei benefici. Come evidenziato, l'emergenza sanitaria in atto ha posto l'attenzione su questa modalità di esecuzione della prestazione lavorativa, a seguito dei diversi provvedimenti governativi analizzati che ne hanno richiamato l'utilizzo. Ciò era già accaduto nel 2018 a seguito del crollo del ponte Morandi a Genova, circostanza che divise la città in due, creando difficoltà significative per lo spostamento dei lavoratori.

Tuttavia, il lavoro agile non deve essere inteso come uno strumento da utilizzare soltanto in situazioni di emergenza, in quanto non sono da sottovalutarne i benefici per i lavoratori e per l'azienda stessa. In particolare, secondo l'indagine<sup>16</sup> dell'Osservatorio *smart working* del Politecnico di Milano (2019), condotta su un campione rappresentativo della popolazione di impiegati, quadri e dirigenti (tot. campione = 1.000), i dipendenti che lavorano in *smart working* sono più soddisfatti del proprio lavoro (Fig.5). Nello specifico, ben il 76,0% dei lavoratori si ritiene più soddisfatto del proprio lavoro rispetto a coloro che lavorano in modalità tradizionale (55,0%) e dimostrano un legame più forte con la propria impresa (71,0% rispetto al 56,0%).

**Fig. 5 | I lavoratori sono più soddisfatti...**



Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Osservatorio *smart working* del Politecnico di Milano

<sup>16</sup> <https://www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/valutazione-delle-politiche-pubbliche/tutti/dettaglio/Infografica-gli-effetti-sui-lavoratori-dello-smart-working>

Il lavoro agile, quindi, si pone come valido strumento di *work life balance* per tutti i lavoratori, maggiormente soddisfatti dell'organizzazione del proprio lavoro (31,0% rispetto al 19,0%), in quanto hanno la possibilità di recuperare, almeno in parte, la gestione del proprio tempo, personalizzandola sulla base delle singole esigenze. Ciò porta anche a stimolare e ad accrescere la capacità di pianificazione e di suddivisione delle attività lavorative tra quelle che possono essere svolte da casa e quelle che, invece, devono essere realizzate in ufficio, con una conseguente responsabilizzazione del lavoratore.

Anche dal punto di vista aziendale i benefici non sono da sottovalutare.

Per l'azienda, il ricorso al lavoro agile porta alla riduzione dei costi: si pensi, ad esempio, ai consumi o alle dimensioni degli uffici.

Per quanto concerne specificamente il tessuto industriale italiano, l'“*Indagine Confindustria sul lavoro*”<sup>17</sup> del 2019, mostra come stia crescendo l'attenzione delle aziende verso forme di flessibilità lavorativa. Si stima che già l'8,9% delle aziende associate a Confindustria abbia introdotto forme di lavoro agile nel 2019 (Fig.6) e che un ulteriore 10,0%, pur non avendo ancora introdotto forme di flessibilità lavorativa, consideri il lavoro agile una metodologia organizzativa da approfondire.

Inoltre, confrontando il campione di imprese che ha partecipato all'indagine sia nel 2018 che nel 2019, risultano evidenti gli incrementi per tutte le classi dimensionali, con una percentuale di imprese che dichiara di aver introdotto forme di *smart working* praticamente raddoppiata, essendo passata dal 4,9% del 2018 all'8,9% del 2019.

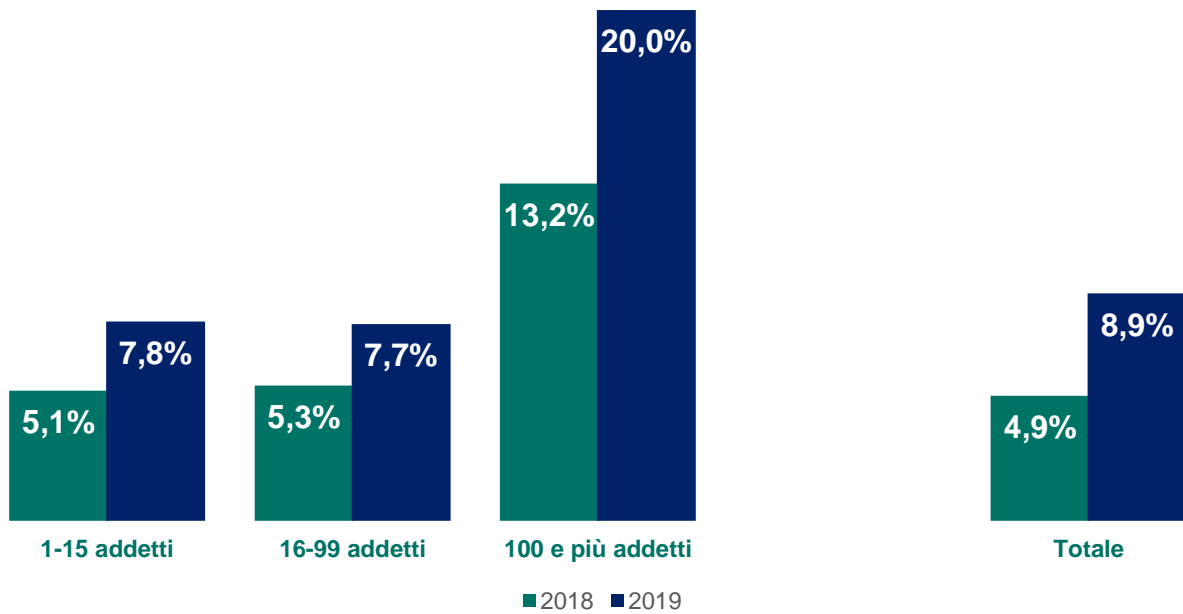
La variazione più significativa si registra nelle aziende con 100 o più addetti, in cui la percentuale delle aziende che utilizza forme di flessibilità lavorativa è salita dal 13,2% nel 2018 al 20,0% (pari a un'azienda su cinque) nell'anno successivo.

