POTITO DI NUNZIO
PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DELL'ORDINE PROVINCIALE DI MILANO

LO SMART WORKING NEGLI STUDI DEI COLLEGHI MILANESI

Il Centro Ricerche della Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano ha condotto una indagine per comprendere come si è sviluppato il fenomeno dello *smart working* nei nostri studi professionali e quale sarà l'applicazione futura.

Dall'indagine emerge uno *smart working* ancora legato alle logiche della pandemia e al bilanciamento del rapporto tra vita privata e lavoro e non come una moderna modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, svincolata dalla presenza in un determinato luogo di lavoro, valutabile non tanto in base alle ore di lavoro ma sui risultati attesi e concordati.

Dal campione dei Colleghi che hanno risposto, e che rappresenta circa il 20% di tutti gli iscritti a Milano e relativa provincia, sono state processate le risposte dei soli Colleghi che occupano collaboratori e dipendenti.

L'indagine è stata strutturata anche in base all'età anagrafica dei colleghi intervistati i quali sono stati suddivisi in tre fasce (fino a 40 anni di età; tra i 41 e i 60 anni di età; oltre i 60 anni di età). Questa classificazione ha permesso di rilevare alcune tendenze generazionali: i più giovani e i professionisti *under* 60 sono mediamente più propensi all'innovazione digitale, mentre i colleghi *over* 60 mostrano maggiori perplessità nell'adottare una diversa organizzazione, soprattutto rispetto alla perdita del "luogo fisico di lavoro" come punto di riferimento.

L'analisi inoltre è stata condotta tenendo preliminarmente presente il dato oggettivo emerso dai quesiti della *survey,* riferito alla percentuale di forza lavoro che utilizza lo *smart working* e alla frequenza di utilizzo.

Dall'analisi dei dati raccolti:

• lo *smart working* è diffuso in modo alquanto bilanciato, così come dimostrano i dati riassuntivi di Tabella 2 e Grafico 2 dell'indagine, **che pubblichiamo subito a seguire il presente editoriale**.

• oltre il 50% dei collaboratori/dipendenti lavora in modalità agile con la frequenza di 2 giorni a settimana. Questo dato appare costante indipendentemente dall'età del titolare di Studio (*Tabella 3; Grafico 3*).

• è ancora fortemente ritenuto uno strumento straordinario e ciò deriva dall'utilizzo che ne è stato fatto durante gli anni pandemici, senza avere completa comprensione di quanto lo strumento possa essere elemento distintivo per attrarre talenti o ridurre il *turn-over,* o ancora come metodo per migliorare le tecnologie e la produttività aziendale.

• alla domanda "*quale è il principale motivo per cui il tuo Studio ha adottato lo smart working*", la prevalenza delle risposte, in ogni fascia di età dei CDL intervistati, evidenzia la scelta di *"rispondere alle esigenze dei dipendenti durante la pandemia"* e soprattutto, di *"migliorare la qualità di vita dei dipendenti"*. Sembrano così pas- ➤

sare in secondo piano i temi della produttività, del risparmio dei costi fissi di gestione e della postazione di lavoro fissa, quindi dei benefici per lo Studio *(Tabella 1; Grafico 1).*

• dai dati emerge con chiarezza che più che una concreta modalità di prestazione dell'attività lavorativa, da organizzare, coordinare nel *team,* e finanche misurare nelle *performance* e nella produttività, la maggior parte dei CDL interpreta lo strumento dello *smart working* ancora come una "concessione" al dipendente, quasi un favore per "andargli incontro".

• dai quesiti più "soggettivi", emerge che solo una piccola percentuale degli intervistati – il 3% – ha dichiarato di aver introdotto lo *smart working* per contenere i costi, e meno del 7% per aumentarne la produttività. I professionisti tra i 41 e i 60 anni risultano essere i più attenti a questi aspetti *(Tabella 6; Grafico 6).*