---

<sup>17</sup> <https://www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/valutazione-delle-politiche-pubbliche/tutti/dettaglio/Indagine-Confindustria-sul-lavoro-2019>



**Fig. 6 | Diffusione lavoro agile aziende associate a Confindustria | 2018-2019**



*Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Centro Studi Confindustria*

Infine, la riduzione degli spostamenti dei lavoratori porta anche vantaggi ambientali, incidendo sull'emissione di CO<sub>2</sub> nell'ambiente.

Si stima, infatti, che una giornata di *smart working* a settimana riduca le emissioni annuali di CO<sub>2</sub> di 135kg per ogni lavoratore.

## Il lavoro agile sul web

Considerando la particolarità del momento che l'Italia sta vivendo, in cui il Governo ha più volte invitato i datori di lavoro a utilizzare il lavoro agile per contenere gli spostamenti dei lavoratori all'interno dei richiami Dpcm, si è analizzato l'interesse di ricerca degli utenti sul motore di ricerca Google per la parola chiave "*smart working*" (fonte Google Trends)<sup>18</sup> in Italia e all'estero nel periodo compreso tra il 9/12/2019 e il 9/03/2020 e l'analisi dei tweet dedicati all'argomento all'interno del Social Network "Twitter" (ricerca per parole chiave "*smart working*" e "*telelavoro*"), nel periodo compreso tra il 25/02/2020 e il 05/03/2020.

La scelta di considerare Twitter tra i vari Social Network è dovuta al fatto che, a differenza degli altri, viene utilizzato dagli utenti come uno strumento gratuito di "microblogging", presentando, di conseguenza, un carattere di formalità che lo avvicina a una, seppur "mini", testata giornalistica.

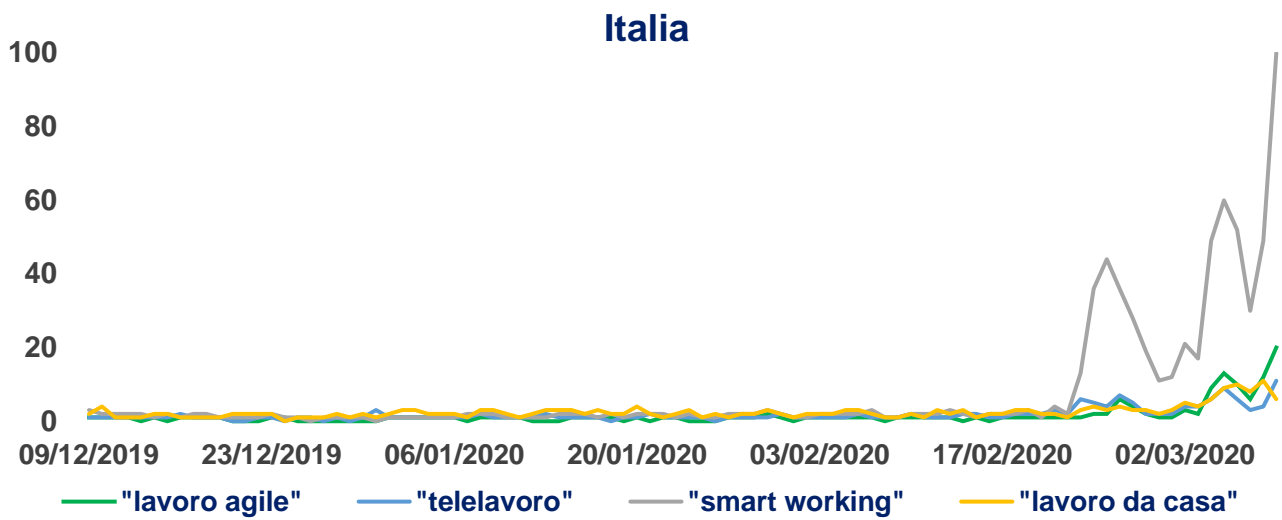
Partendo dall'interesse di ricerca degli utenti sul web per la parola chiave "smart working", l'analisi delle varie keyword correlate all'argomento ("lavoro agile"; "telelavoro"; "lavoro da casa"), evidenzia, in Italia, come i volumi di ricerca siano aumentati negli ultimi giorni, con significativi picchi registrati rispettivamente il 25 febbraio, il 5 e il 9 marzo (Fig. 7), probabilmente a seguito dei Dpcm 23 febbraio, 4 e 8 marzo 2020, promotori proprio del ricorso al lavoro agile.

Interessante sottolineare che, nonostante all'interno degli atti normativi richiamati non si parli mai di "smart working" bensì di "lavoro agile" (così come definito anche dalla Legge 81/2017), la prima parola chiave sia maggiormente ricercata della seconda.

---

<sup>18</sup> **GOOGLE TREND** | Offre diverse statistiche sulle ricerche effettuate dagli utenti in un arco temporale di interesse

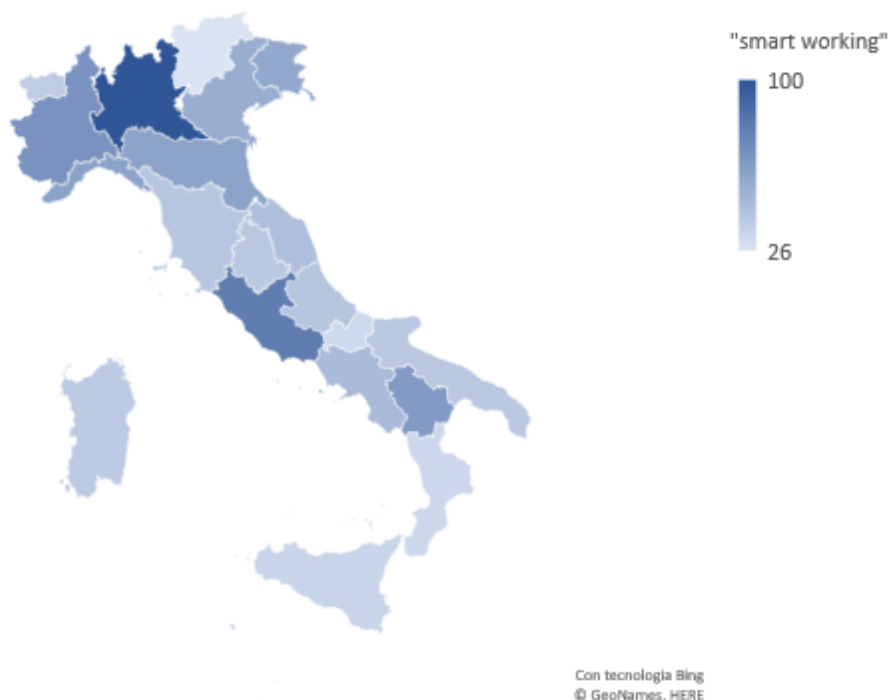
**Fig. 7 | Google Trends - Interesse di ricerca per le key-word correlate a "smart working" | Italia**



*Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Google Trends*

Considerando l'area geografica di distribuzione delle ricerche effettuate, si evidenzia come la zona maggiormente interessata sia il Nord e, in particolar modo, la Lombardia; segue il Lazio (Fig.8).

Fig. 8 | Distribuzione dell'interesse di ricerca per la key-word "smart working" | Italia



Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Google Trends

In ordine, le ricerche correlate alla keyword "smart working" sono: "smart working coronavirus", "smart working traduzione", "lavoro da casa", "decreto smart working".

Risulta, quindi, evidente, il forte condizionamento sull'interesse di ricerca degli utenti determinato da questo momento di crisi sanitaria.

Stesso condizionamento che si evidenzia anche analizzando i volumi degli hashtag (Fig.9) e del vocabolario (Fig.10) in relazione alle parole "smart working" e "telelavoro" su Twitter.

Fig. 9 | Tag cloud per gli hasthag "smart working" e "telelavoro" | Twitter







*“... @alebabyshambles @ChiaraRindi Viviamo in Emilia Romagna, le **scuole** sono chiuse da 2 settimane, le lezioni (poche) si fanno on line. Le **aziende** quando possono fanno il telelavoro e le strade e i locali sono semideserti. Credo che siate voi a Roma a non aver compreso bene cosa stia succedendo... “.*

*“... @IlariaBifarini @laGreta\_ Siamo al giorno 2 e la vera domanda è: quanto si può andare avanti con 90 persone in smartworking che non vogliono uscire di **casa** e solamente 10 in **ufficio**? Che poi noi legali possiamo pure essere operativi in smartworking, ma non tutte le professioni possono permetterselo... “.*

Inoltre, sono stati analizzati i volumi di ricerca registrati su Google Trends per i Paesi maggiormente colpiti dal Covid-19 (Corea del Sud; Giappone; Germania; Francia; Stati Uniti).

Nello specifico, è stato individuato l'equivalente di “lavoro agile” nei vari Paesi considerati e, sempre per lo stesso arco temporale (9/12/2019 - 09/03/2020), è stato monitorato l'interesse di ricerca nel tempo per la parola chiave di interesse.

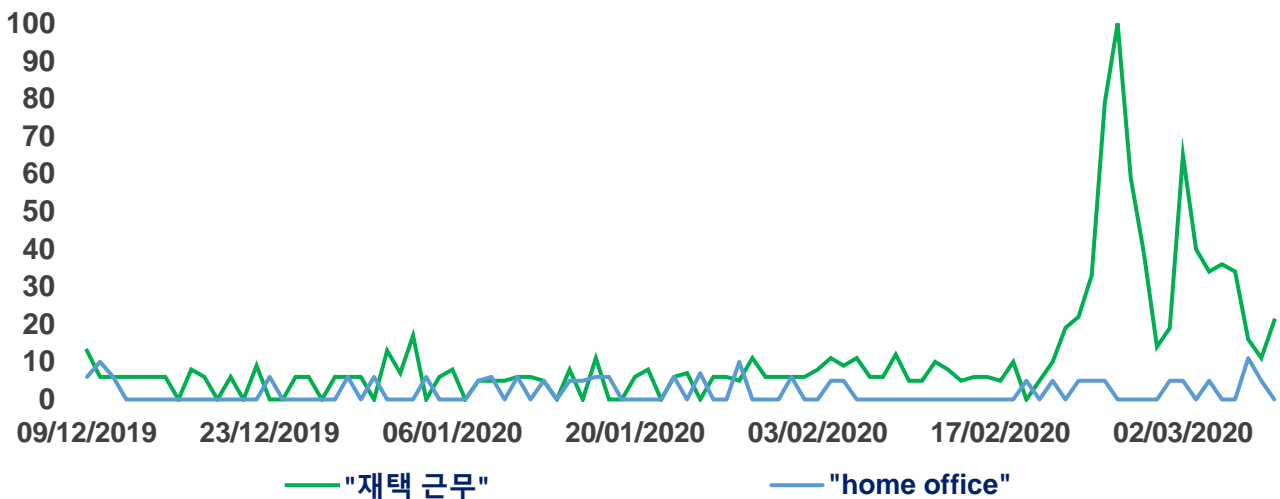
Di seguito, sono riportate le analisi dei Paesi oggetto di studio.