• quanto all'effetto sulla produttività, la percezione generale è di neutralità: per la maggior parte dei Consulenti, non ci sono stati cambiamenti significativi. Alcuni professionisti *over* 40 dichiarano un lieve miglioramento, mentre solo il 10% del totale riporta un incremento marcato *(Tabella 4; Grafico 4).* Al contrario, la maggior criticità evidenziata nell'utilizzo/implementazione dello *smart working* è stata individuata nella difficoltà di comunicazione nel *team* di lavoro, mentre meno del 15% degli intervistati ha risposto di aver incontrato/incontrare difficoltà nel monitorare le prestazioni *(Tabella 5; Grafico 5).*

• è interessante notare come molti professionisti vedono con scetticismo l'utilizzo di tecnologie per il monitoraggio della produttività: in generale, questi strumenti sono percepiti come poco efficaci o addirittura fonte di *stress* per i dipendenti. Solo nella fascia 41-60 anni, il 41% ritiene utile e strategico determinare KPI e scale di valutazione dei risultati *(Tabella 9; Grafico 9).*

• ma allora, quali sono i reali vantaggi percepiti? **Il principale beneficio identificato è la maggiore soddisfazione dei dipendenti, conseguente al miglioramento del bilanciamento tra vita personale e lavorativa**. Sebbene alcuni *over* 60 affermino di non aver riscontrato benefici, la valutazione generale è positiva in tutte le fasce d'età. Curiosamente, però, alla domanda sul benessere percepito dai collaboratori, più della metà degli *under* 40 e *over* 60 afferma che non ci siano stati cambiamenti significativi, mentre i 41-60 riportano miglioramenti evidenti *(Tabella 10; Grafico 10).*

• sul futuro dello *smart working,* invece, i professionisti tra i 41 e i 60 anni appaiono orientati a proseguire nell'utilizzo, seppur con alcuni aggiustamenti organizzativi. Gli *over* 60, invece, sono più disomogenei: circa il 30% lo considera insostenibile, ma oltre il 35% lo giudica sostenibile anche così com'è *(Tabella 7; Grafico 7).*

• quanto all'attrattività dello Studio verso nuovi collaboratori, prevale una visione ottimista, soprattutto tra gli *under* 40, che vedono nello *smart working* un fattore positivo per attrarre talenti, anche se in modo moderato *(Tabella 8; Grafico 8).*

CONCLUSIONI E TREND FUTURO DELLO SMART WORKING NEI NOSTRI STUDI

Dall'analisi dei dati raccolti emerge quanto lo strumento dello *smart working* non sia diffusamente utilizzato Consulenti del lavoro. La scelta di utilizzo è influenzata dall'età anagrafica e dalle dimensioni degli studi. Permane quindi una quota consistente di Studi che non lo utilizza affatto. Gli ostacoli principali evidenziati sono la difficoltà di comunicazione tra i *team* per mantenerli informati oltre all'impossibilità di monitorare l'evasione degli incarichi assegnati e di assicurarsi che le responsabilità affidate non vengano disattese. Nel complesso, i risultati suggeriscono che, con gli opportuni aggiustamenti organizzativi e tecnologici, lo *smart working* può rappresentare un modello sostenibile e vantaggioso per molte realtà professionali.

Infine, i risultati dell'indagine suggeriscono che lo *smart working* potrebbe avere una crescita moderata nel suo utilizzo, spinta princi- ➤

palmente dai Consulenti più giovani e da chi ha già implementato con successo questa modalità di lavoro. I Consulenti fino ai 40 anni mostrano un atteggiamento più favorevole alla sostenibilità dello *smart working* nel lungo periodo e ne riconoscono il potenziale per attrarre nuovi talenti. La fascia tra 41 e 60 anni appare quella con il maggior utilizzo attuale, mentre tra i Consulenti *over* 60 emerge un maggiore scetticismo, con una tendenza a limitarne l'utilizzo. Questo potrebbe portare, nel lungo periodo, a una stabilizzazione dello *smart working,* senza una crescita significativa se non supportata da interventi strutturali, come investimenti in tecnologie adeguate e strategie di gestione più efficaci. I risultati indicano che lo *smart working* può essere un modello di organizzazione utile alla conciliazione lavoro - famiglia. Sebbene molti siano i correttivi da apportare, sia dal punto di vista tecnologico che di gestione, resta in ogni caso una modalità lavorativa desiderata dalla popolazione presente nello studio.