## Corea del Sud

La Corea del Sud si presenta come il quarto Stato per casi di Covid-19 dopo la Cina (dato al 10/03/2020)<sup>19</sup>. Come evidenziato dalla Fig. 11, in questo Stato si è verificato un picco di ricerche su Google della parola telelavoro (in coreano) nella giornata del 26 febbraio 2020, con valori ben al di sopra della media anche per i giorni a seguire e con un secondo picco per la stessa key-word di ricerca il 2 marzo 2020.

Tra le ricerche correlate risulta in aumento 코로나 재택 근무, cioè “corona telelavoro”.

**Fig. 11 | Google Trends - Interesse di ricerca per le key-word equivalenti a “lavoro agile” | Corea del Sud**



Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Google Trends

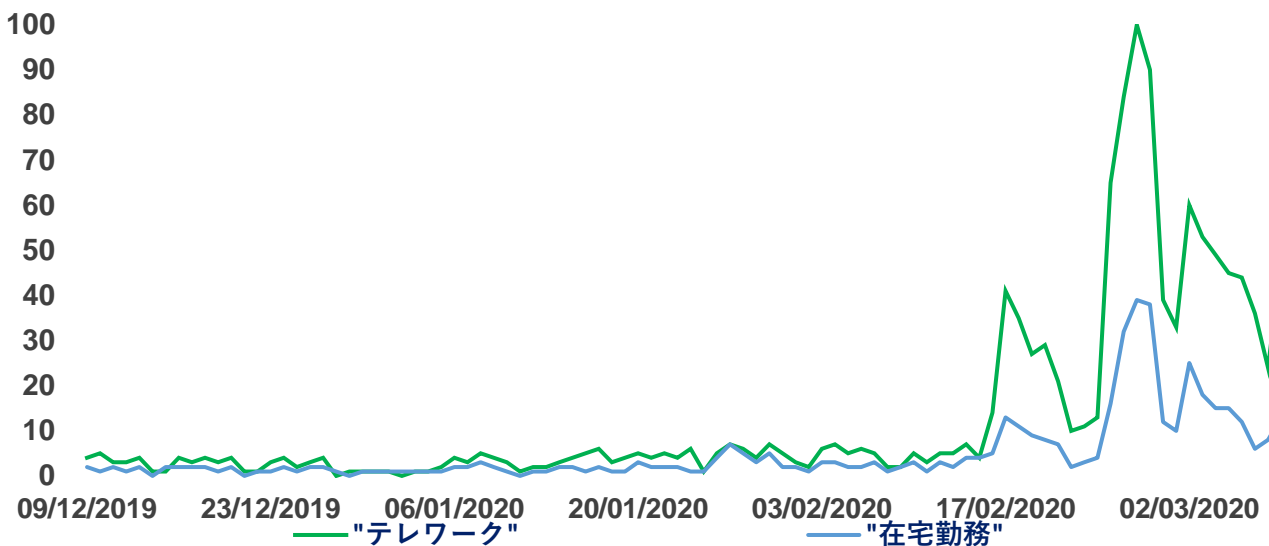
<sup>19</sup> <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>



## Giappone

In linea con i dati di Italia e Corea del Sud, il Giappone, uno dei Paesi inizialmente più colpiti dal Covid-19, ha registrato un forte aumento, nelle ricerche sul web effettuate dagli utenti, di termini correlati allo *smart working*. In particolare, emergono significativamente due parole: コロナ テレワーク cioè “corona telelavoro” e コロナ ウイルス テレワーク cioè “coronavirus telelavoro” (Fig12). I maggiori picchi si registrano, per entrambe, nella data del 27 febbraio 2020.