Nel ringraziare tutti i componenti del Centro Ricerche della nostra Fondazione, e per tutti il collega Riccardo Bellocchio che ne è il Coordinatore, per questo splendido lavoro, concludo invitando tutti a riflettere maggiormente sui nuovi modelli organizzativi di studio e sulla necessità di riorganizzarsi non solo per gestire il nostro *"core business"* ma soprattutto per gestire tutte le altre attività che la professione ci offre e che le aziende richiedono. Questo ci differenzierà maggiormente dagli altri professionisti e ci darà modo di attrarre i talenti ai quali la nostra professione, come in generale tutte le professioni, è oggi poco attrattiva. In futuro organizzeremo specifici incontri per discutere di questi aspetti e soprattutto del futuro della nostra professione che, lo ripeto da anni, è la migliore nel panorama delle professioni giuridico amministrative vista l'ampia vocazione al sociale e alla gestione delle risorse umane per creare benessere ai lavoratori e sviluppo delle imprese.

LAVORARE NELLE RISORSE UMANE

Percorso di Formazione Professionalizzante organizzato da Fondazione CDL Mi

Sono molte le aziende di medie e grandi dimensioni che hanno necessità di introdurre nella propria Direzione HR giovani talentuosi, ottimamente formati, da avviare alle diverse funzioni HR. Questa la motivazione che ha portato la Fondazione Consulenti del lavoro di Milano a predisporre un percorso in aula di 14 settimane disegnato intorno ai fabbisogni delle aziende.
Il percorso di studi coniuga la teoria ai bisogni e alle realtà aziendali, offre uno spaccato di vita aziendale e mette al centro le caratteristiche e potenzialità dei giovani. La programmazione del percorso è curata da esperti della Fondazione in collaborazione con i Responsabili HR di grandi aziende! Obiettivo del percorso è trasferire al piano pratico le nozioni teoriche trasmesse dai docenti. Le lezioni saranno impostate su un'ampia interazione e coinvolgimento dei partecipanti al fine di far emergere le loro abilità a lavorare anche in team, analizzare problemi e trovare soluzioni, utilizzando una comunicazione efficace in relazione al contesto. Si avrà la possibilità di entrare in contatto con aziende italiane e multinazionali che sono sempre alla ricerca di nuovi talenti e che porteranno la loro esperienza in aula.
Fra non molto inizieranno le selezioni dei candidati. Per le lezioni appuntamento a Milano a settembre in aula con gli Esperti di Fondazione CDL Milano! Per gli stage si parte a gennaio 2026.

LO SMART WORKING negli Studi dei Colleghi milanesi

TABELLA 1

Qual è il principale motivo per cui il tuo Studio ha adottato lo smart working? (Soggettiva)

RISPOSTE	fino ai 40 anni	Da 41 a 60 anni	Oltre 60 anni
A) Ridurre i costi operativi (es. affitti, energia)	0,0%	6,0%	2,8%
B) Migliorare la qualità della vita dei dipendenti	37,5%	43,3%	45,1%
C) Aumentare la produttività	6,3%	10,0%	4,2%
D) Rispondere alle esigenze dei dipendenti durante la pandemia	12,5%	17,3%	16,9%
E) Nessun dipendente fa smart working	37,5%	22,7%	31,0%
F) non ho dipendenti	6,3%	0,7%	0,0%

GRAFICO 1

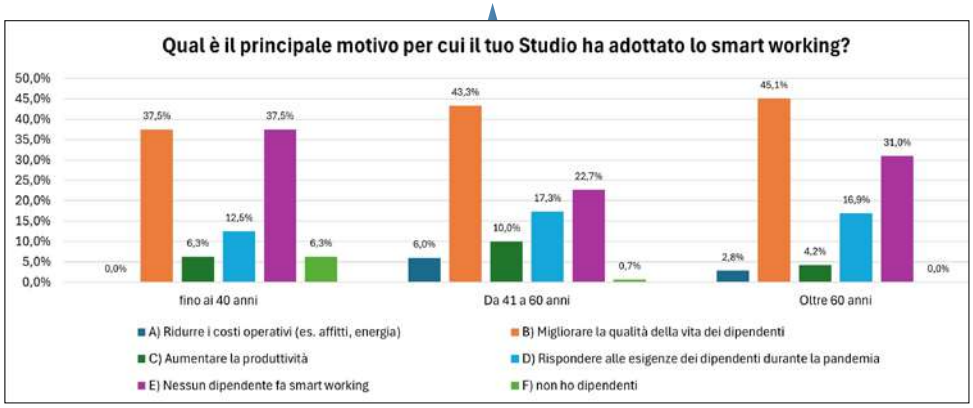


TABELLA 2

Quanta parte della forza lavoro nel tuo Studio utilizza attualmente lo smart working? (Oggettiva)