**Fig. 12 | Google Trends - Interesse di ricerca per le key-word equivalenti a “lavoro agile” | Giappone**

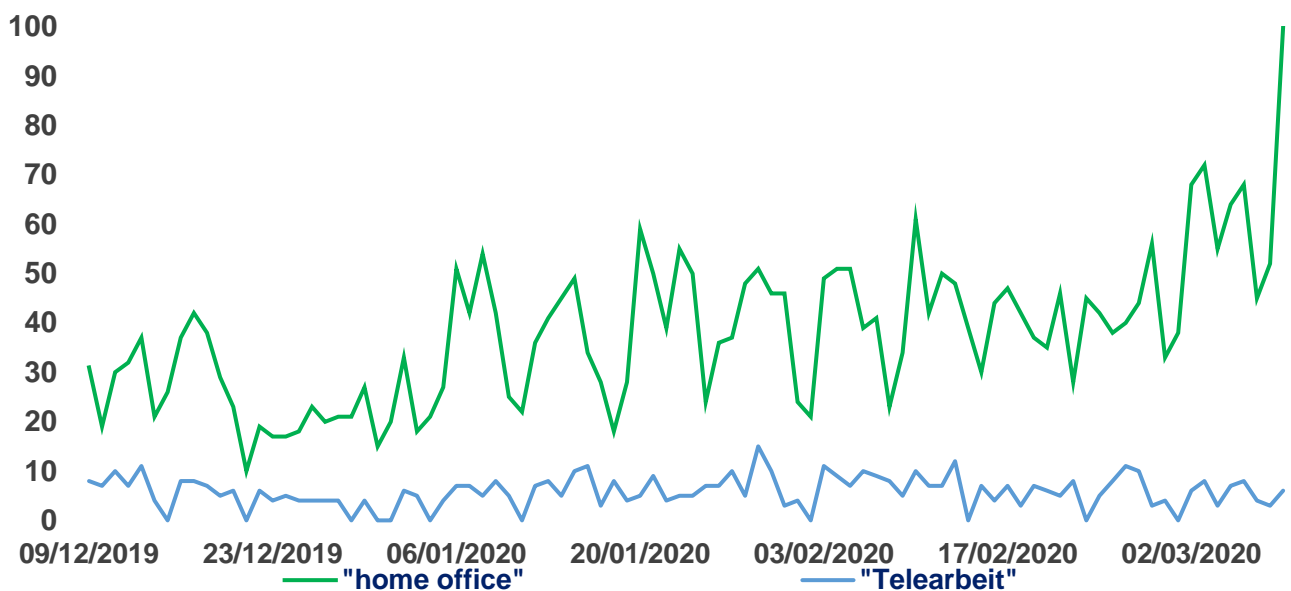


Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Google Trends

## Germania

Rispetto ai Paesi sinora analizzati, in Germania non vi è stata una significativa mutazione dell'interesse di ricerca sul web in relazione al lavoro agile (Fig.13). Tuttavia, per la ricerca correlata maggiormente in crescita "home office corona", si registra un significativo picco il 9 marzo 2020, giorno in cui in Italia è entrato in vigore il Dpcm 9 marzo 2020 con cui sono state estese le misure per il contenimento dell'emergenza sanitaria (di cui all'art. 1 del Dpcm 8 marzo 2020) a tutto il territorio nazionale.

**Fig. 13 | Google Trends - Interesse di ricerca per le key-word equivalenti a "lavoro agile" | Germania**

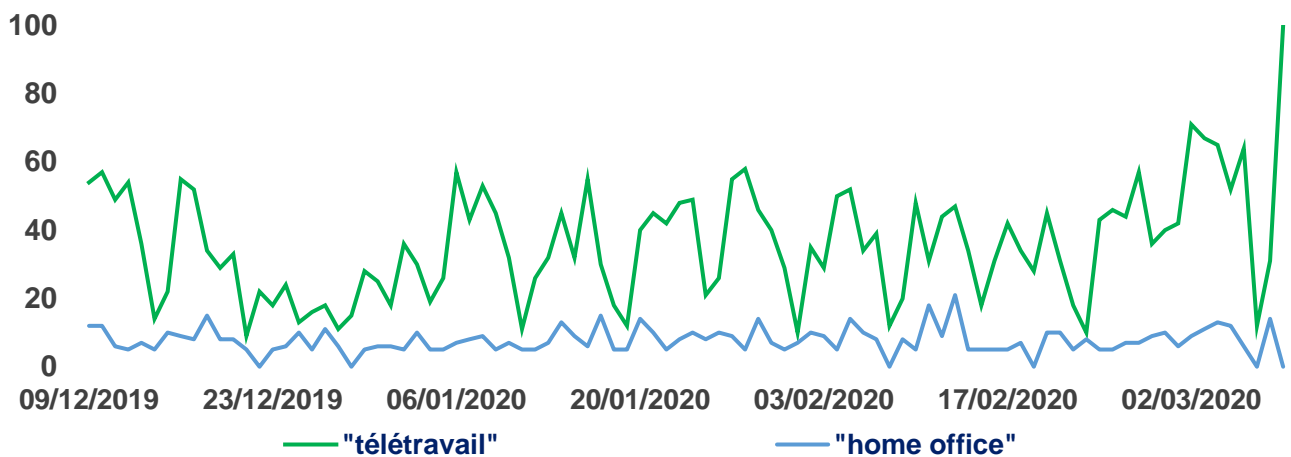


Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Google Trends

## Francia

Discorso analogo alla Germania può esser fatto per la Francia. Il trend di ricerca sul web in relazione al lavoro agile risulta, infatti, senza evidenti variazioni, con un'impennata registrata per la ricerca "télétravail" in data 9 marzo 2020 (Fig.14).

**Fig. 14 | Google Trends - Interesse di ricerca per le key-word equivalenti a "lavoro agile" | Francia**

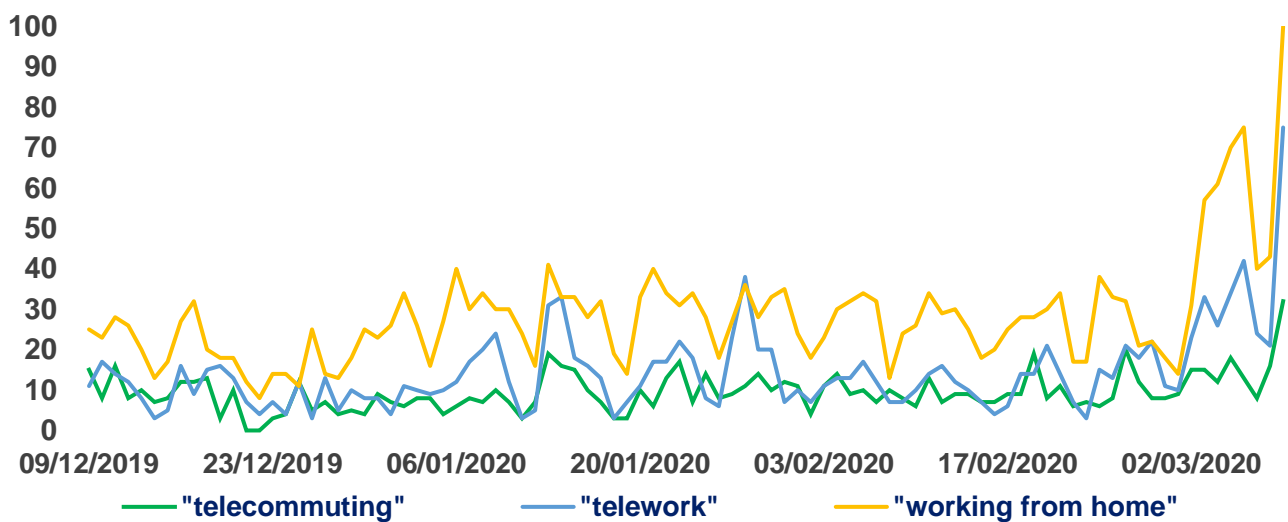


Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Google Trends

## Stati Uniti

Anche negli Stati Uniti, così come in Francia e in Germania, il Covid-19 ha avuto un impatto sulle ricerche effettuate dagli utenti in relazione al lavoro agile in data 9 marzo 2020 (Fig.15), data in cui si registra un netto aumento delle ricerche sul web per tutte le keyword di ricerca maggiormente utilizzate (“telecommuting”; “telework”; “working from home”).

**Fig. 15 | Google Trends - Interesse di ricerca per le keyword equivalenti a “lavoro agile” | USA**



Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Google Trends

## Confronti nel Mondo

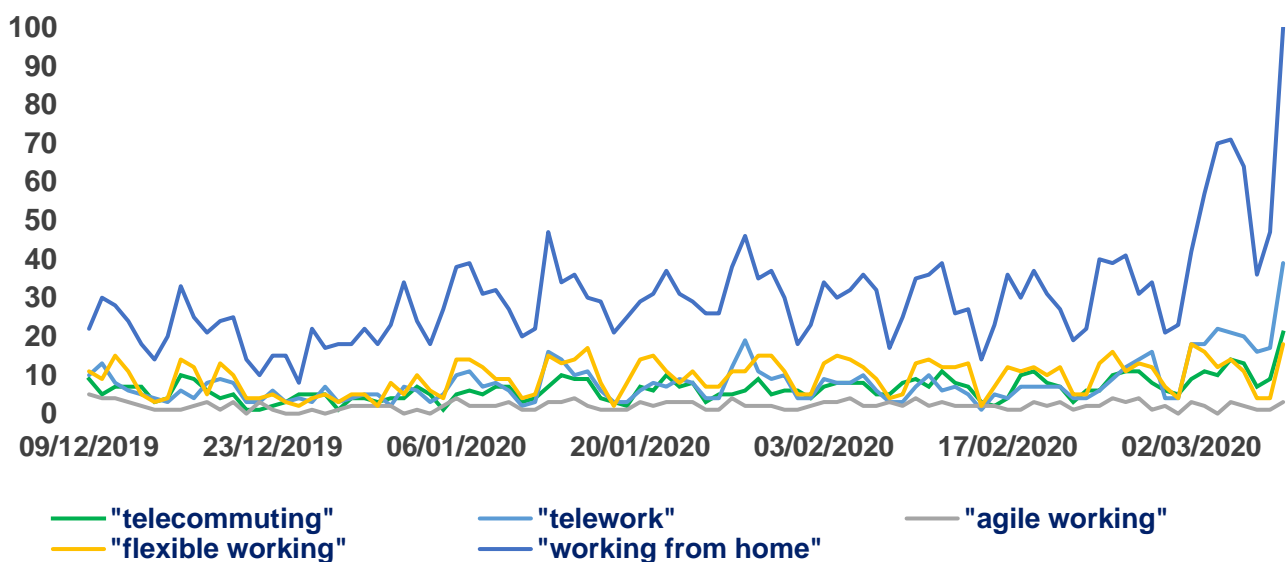
Prima di concludere, sono state messe a confronto le parole relative al lavoro agile più utilizzate nel mondo (Fig.16.1 e 16.2).

In questo modo, risulta particolarmente evidente per tutte le diverse parole utilizzate per esprimere il concetto di lavoro agile, l'aumento vertiginoso della ricerca sul web delle stesse in data 9 marzo 2020.

Bisogna sottolineare che, come dichiarato dal direttore dell'Organizzazione Mondiale della Sanità Ghebreyesus: *"Nelle ultime due settimane il numero di casi di Covid-19 al di fuori della Cina è aumentato di 13 volte e il numero di Paesi coinvolti è triplicato"*<sup>20</sup>.