RISPOSTE	fino ai 40 anni	Da 41 a 60 anni	Oltre 60 anni
A) Nessuno	53,8%	34,2%	44,6%
B) Meno del 25%	15,4%	10,8%	12,5%
C) Tra il 25% e il 50%	7,7%	14,4%	12,5%
D) Oltre il 50%	23,1%	40,5%	30,4%

GRAFICO 2

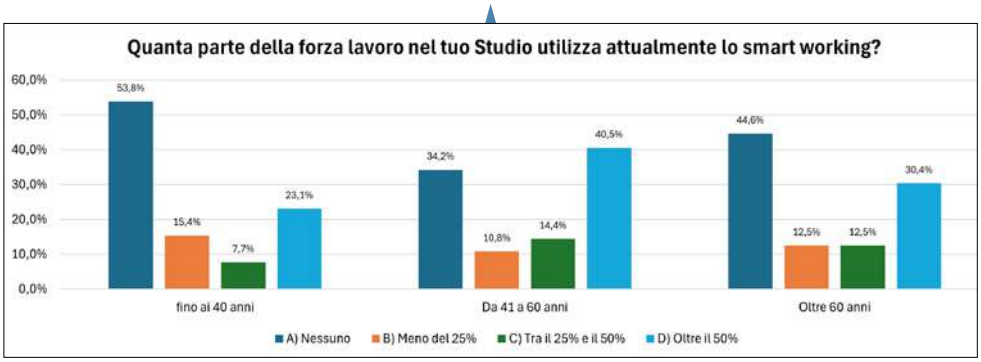


TABELLA 3

Quante volte, in media, i dipendenti del tuo Studio lavorano in smart working? (Oggettiva)

RISPOSTE	fino ai 40 anni	Da 41 a 60 anni	Oltre 60 anni
A) Mai	53,8%	32,4%	42,9%
B) 1-2 giorni alla settimana	38,5%	36,0%	44,6%
C) 3-4 giorni alla settimana	7,7%	9,9%	3,6%
D) 5 giorni o più alla settimana	0,0%	4,5%	0,0%
E) 1-2 giorni al mese	0,0%	7,2%	3,6%
F) 3-10 giorni al mese	0,0%	0,9%	3,6%
G) 10-20 giorni al mese	0,0%	4,5%	1,8%
H) 21 o più giorni al mese	0,0%	4,5%	0,0%

GRAFICO 3

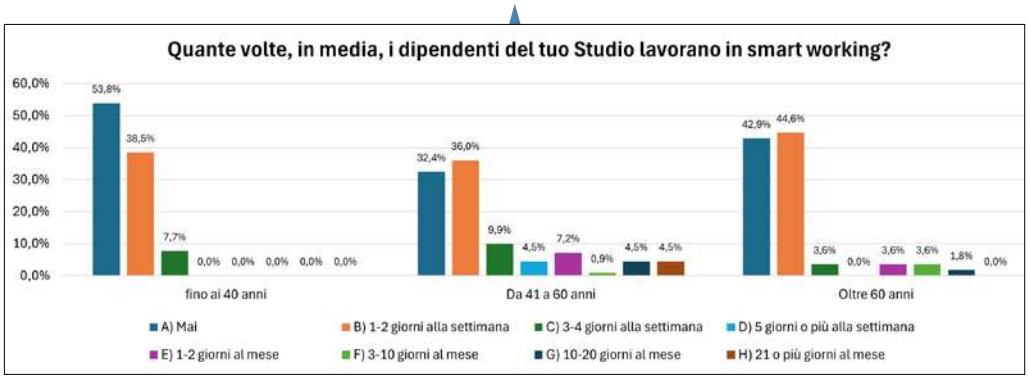


TABELLA 4

Quanto ritieni che lo smart working abbia influito sulla produttività complessiva del tuo Studio? (Soggettiva)

RISPOSTE	fino ai 40 anni	Da 41 a 60 anni	Oltre 60 anni
A) Ha diminuito la produttività	0,0%	13,3%	10,9%
B) Non ha avuto impatto significativo	63,6%	56,2%	65,5%
C) Ha leggermente migliorato la produttività	27,3%	20,0%	14,5%
D) Ha significativamente migliorato la produttività	9,1%	10,5%	9,1%

GRAFICO 4

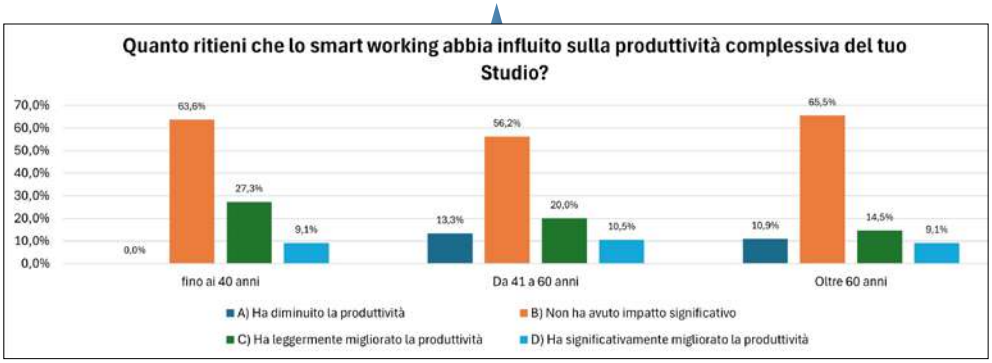


TABELLA 5

Qual è la maggiore criticità riscontrata nell'implementazione dello smart working nel tuo Studio? (Soggettiva)

RISPOSTE	fino ai 40 anni	Da 41 a 60 anni	Oltre 60 anni
A) Problemi di comunicazione tra team	23,1%	41,4%	32,1%
B) Difficoltà nel monitorare le prestazioni	0,0%	12,6%	14,3%
C) Mancanza di infrastrutture tecnologiche adeguate	7,7%	2,7%	7,1%
D) Resistenza culturale o manageriale	0,0%	7,2%	5,4%
E) Nessuna criticità	69,2%	36,0%	41,1%

GRAFICO 5

TABELLA 6

Qual è il maggiore beneficio che ha ottenuto il tuo Studio dall'adozione dello smart working? (Soggettiva)

RISPOSTE	fino ai 40 anni	Da 41 a 60 anni	Oltre 60 anni
A) Riduzione dei costi di gestione (affitto, utenze, ecc...)	0,0%	4,5%	3,6%
B) Migliore organizzazione e motivazione dei dipendenti	23,1%	8,1%	10,7%
C) Miglioramento del bilanciamento vita-lavoro dei dipendenti	23,1%	55,0%	33,9%
D) Nessun beneficio significativo	53,8%	32,4%	51,8%

GRAFICO 6

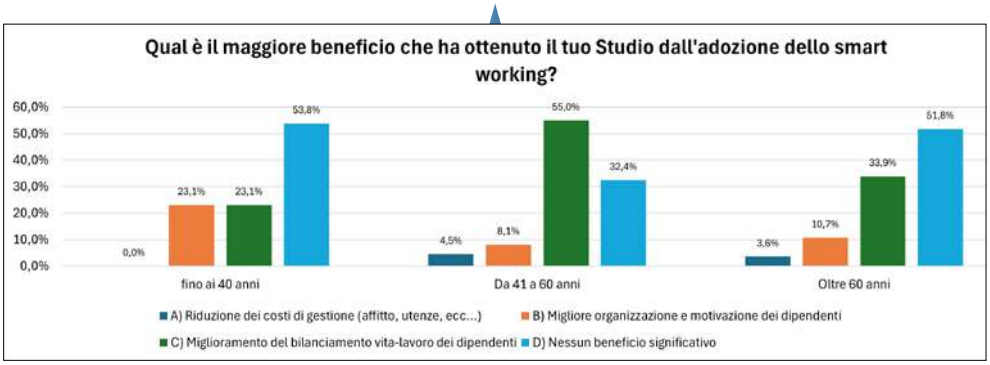


TABELLA 7

Ritieni che lo smart working sia sostenibile a lungo termine per il tuo Studio? (Soggettiva)