Il condizionamento, quindi, non è dato solo dalle drastiche ma necessarie misure attuate dall'Italia, ma anche dalla necessità di costruire strategie preventive di contenimento della pandemia sulla base dell'esperienza che vede l'Italia tristemente protagonista.

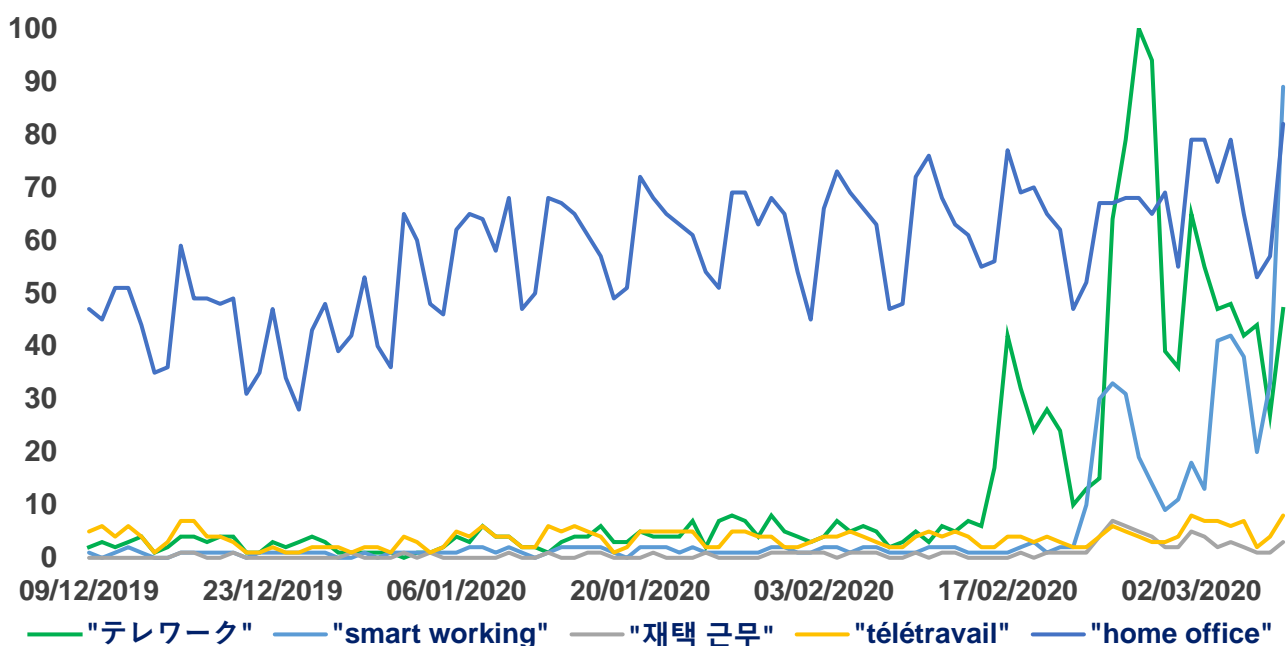
**Fig. 16.1 | Google Trends - Interesse di ricerca per le keyword equivalenti a "lavoro agile" | Mondo**



Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Google Trends

<sup>20</sup> <https://www.ilfattoquotidiano.it/2020/03/11/coronavirus-4-350-morti-nel-mondo-oms-covid-19-e-una-pandemia-siamo-profondamente-preoccupati-dai-livelli-allarmanti-di-inazione-in-spagna-superati-i-2mila-casi-contagi-in-aumento-in-tutta-e/5732535/>

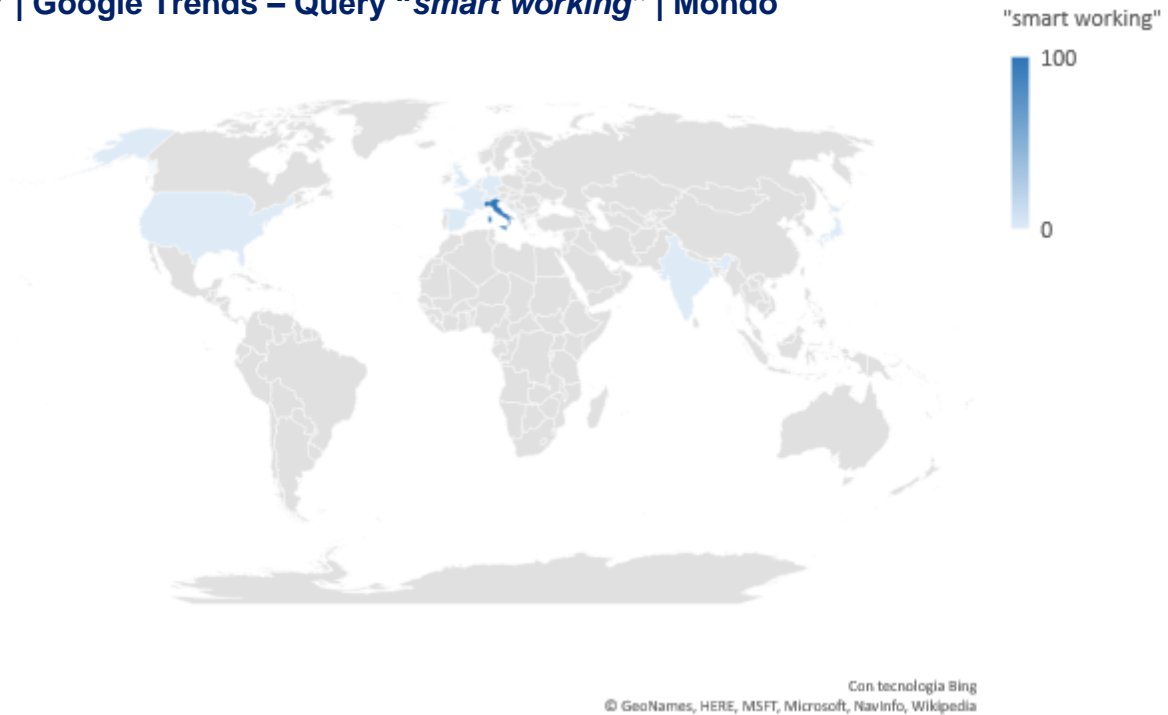
**Fig. 16.2 | Google Trends - Interesse di ricerca per le keyword equivalenti a “lavoro agile” | Mondo**



Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Google Trends

Risulta interessante segnalare come la query “*smart working*” venga utilizzata quasi esclusivamente in Italia (Fig.17), creando un volume di ricerca tale da essere rilevante a livello mondiale.

**Fig. 17 | Google Trends – Query “smart working” | Mondo**

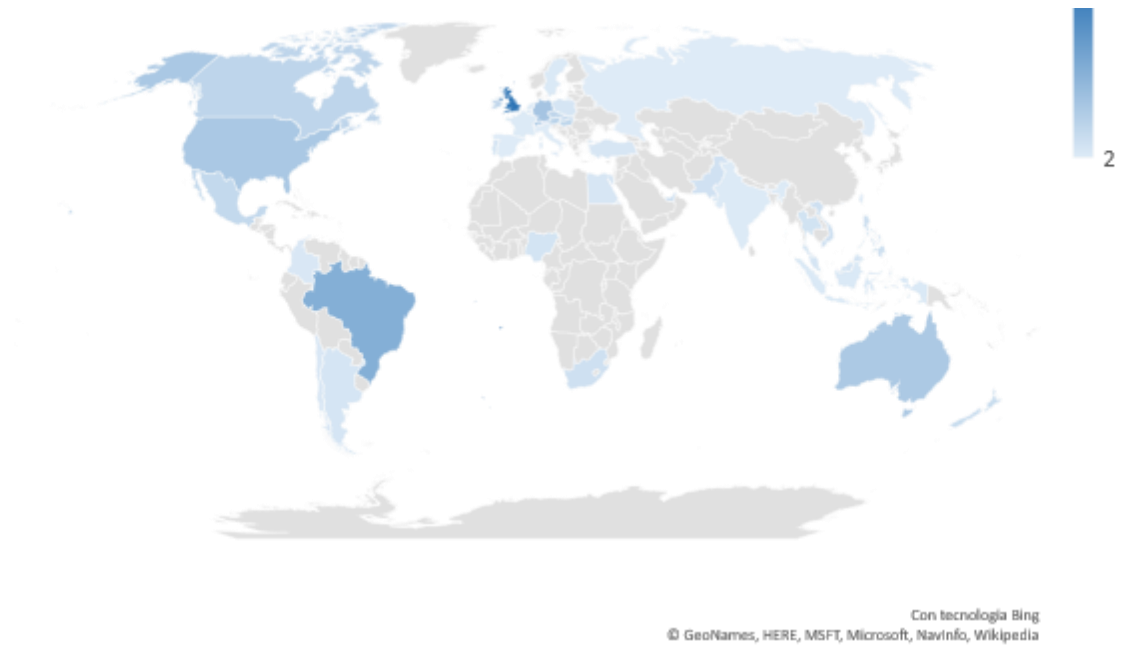


*Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Google Trends*

Il termine, invece, che presenta la maggiore eterogeneità di ricerca è “home office” (Fig.18). I volumi di ricerca maggiori sono registrati nei paesi anglofoni (Regno Unito, Stati Uniti, Australia e Canada), seguiti da Brasile e Germania.

Tuttavia, il dato più significativo è rappresentato dal fatto che la parola chiave di ricerca maggiormente in crescita negli ultimi giorni è “home office coronavirus”, dato rilevato anche per “working from home coronavirus” (al posto di “working from home”).

**Fig. 18 | Google Trends – Query “home office” | Mondo**



*Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Google Trends*



## Conclusioni

L'esperienza tragica che l'Italia e gli altri paesi nel mondo stanno attraversando porterà a delle significative conseguenze. Una di queste riguarderà sicuramente il mondo del lavoro.

Ad oggi, non tutte le aziende italiane sembravano pronte all'adozione di forme di flessibilità lavorativa, come mostrato anche dalla bassa diffusione del lavoro agile nel territorio nazionale. Tuttavia, per ovviare ai divieti imposti dall'esigenza di limitare la diffusione del contagio, le aziende italiane, nei casi possibili, hanno dovuto necessariamente adottare forme di lavoro a distanza, sia che si trattasse di multinazionali con migliaia di dipendenti, sia di realtà più piccole (es. call center, studi professionali, ecc.).

Quando questo momento sarà passato, resterà comunque l'impatto dello *smart working* sulle realtà aziendali e produttive nel mondo, certamente su quelle italiane, portando a un cambio di prospettiva: come insegna San Girolamo, "*Facere de necessitate virtutem*" (Bisogna fare di necessità virtù).