RISPOSTE	fino ai 40 anni	Da 41 a 60 anni	Oltre 60 anni
A) No, non è sostenibile	15,4%	23,4%	30,4%
B) Sì, con qualche piccolo aggiustamento	23,1%	45,0%	16,1%
C) Sì. è completamente sostenibile così com'è	30,8%	25,2%	35,7%
D) Nessun beneficio significativo	30,8%	4,5%	16,1%
E) Sì, ma solo con adeguamenti significativi	0,0%	1,8%	1,8%

GRAFICO 7

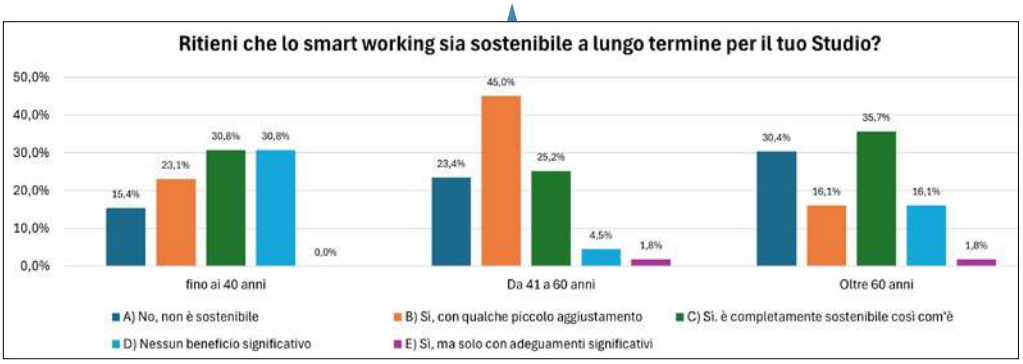


TABELLA 8

Quanto ritieni che l'uso dello smart working possa influire sull'attrattività il tuo Studio per nuovi talenti? (Soggettiva)

RISPOSTE	fino ai 40 anni	Da 41 a 60 anni	Oltre 60 anni
A) Non avrà alcun impatto	15,4%	25,2%	30,4%
B) avrà un impatto minimo	15,4%	16,2%	21,4%
C) avrà un impatto positivo moderato	46,2%	33,3%	23,2%
D) avrà un impatto molto positivo	23,1%	25,2%	25,0%

GRAFICO 8

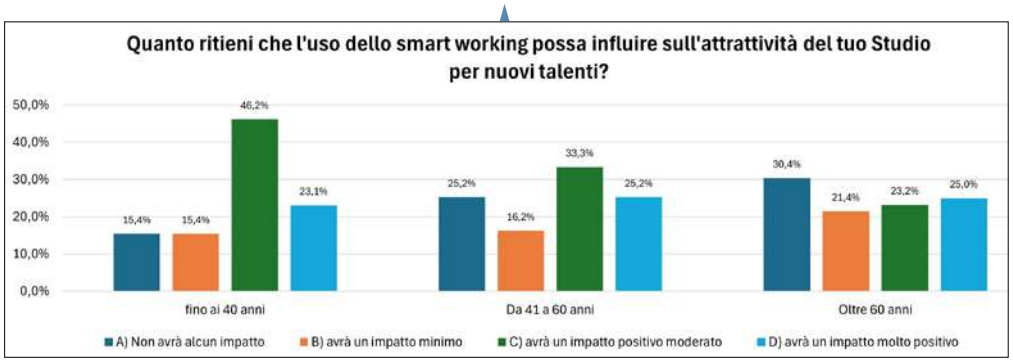


TABELLA 9

Quanto ritieni che l'uso delle tecnologie nell'ambito dello smart working finalizzate al monitoraggio della produttività sia efficace per mantenere elevati livelli di performance? (Soggettiva)

RISPOSTE	fino ai 40 anni	Da 41 a 60 anni	Oltre 60 anni
A) Non è per niente efficace	23,1%	23,4%	28,6%
B) Moderatamente efficace, ma può creare pressioni sui dipendenti	38,5%	27,0%	42,9%
C) Efficace, permette di monitorare in modo giusto i risultati	23,1%	41,4%	17,9%
D) Molto efficace, ha migliorato notevolmente la gestione delle performance	15,4%	8,1%	10,7%

GRAFICO 9

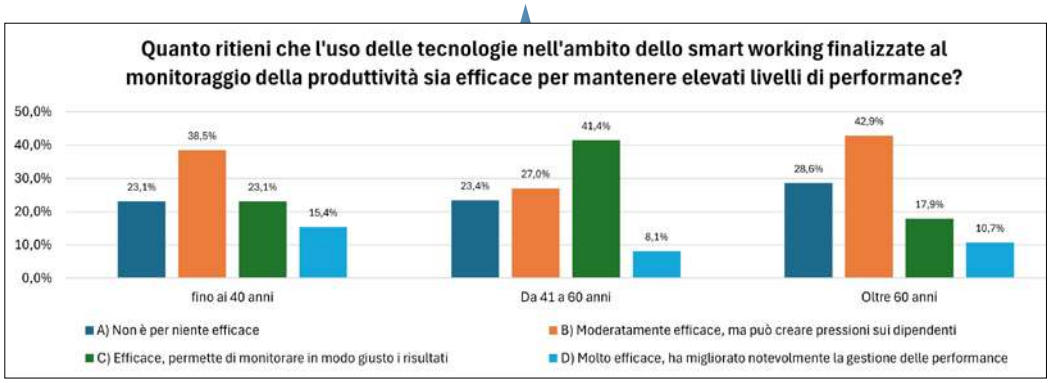
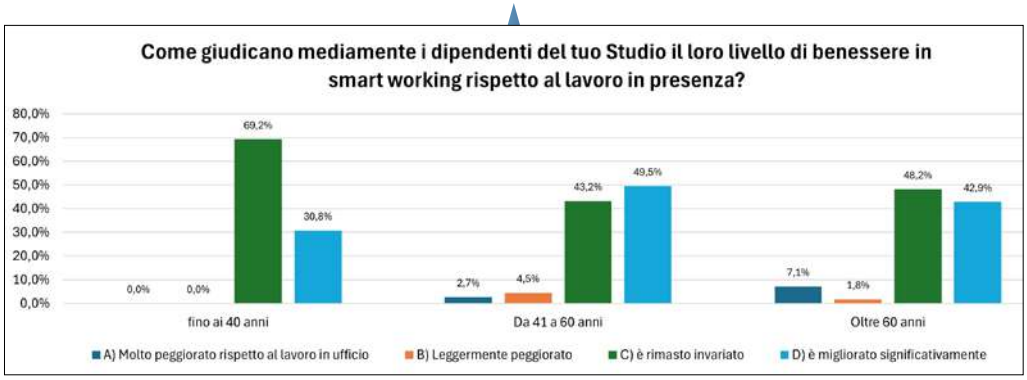


TABELLA 10

Come giudicano mediamente i dipendenti del tuo Studio il loro livello di benessere in smart working rispetto al lavoro in presenza? (Soggettiva)

RISPOSTE	fino ai 40 anni	Da 41 a 60 anni	Oltre 60 anni
A) Molto peggiorato rispetto al lavoro in ufficio	0,0%	2,7%	7,1%
B) Leggermente peggiorato	0,0%	4,5%	1,8%
C) è rimasto invariato	69,2%	43,2%	48,2%
D) è migliorato significativamente	30,8%	49,5%	42,9%

GRAFICO 10



INDAGINE A CURA DEL CENTRO DI RICERCHE DELLA FONDAZIONE CONSULENTI DEL LAVORO DI MILANO
Coordinatore: Riccardo Bellocchio
Componenti: Nina Catizone, Luca Di Sevo, Chiara Julia Favaloro, Vincenzo Favaloro, Antonello Gaviraghi, Angela Lavazza, Massimo Melgrati, Bruno Olivieri, Alessia Riva, Enrico Vannicola e Simone De Vita, Data Analyst.